

**ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI DAN EVALUASI KINERJA  
DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD PADA PT.  
BUANAKARYA ADI MANDIRI SEBAGAI PENGEMBANG  
PERUMAHAN PERMATA JINGGA MALANG**

**Karina Aprilia Putri**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

[karinapriliap@gmail.com](mailto:karinapriliap@gmail.com)

Dosen Pembimbing :

**Sri Palupi Prabandari**

**ABSTRAK**

PT. Buanakarya Adi Mandiri merupakan bisnis yang bergerak dalam bidang Konstruksi yang sudah ada sejak tahun 1993. Perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan berpengaruh terhadap pelanggan. Alat yang digunakan untuk mengukur evaluasi kinerja ini adalah *Balance Scorecard*.

*Balance Scorecard* merupakan sistem manajemen strategik yang menjabarkan visi, misi, tujuan dan strategi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi. Data kemudian diolah dengan alat analisis manajemen strategis (matriks SWOT, matriks IE, QSPM). Strategi yang terbentuk adalah “Membuka Cluster Baru”.

Hasil perhitungan kinerja pada PT Buanakarya Adi Mandiri tahun 2021 diperoleh nilai sebesar 4,415 dengan kriteria BAIK SEKALI yang menunjukkan kemampuan perusahaan merealisasikan target yang ditentukan oleh perusahaan.

**Kata Kunci:** Evaluasi Kinerja, *Balance Scorecard*, Hasil Kinerja.

**STRATEGY DEVELOPMENT ANALYSIS AND PERFORMANCE  
EVALUATION USING BALANCE SCORECARD ON PT. BUANAKARYA  
ADI MANDIRI AS THE DEVELOPER OF PERMATA JINGGA  
RESIDENCE MALANG**

By:

**Karina Aprilia Putri**

Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya

[karinapriiap@gmail.com](mailto:karinapriiap@gmail.com)

Supervisor:

**Sri Palupi Prabandari**

**ABSTRACT**

PT. Buanakarya Adi Mandiri is a business engaged in the construction sector that have been around since 1993. The company needs to conduct a performance evaluation to find out how far the performance that has been carried out affects customers. The tool used to measure this performance evaluation is the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard is a strategic management system that describes the vision, mission, goals, and strategy into operational goals and performance benchmarks for 4 perspectives, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. The method used in this study is a descriptive method. Data were collected through interviews and documentation. The data are processed using strategic management analysis tools (SWOT matrix, internal-external matrix, QSPM). The strategy formed is "Opening a New Cluster". The results of the calculation of the performance at PT. Buanakarya Adi Mandiri in 2021 obtained a value of 4,415 with the criteria of Very Good. This performance result shows the company's ability to realize the targets set by the company.

**Keywords:** Performance Evaluation, Balance Scorecard, Performance Result.

## PENDAHULUAN

Salah satu cara bagi perusahaan untuk dapat bertahan di industri dan memiliki keunggulan bersaing adalah dengan melakukan aspek-aspek yang diterapkan oleh Manajemen Strategi. Dalam merumuskan strategi perusahaan yang lebih baik, perusahaan perlu menggunakan manajemen strategi untuk membantu merumuskan strategi dengan pendekatan terhadap pilihan strategi yang sistematis, logis, dan rasional (David, 2010). Fred R. David (2010) menjelaskan manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang developer

dan kontraktor yang didirikan pada tanggal 16 Desember 1993. PERMATA JINGGA adalah salah satu karya dan dedikasi dari PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI. Sesuai dengan namanya maka paduan seni, view yang menawan dan kesejukan kota Malang menjadi sinergi yang kami unggulkan disamping beberapa aspek lingkungan lain dan keamanan yang terjamin. Fasilitas pendukung seperti fasilitas ibadah, fasilitas olahraga, fasilitas *play ground*, fasilitas kemudahan akses perumahan, dan fasilitas instalasi listrik *underground* menjadi salah satu daya tarik tersendiri dari Perumahan Permata Jingga Malang dibandingkan dengan pesaing dibidang serupa.

