

PENERAPAN STRATEGI *BALANCED SCORECARD* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA MANAJEMEN

Dandy Dwi Sulistiyanto
ddsulistiyanto@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The research is aimed to find out how the performance of the management is measured by using Balanced Scorecard method from each perspective in order to be align with the vision, mission and company strategies. This research has been conducted at PT. Karya Manunggal Jati. The research method is descriptive qualitative. The result of the research shows that the implementation of Strategy Map which is illustrated in Figure 3 and performance measurement by using the balanced scorecard has good contribution to the company with the financial perspective which has been proven by the realization of 2012, 2013 and 2014 financial perspective, Return on Investment (ROI) of 11.12%, 10.90% and 17.56%, Profit Margin on Sales of 1.36%, 1.47% and 2.54% and Sales Growth Rate of 12.35% and 5.40%, Meanwhile, the customer perspective shows 66.7% is stated to be good, that the evidences of the survey which have been realized in 2012, 2013 and 2014, Customer Retention of 5.9%, 6.25% and 6.67%; Number of New Customers of 19,44%, 6,98% dan 10,87%. Number of complaint of 2.1%, 0.15% and 0.06%, For perspective, the internal business process has been proven by the 2012, 2013 and 2014 realization, On Time Delivery of 99.91%, 99.94% and 99.50%. It can be concluded that with the implementation of the Balance Scorecard so it is synchronized with the vision and mission of the organization.

Keywords: *Performance measurement, balanced scorecard, strategy map.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen diukur dengan metode *Balanced Scorecard* dari masing masing perspektif agar selaras dengan visi, misi, dan strategi perusahaan. Pada penelitian ini dilakukan pada PT Karya Manunggal Jati. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan penerapan *Strategy Map* yang ditunjukkan pada Gambar 3 dan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* telah memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan dengan ini dibuktikan dengan perspektif keuangan realisasi tahun 2012, 2013 dan 2014, *Return On Investment (ROI)* sebesar 11,12%, 10,90% dan 17,56%, *Profit Margin on Sales* sebesar 1,36%, 1,47% dan 2,54%, serta *Sales Growth Rate* sebesar 12,35% dan 5,40%, Sedangkan pada perspektif pelanggan menunjukkan 66,7% menyatakan baik yaitu dengan bukti survey realisasi tahun 2012, 2013 dan 2014, *Customer Retention* sebesar 5,9%, 6,25% dan 6,67%. *Number Of New Customers* sebesar 19,44%, 6,98% dan 10,87%. *Number Of Complain* sebesar 0,21%, 0,15% dan 0,06%, Untuk perspektif proses bisnis internal yang dibuktikan dengan realisasi tahun 2012, 2013 dan 2014, *On Time Delivery* sebesar 99,91%, 99,94% dan 99,95% serta *Layanan Purna Jual* sebesar 99,31%, 98,89% dan 99,50%. Maka dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan *Balanced Scorecard* sehingga selaras dengan visi dan misi organisasi.

Kata Kunci: *Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Strategy Map.*

PENDAHULUAN

Sejalan dengan pesatnya perkembangan dalam dunia bisnis di era globalisasi saat ini yang terus berkembang seiring dengan banyaknya serangkaian kegiatan yang padat dan daya saing yang sangat ketat antar perusahaan untuk dapat mempengaruhi calon pelanggan maupun konsumen yang telah ada menjadi sumber yang sangat langka untuk diperebutkan oleh perusahaan. Pada keadaan seperti ini, perusahaan hendaknya dapat menggunakan cara atau strategi yang tepat dengan melihat perkembangan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil jika telah mampu merealisasikan tujuan-tujuan jangka panjang maupun jangka pendeknya. Dengan memastikan apakah suatu aktivitas telah berjalan

sesuai dengan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh organisasi dan sampai sejauh mana pengendalian telah dilakukan untuk mencapai target yang diharapkan, maka suatu organisasi dapat mengetahui keberhasilannya strategi organisasi tersebut. Oleh karena itu setiap organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategi yang sudah dibuat kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memberikan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan para manajer untuk mengemudikan organisasi untuk menuju keberhasilan persaingan dimasa depan. *Balanced Scorecard* alat untuk menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem kinerja manajemen strategis. Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal dari organisasi atas apa yang dicapai oleh suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional dimasa yang akan datang. visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis dan ukuran-ukuran operasional dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, dan diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengetahui agar visi dan strategi perusahaan tercapai. *Balanced scorecard* mempunyai beberapa manfaat apabila diterapkan pada sistem manajemen organisasi, antara lain: dapat dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) serta *Balanced Scorecard* juga memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik sistem manajemen tradisional yang hanya berfokus pada finansial.

Berdasarkan uraian yang dipaparkan pada bagian latar belakang diatas, maka penulis merumuskan permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini sehingga dapat mengarahkan, membatasi dan memperjelas permasalahan yang ada. Adapun permasalahan yang akan dirumuskan adalah ”Bagaimana penerapan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam upaya meningkatkan kinerja manajemen pada PT Karya Manunggal Jati sehingga selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai?”.