Agar mampu memberikan hasil terbaik bagi pelanggan, PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI perlu melakukan evaluasi kinerja

untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dilakukan berpengaruh terhadap konsumen. Dalam melakukan evaluasi dan pengendalian ada lima langkah yang harus diperhatikan, yaitu: menentukan apa yang akan diukur, menetapkan standar kerja, mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan mengambil tindakan perbaikan (Wheelen dan Hunger, 2003:417). . Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan ialah *Balance Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). *Balance Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang berfokus

pada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta, pembelajaran dan pertumbuhan.

Empat perspektif *Balance Scorecard* dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dimana semua perspektif tersebut terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. BSC memiliki kelebihan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif karena mengukur kinerja perusahaan bukan hanya dari kinerja keuangan, namun juga kinerja non-keuangan.

Evaluasi kinerja organisasi dengan pendekatan *Balance Scorecard* dapat memberikan gambaran atas apa yang telah dicapai oleh PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI sebagai bahan masukan

untuk menyusun strategi dimasa depan. Hasil evaluasi kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* berhubungan dengan proses manajemen strategi dimana hasil evaluasi dari masing-masing perspektif merupakan umpan balik proses strategi organisasi selanjutnya sehingga perusahaan dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Strategi**

Manajemen strategi meliputi beberapa tahap yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi atau pengendalian (Wheelen dan Hunger, 2003:4). Manajemen strategi didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi,

implementasi, dan evaluasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Robinson, 2016).

Manajemen strategi adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi (Bamford, 2018: 35). Hal ini mencakup pemindaian lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal, perumusan strategi baik perencanaan strategis atau jangka panjang, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategis merupakan kebijakan bisnis dengan upaya terkonsentrasi para peneliti dan praktisi.

### **Proses Manajemen Strategi**

Secara garis besar, proses manajemen strategi terdiri dari 3 tahap yaitu: Formulasi strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi strategi. Semua tahapan merupakan

satu kesatuan yang saling mempengaruhi komponen lain.

Di dalam formulasi strategi terdapat penentuan visi, misi, tujuan, dan strategi. Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan suatu institusi/organisasi pada masa yang akan datang, sehingga dapat menjawab pertanyaan institusi/organisasi ingin menjadi seperti apakah kita? (David, 2017:9). Misi adalah sebuah tujuan khusus yang disusun sebagai bagian perusahaan dan elemen lainnya yang jenisnya mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam produk, pasar, dan teknologi yang digunakan (Robinson, 2016:23). Menurut Whellen (2005:13), tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur

jika memungkinkan. Sedangkan strategi adalah langkah yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan (Wheelen dan Hunger 2005:17).

### **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, perpindahan, dan pemberhentian. Menurut Robinson (2016:398) evaluasi berkaitan dengan proses pelacakan sebuah strategi apakah telah dilaksanakan, dengan mendeteksi masalah-masalah atau perubahan dengan asumsi-asumsi dasarnya, dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Evaluasi dilakukan untuk menentukan nilai untuk suatu hal atau

objek yang didasarkan pada acuan-acuan tertentu dalam kurun waktu yang ditentukan. Richard Rumelt menemukan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi strategi yaitu konsistensi, konsonan, kelayakan, dan keuntungan. Konsonan dan keuntungan berdasarkan penilaian eksternal perusahaan, sedangkan konsisten dan kelayakan secara meluas berdasarkan penilaian internal (David, 2017:287). Evaluasi meliputi tiga aktivitas dasar: (1) memeriksa dasar strategi perusahaan, (2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil actual, dan (3) mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sesuai rencana (David, 2017:287).

### ***Balance Scorecard***

*Balance Scorecard* dikembangkan pada tahun 1993 oleh professor Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business

School, dan diperbaiki secara berkelanjutan sampai hari ini. Sebagai alat untuk mengatur dan mengevaluasi strategi, konsep Balance Scorecard konsisten dengan pendapat dari manajemen perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement management-CIM*), dan total kualitas manajemen (*total quality management-TQM*) (David, 2017:294).

*Balance Scorecard* bukan hanya sebagai ukuran kinerja organisasi, namun berkembang juga sebagai sistem manajemen strategis. Scorecard terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada 3 perspektif tolok ukur operasional lainnya: kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan organisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan. Membuat BSC harus

dimulai dari penerjemahan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik.

Empat perspektif dalam *Balance Scorecard* antara lain:

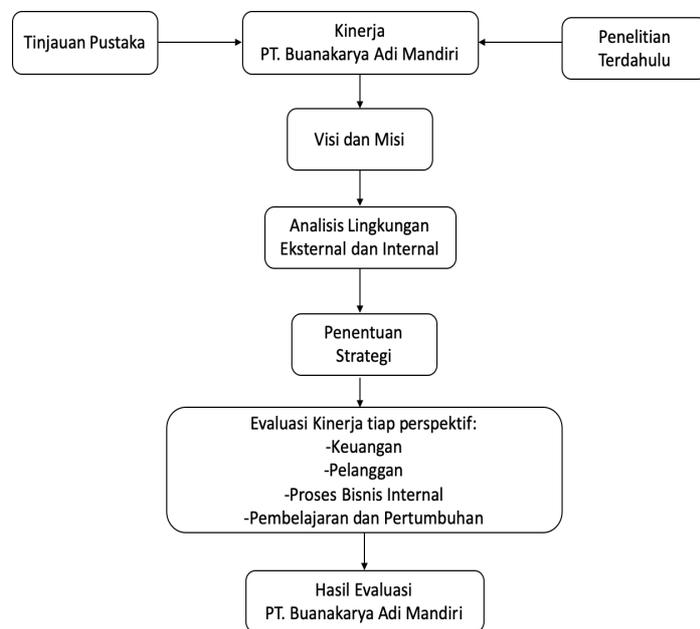
1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Evaluasi Kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk terus memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktivitas yang berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan. Perusahaan mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategi dengan menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi. Sehingga perusahaan dapat sasaran strategis

dengan target jangka panjang.

## Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian merupakan arah pemikiran dari penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan teori dan metode penelitian yang diambil, maka kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Sumber: Data diolah, 2020.

## Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*), dimana penelitian ini berusaha untuk menuturkan

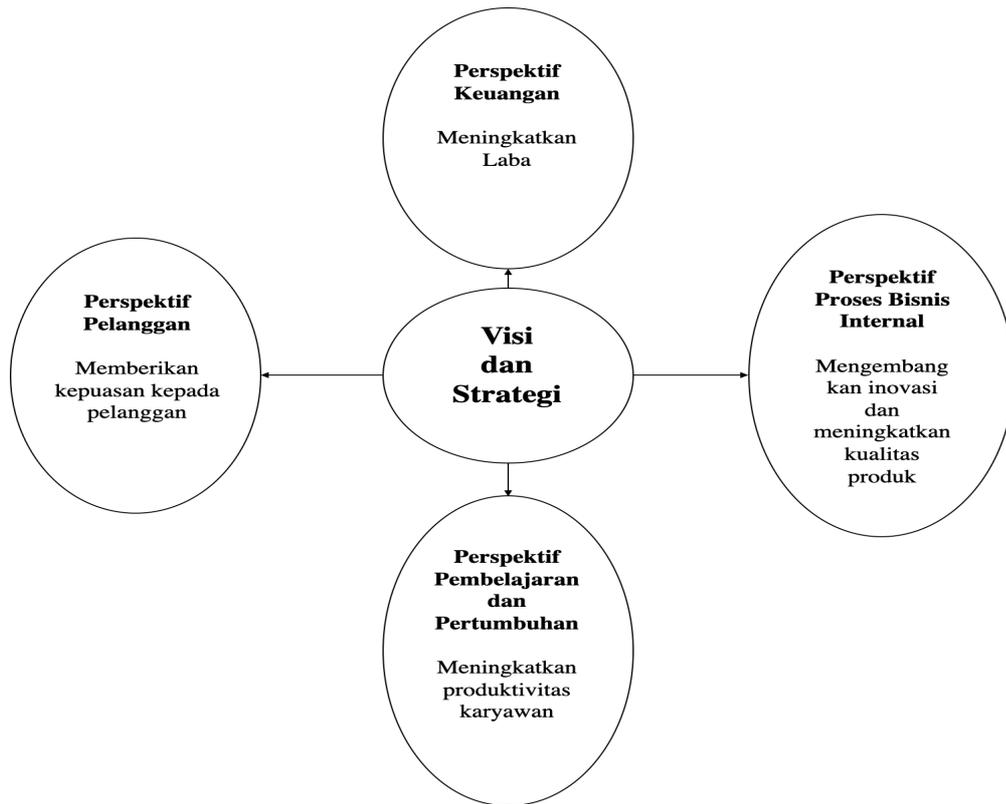
pemecahan yang ada sekarang berdasarkan data-data dengan menyajikan data, menganalisis data, dan menginterpretasikannya. Tujuan dari studi ini pada dasarnya untuk menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya.

Adapun pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus meliputi analisis kontekstual dan mendalam terhadap hal yang berkaitan dengan situasi serupa dalam organisasi lain. Studi kasus bersifat kualitatif adalah berguna dalam menerapkan solusi pada masalah terkini berdasarkan pengalaman pemecahan masalah di masa lalu (Sekaran, 2017).

Oleh karena itu penelitian ini lebih bertujuan untuk

menggambarkan kinerja obyek penelitian yaitu PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI yang diukur dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* selama tahun 2018. Kesimpulan dari penelitian ini adalah berupa hasil penyajian analisis dan hasil pengolahan data yang berkaitan dengan evaluasi kinerja pada PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Dalam metode *Balance Scorecard*, terdapat empat perspektif yang dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja perusahaan yang diukur dari masing-masing perspektif dengan melihat kinerja perusahaan. Peta Strategi PT. Buanakarya Adi Mandiri dapat dilihat di Gambar berikut ini:



Sumber: Data diolah, 2021.

**Gambar 2. Peta Strategi PT. Buanakarya Adi Mandiri**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Pengembangan Strategi**

Visi dan Misi PT. Buanakarya Adi Mandiri

Visi merupakan suatu keinginan terhadap keadaan di masa yang akan mendatang dan dicita-citakan oleh seluruh bagian dalam perusahaan mulai dari jenjang yang paling atas hingga yang paling bawah. PT. Buanakarya Adi Mandiri

memiliki visi yaitu “Membangun Perusahaan yang Bisa Bertahan, Tumbuh, dan Berkembang Hingga Lebih Dari 100 Tahun”

Berdasarkan visi perusahaan PT. Buanakarya Adi Mandiri dapat dijabarkan bahwa misi perusahaan sebagai berikut:

1. Bermanfaat bagi banyak orang dan memberikan

manfaat seluas-luasnya bagi lingkungan.

2. Menghasilkan karya yang terbaik.
3. Kerja untuk ibadah dan sarana dakwah agar menjadi amal jariyah untuk kita semua.

Matriks IFE EFE dan Matriks IE

Sebagai langkah awal, matriks IFE dan EFE dilakukan dengan perwakilan direksi Kantor Permata Jingga Malang. Matrix IFE

merupakan alat yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal perusahaan untuk mengungkapkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis eksternal untuk melihat faktor peluang dan ancaman perusahaan menggunakan Matrix EFE. Tahapan ini merupakan dasar yang penting dalam menentukan faktor apa saja yang akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan.

Berikut adalah Tabel IFE dan EFE:

**Tabel 1. Tabel IFE**

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor
<b>Kekuatan</b>			
1. Memiliki inovasi yang baik	0,10	4	0,40
2. Menjadi contoh untuk perumahan lain	0,07	3	0,21
3. Memiliki legalitas yang jelas	0,10	4	0,40
4. Memiliki lokasi yang strategis	0,13	4	0,52
5. Brand awareness yang baik	0,08	4	0,32
6. Menjaga kualitas dan spesifikasi bangunan secara maksimal	0,08	4	0,32
7. Fasilitas pendukung yang disediakan lengkap serta akses jalan raya yang baik	0,10	3	0,30
<b>Kelemahan</b>			
1. Memiliki sistem informasi yang tradisional	0,07	1	0,07
2. Merupakan perusahaan keluarga dengan pertumbuhan yang lambat	0,06	1	0,06
3. Kurang mengimbangi perkembangan teknologi	0,06	2	0,12

4. Produk dari perusahaan berupa hunian rumah yang bukan merupakan kebutuhan dasar manusia yang terpenting	0,05	1	0,05
5. Harga unit yang ditawarkan cukup tinggi dibandingkan dengan pesaing di industry serupa	0,10	1	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

Sumber: Data diolah, 2021.

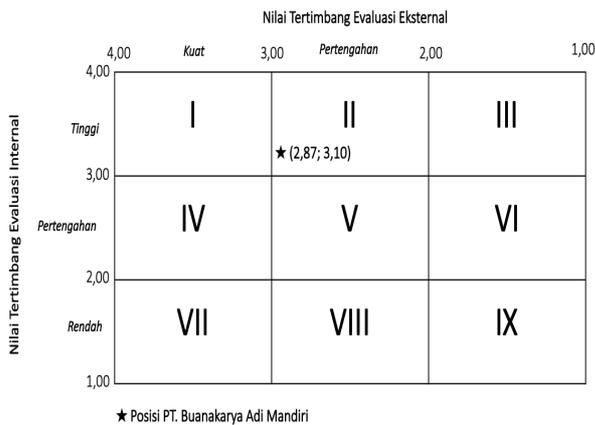
**Tabel 2. Tabel EFE**

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor
<b>Peluang</b>			
1. Kota Malang merupakan kota yang nyaman	0,09	2	0,18
2. Banyak pendatang di Kota Malang			
3. Kemampuan daya beli di Kota Malang cukup tinggi	0,10 0,07	3 4	0,30 0,28
4. Kepadatan penduduk Kota Malang yang cukup tinggi menciptakan potensi pasar produk hunian rumah yang masih luas	0,08	3	0,24
5. Kota Malang merupakan kota pendidikan dengan 3 Universitas besar	0,10	4	0,40
6. Kemudahan dalam mendapatkan bahan baku karena Kota Malang dikelilingi daerah produsen material bangunan	0,08	2	0,16
<b>Ancaman</b>			
1. Birokrasi dan perijinan membangun rumah yang semakin rumit	0,10	4	0,40
2. Terdapat produk substitusi berupa apartemen sebagai alternatif tempat tinggal	0,08	4	0,32
3. Banyak perumahan baru yang harganya lebih terjangkau	0,12	3	0,36
4. Lahan di Kota Malang semakin sedikit yang untuk melakukan pengembangan perumahan	0,1	3	0,30
5. Kemajuan teknologi yang sulit untuk diimbangi	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,10</b>

Sumber: Data diolah, 2021.

Hasil dari matriks IFE dan EFE pada PT. Buanakarya Adi Mandiri mendapatkan hasil sebesar 2,87 pada matriks IFE dan 3,10 pada matriks EFE. Matriks Internal Eksternal (IE) membantu para penyusun strategi untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor-faktor internal

dalam sumbu X dan eksternal dalam sumbu Y. Terdapat 9 area strategi dengan masing-masing alternative strategi disetiap sel. Hasil Matriks IE dari PT. Buanakarya Adi Mandiri dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini:



Sumber: Data diolah, 2021.

**Gambar 3. Matriks Internal Eksternal (IE)**

Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci yaitu skor total tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang total EFE pada sumbu Y. Berdasarkan hasil analisis, PT. Buanakarya Adi Mandiri berada pada sel II dengan nilai IFE 2,87 dan EFE 3,10. Alternatif strategi pada Sel

2 antara lain: (1) Integrasi ke Belakang; (2) Integrasi ke Depan; (3) Integrasi Horizontal; (4) Penetrasi Pasar; (5) Pengembangan Pasar; (6) Pengembangan Produk

### Matriks QSPM

Analisis QSPM merupakan matriks untuk mengevaluasi strategi alternative berdasarkan faktor internal dan eksternal dengan menggunakan perhitungan dari Atractiveness Score (AS) dikalikan dengan bobot dari masing-masing faktor dalam matriks IFE dan EFE sehingga menghasilkan Total Atractiveness Score (TAS). Terdapat 2 alternatif strategi yang dipilih oleh perusahaan berdasarkan keadaan actual perusahaan saat ini yaitu Menurunkan Harga Unit dan Membuka Cluster Baru. Analisis QSPM PT. Buanakarya Adi Mandiri dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Tabel QSPM

FAKTOR	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI			
		MENURUNKAN HARGA UNIT		MEMBUKA CLUSTER BARU	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>					
Memiliki inovasi yang baik	0,10	-		4	0,40
Menjadi contoh untuk perumahan lain	0,07	-		4	0,28
Memiliki legalitas yang jelas	0,10	1	0,10	3	0,30
Memiliki lokasi yang strategis	0,13	2	0,26	-	
Brand awareness yang baik	0,08	1	0,08	4	0,32
Menjaga kualitas dan spesifikasi bangunan secara maksimal	0,08	-		2	0,16
Fasilitas pendukung yang disediakan lengkap serta akses jalan raya yang baik	0,10	-		-	
<b>Kelemahan</b>					
Memiliki sistem informasi yang tradisional	0,07	2	0,14	-	
Merupakan perusahaan keluarga dengan pertumbuhan yang lambat	0,06	-		-	
Kurang mengimbangi perkembangan teknologi	0,06	2	0,12	-	
Produk dari perusahaan berupa hunian rumah yang bukan merupakan kebutuhan dasar manusia yang terpenting	0,05	4	0,20	2	0,10
Harga unit yang ditawarkan cukup tinggi dibandingkan dengan pesaing di industri serupa	0,10	4	0,40	3	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>				
<b>Peluang</b>					
Kota Malang merupakan kota yang nyaman	0,09	2	0,18	4	0,36
Kota Malang merupakan kota pendidikan dengan 3 Universitas besar	0,10	3	0,30	3	0,30
Kemampuan daya beli di Kota Malang cukup tinggi	0,07	4	0,28	4	0,28
Banyak pendatang di Kota Malang	0,08	3	0,24	4	0,32
Kepadatan penduduk Kota	0,10	3	0,30	4	0,40

Malang yang cukup tinggi menciptakan potensi pasar produk hunian rumah yang masih luas					
Kemudahan dalam mendapatkan bahan baku karena Kota Malang dikelilingi daerah produsen material bangunan	0,08	4	0,32	4	0,32
<b>Ancaman</b>					
Birokrasi dan perijinan membangun rumah yang semakin rumit	0,10	-		4	0,40
Terdapat produk substitusi berupa apartemen sebagai alternatif tempat tinggal	0,08	4	0,32	3	0,24
Banyak perumahan baru yang harganya lebih terjangkau	0,12	4	0,48	4	0,48
Lahan di Kota Malang semakin sedikit yang untuk melakukan pengembangan perumahan	0,1	-		4	0,40
Kemajuan teknologi yang sulit untuk diimbangi	0,08	-		-	
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,72</b>		<b>5,36</b>

Sumber: Data diolah, 2021.

Alat ini digunakan untuk memilih satu strategi diantara alternatif-alternatif strategi yang diperoleh masing-masing dari matriks IFE dan EFE serta matriks SWOT. Diantara dua opsi strategi di Sel 2 yaitu “Menurunkan Harga Unit” dan “Membuka Cluster Baru”, analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi yang mendapatkan nilai TAS terbesar adalah strategi “Membuka Cluster Baru” dengan nilai TAS 5,36. Ini

berarti bahwa PT. Buanakarya Adi Mandiri dapat melakukan pembukaan lahan baru dan menjadi strategi utama yang dijalankan.

### **Evaluasi Kinerja**

Alat evaluasi yang digunakan adalah *Balance Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif didalamnya. Masing-masing perspektif memiliki tujuan strategis, ukuran strategis dan tolak ukur kerja tersendiri.

**Tabel. 4. Indikator Tiap Perspektif Balance Scorecard**

<b>Perspektif</b>	<b>Tujuan Strategis</b>	<b>Ukuran Strategis</b>	<b>Tolak Ukur Kerja</b>
Keuangan	Peningkatan laba	Laba yang meningkat	Pencapaian Target Pendapatan
			Sales Growth Rate
			Net Profit Margin
Pelanggan	Memberikan kepuasan kepada pelanggan	Tingkat komplain pelanggan dan akuisisi pelanggan	Tingkat komplain pelanggan
			Akuisisi pelanggan
Proses Bisnis Internal	Mengembangkan inovasi dan meningkatkan kualitas produk	Inovasi dan kualitas produk	Jumlah inovasi yang dilakukan perusahaan
			Tingkat penurunan complain pelanggan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan produktivitas perusahaan	Produktivitas perusahaan	Revenue per Employee

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan indikator yang ditetapkan oleh peneliti pada masing-masing perspektif dalam *Balance Scorecard*, hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki nilai kinerja sebesar 1,29; perspektif pelanggan memiliki nilai kinerja sebesar 1; perspektif proses bisnis internal memiliki nilai kinerja sebesar 1,25; dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 1. Dari perolehan nilai kinerja masing-masing perspektif kemudian

dijumlahkan sehingga diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 5.

Perhitungan dilakukan berdasarkan data yang diterima dengan menggunakan rumus sesuai tolak ukur kerja yang ditetapkan. Masing-masing tolak ukur kerja berpacu pada visi, misi dan tujuan strategis perusahaan sehingga memunculkan ukuran strategis dengan perhitungan tolak ukur kerja perusahaan. Penilaian masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

**Tabel 5. Hasil Penilaian Kinerja PT. Buanakarya Adi Mandiri**

No	Perspektif/Tolak Ukur	Target	Realisasi	Skor	Rata-Rata	Bobot	Nilai Kinerja	Kriteria Kinerja Organisasi
Perspektif Keuangan								
1.	Pendapatan	100%	74%	3	4,3	0,30	1,29	
2.	Sales Growth Rate	100%	174%	5				
3.	Net Profit Margin	20%	25%	5				
Perspektif Pelanggan								
1.	Akuisisi Pelanggan		1,30%	3	4	0,25	1	
2.	Komplain Pelanggan	-	0,24%	5				
Perspektif Proses Bisnis Internal								
1.	Inovasi	2	2	4	4,5	0,25	1,125	
2.	Kualitas Produk		0,24%	5				
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan								
1.	Produktivitas			5	5	0,20	1	
Jumlah Nilai Kinerja Perusahaan							4,415	Baik Sekali

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan kriteria kinerja organisasi yang telah disepakati dari consensus pihak manajemen dengan penulis, maka kinerja PT.

Buanakarya Adi Mandiri tahun 2019 dapat dikategorikan Baik Sekali.

Hasil evaluasi yang sudah Baik Sekali ini diharapkan menjadi suatu input berharga bagi kemajuan PT.

Buanakarya Adi Mandiri di periode berikutnya dan dapat dipertahankan serta ditingkatkan.

Terdapat beberapa perubahan dalam empat perspektif *Balance Scorecard* sebelum menjalankan strategi baru dan setelah menjalankan strategi baru yang dipilih. Kenaikan hasil pendapatan juga didasarkan atas bertambahnya jumlah unit diproduksi oleh pengembang dan situasi pandemic yang mulai membaik pada akhir tahun 2020. Implementasi dari strategi baru yang dijalankan

memberikan hasil yang positif bagi perusahaan dengan harapan bahwa PT. Buanakarya Adi Mandiri dapat terus menjalankan operasional perusahaan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

Evaluasi dengan empat perspektif *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa PT. Buanakarya Adi Mandiri, telah melaksanakan kinerja dengan baik sekali dan seimbang. Keseimbangan dapat dilihat dari skor tiap perspektif yang menunjukkan perbedaan tidak terlalu besar. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja tiap perspektif sudah seimbang dan saling mendukung. Setelah nilai kinerja diketahui maka langkah terakhir dalam melakukan evaluasi adalah menentukan langkah-langkah strategis dalam menyikapi kinerja organisasi sebagai umpan balik dalam perencanaan periode

yang akan datang. Dari hasil penelitian tersebut, terdapat beberapa faktor penilaian yang perlu ditingkatkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Analisis pengukuran strategi pada PT. Buanakarya Adi Mandiri melalui analisis matriks SWOT, matriks Internal Eksternal, dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), mendapatkan hasil bahwa strategi yang terpilih adalah “Membuka Cluster Baru” dengan *Total Attractiveness Score* sebesar 5,26.
2. Evaluasi kinerja organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada PT.

- Buanakarya Adi Mandiri, karena visi misi dan strategi perusahaan dapat dijadikan tolak ukur dalam penentuan faktor-faktor kunci di dalam masing-masing perspektif *Balance Scorecard* serta ketersediaan data yang mendukung untuk analisis kinerja berdasarkan 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*.
3. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan yang diukur dengan menghitung *Sales Growth Rate* dan *Net Profit Margin* dari tahun 2016-2020 diperoleh rata-rata skor sebesar 4,3 dan nilai kinerja sebesar 1,29.
  4. Perspektif pelanggan dalam pengukuran ini berfokus pada tingkat akuisisi pelanggan dan tingkat complain pelanggan yang didapatkan oleh PT. Buanakarya Adi Mandiri dari tahun 2016-2020 menghasilkan rata-rata skor sebesar 4 dan nilai kinerja sebesar 1.
  5. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif dengan nilai tertinggi kedua yaitu diperoleh skor rata-rata sebesar 4,5 dan nilai kinerja sebesar 1,125, perspektif proses bisnis internal diukur dengan 2 aspek yaitu inovasi dan kualitas produk.
  6. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif dengan nilai tertinggi yaitu skor rata-rata 5 dan nilai kinerja sebesar 1, yang dimana diukur melalui aspek produktivitas perusahaan dengan menghitung *Revenue per Employee*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

7. Hasil kinerja PT. Buanakarya Adi Mandiri secara keseluruhan dilihat melalui *Balance Scorecard* memperoleh nilai kinerja sebesar 4,415 dan termasuk dalam kategori **baik sekali**.
3. Pihak pengembang baiknya lebih memperhatikan terkait keluhan dan kepuasan pelanggan guna mempertahankan pelanggan lama serta dapat menarik pelanggan baru.
4. PT. Buanakarya Adi Mandiri hendaknya terus berinovasi terhadap unit rumah supaya tetap mempertahankan citra perusahaan sebagai perumahan yang terdepan di Kota Malang.

### **Saran**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas, dapat dikemukakan saran yang dapat penulis berikan kepada PT. Buanakarya Adi Mandiri adalah sebagai berikut:

1. PT. Buanakarya Adi Mandiri baiknya tetap menjaga dan mempertahankan penjualan perusahaan ditengah persaingan dibidang serupa yang semakin ketat.
2. Perusahaan hendaknya melakukan usaha pemasaran yang lebih agresif guna menjangkau pelanggan dari cluster yang berbeda dengan jumlah yang lebih banyak.
5. Untuk menilai dan mengoptimalkan kinerja manajemen sebaiknya PT. Buanakarya Adi Mandiri menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* karena pendekatan ini dapat mengukur berbagai perspektif untuk evaluasi perusahaan kedepannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. & David, Forest R. (2017) *Manajemen Strategik*, Edisi 15. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2003) *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Husein, Umar (2011). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis* Edisi 11. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, Robert S. & David P. (2000) *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan oleh: Peter R. Yosli. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2009) *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi (2005) *Balance Scorecard*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Niven, Paul R. (2003) *Balance Scorecard: Step-By-Step Maximazing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B. (2016) *Manajemen Strategis*, Edisi 12. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2017) *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 6. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono (2013) *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Wibowo (2017) *Manajemen Kinerja*, Edisi 5. Depok: Penerbit

- Rajawali Pers. [dengan-metode-balance-7abce0d0.pdf](#).
- Deni Harumantaka, Idqan Fahmi, & Agus Maulana. 2019. 'Perencanaan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BUMD ABC Kota Bogor)', *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis Vol.5 No.3*, Diakses pada 18 Februari 2020. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/download/23720/18325>.
- Lilik Setyawan, 2018. 'Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard Departemen Maintenance PT Bicc Berca Cables', *Jurnal Operations Excellence 10(1): 85-92*, Diakses pada 18 Februari 2020. [https://media.neliti.com/media/publications/268873-pengukuran-kinerja-](https://media.neliti.com/media/publications/268873-pengukuran-kinerja-dengan-metode-balance-7abce0d0.pdf)
- Indra Kurniawan, 2006. 'Balance Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja dengan Strategi Perusahaan pada PT. Plaza Araya Sentra Niaga Kota Malang', Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Asmi, 2016. 'Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Scorecard pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang', Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Yenisha Elvira Ginting, 2012, 'Evaluasi Kinerja dengan pendekatan Balance Scorecard pada PT. Selecta Batu', Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- PT. Buanakarya Adi Mandiri. 2020,

Malang, diakses pada 21 April  
2020,

<http://permatajingga.com>.

Wheelen, Thomas L, Hunger, J.  
David, Hoffman, Alan N, &  
Bamford, Charles E. (2018)  
*Concepts in Strategic  
Management and Business  
Policy* Edisi 15. United  
Kingdom: Pearson.