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah diatas, dapat diketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penerapan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja manajemen pada PT Karya Manunggal Jati sehingga selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai.

TINJAUAN TEORITIS

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Umar (2002:370) mengemukakan definisi *Balanced Scorecard* Penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini terpenting

Menurut Hansen dan Mowen (2004:509) definisi *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Mulyadi (2007) *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja manajemen, melalui kartu skor, skor yang hendak didiwujudkan manajemen dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja manajemen, kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja manajemen diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Tunggal (2008:110) mendefinisikan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja terpadu. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjelaskan atau menjabarkan strateginya ke dalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya serta dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif serta dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam suatu kerangka yang seimbang yang terdiri dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentuan kesuksesan saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari *system* informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

Tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial juga dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana perusahaan menciptakan nilai terhadap pelanggan dan meningkatkan kemampuannya secara menyeluruh. Tuntutan ini menyebabkan fungsi perusahaan menjadi berubah, yang semula meningkatkan kesejahteraan pemilik atau pemegang saham maka kini perusahaan harus memperhatikan kepuasan yang diperoleh konsumen. Perubahan tersebut menuntut adanya perubahan lain yaitu perubahan pada sikap dan pola pikir anggota manajemen perusahaan.

Balanced Scorecard meliputi tolok ukur keuangan yang menerangkan akibat dari aktivitas-aktivitas yang dilengkapi dengan tolok ukur operasional terhadap kepuasan pelanggan, proses internal serta aktivitas inovasi perbaikan organisasi.

Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *Customers*, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *Cost Effective*. *Balanced Scorecard* membagi dan mengkombinasikan antara tujuan strategis jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting. (Kaplan dan Norton, 2000:9)

Tabel 1

Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	
PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF YANG BERIMBANG
KEUANGAN	<ul style="list-style-type: none"> • EVA • Pertumbuhan Pendapatan • Pemanfaatan Aktiva (<i>Asset Turnover</i>) • <i>Cost Effectiveness</i>
CUSTOMER	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah <i>Customers</i> baru • Jumlah <i>Customer</i> yang Menjadi <i>NonCustomer</i> • Kecepatan Waktu Layanan <i>Customer</i>
PROSES	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cycle Time</i> • <i>On-Time Delivery</i> • <i>Cycle Effectiveness (CE)</i>
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Skill Coverage Ratio</i> • <i>Quality Work Life Index</i>

Sumber: Mulyadi. (2005:5)

Dengan berdasarkan teori yang ada *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek Mulyadi (2007:14), yaitu: (1) Meningkatkan secara Signifikan Kualitas Perencanaan, Perencanaan yang baik merupakan cermin manajemen yang baik dan perencanaan yang baik lah yang menjajikan hasil baik. *Balanced Scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu, yaitu: sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik dan sistem penyusunan program.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik

sebagai berikut: (1) Komprehensif: *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain, yaitu: *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat, seperti menjajikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. (2) Koheren: *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. (3) Berimbang: Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. (4) Terukur: Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjajikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:128), keunggulan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja adalah: (1) Menerangkan visi perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama. (2) Menciptakan model yang holistik dari strategi yang mengijinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. (3) *Balanced Scorecard* berfokus pada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah teridentifikasi, kemungkinan besar pelaksanaan berhasil.

Sedangkan menurut Blocher (2007:73), *Balanced Scorecard* memberikan empat keunggulan dibandingkan sistem tradisional, yaitu sebagai: (1) Sarana untuk mengimplementasikan strategi dengan mengalihkan perhatian manajemen pada CSF yang secara strategis relevan dan memberikan mereka penghargaan atas pencapaian faktor-faktor ini. (2) Kerangka kerja yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai perubahan organisasi yang diinginkan dalam hal strategi dengan memberikan strategi baru. (3) Dasar yang adil dan obyektif bagi perusahaan dalam menentukan kompensasi dan promosi dari setiap manajer. (4) Kerangka kerja yang mengkoordinasikan seluruh usaha perusahaan untuk mencapai CSF.

(2) Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Kinerja Personel: Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi. Pengelolaan kinerja personel terdiri dari lima tahap terpadu berikut ini: (a) Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan. (b) Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan. (c) Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja. (d) Pengukuran dan penilaian kinerja personel. (e) Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.

Melalui lima tahap terpadu tersebut, kualitas pengelolaan kinerja personel ditingkatkan secara signifikan berikut ini: (1) Pengelolaan kinerja personel mencakup kinerja karyawan, tidak hanya terbatas pada kinerja manajer yang memegang posisi tertentu dalam jenjang organisasi. Dengan demikian sistem pengelolaan kinerja mampu mengerahkan dan mengarahkan seluruh personel perusahaan dalam memenangkan pilihan *Customer* dan mewujudkan visi perusahaan. (2) Pengelolaan kinerja personel dilaksanakan secara sistematis yang dipacu oleh pemenuhan kebutuhan *Customer* yang akan menjanjikan peningkatan daya saing perusahaan dalam memenangkan pilihan *Customer*. (3) Kinerja personel direncanakan melalui sistem perencanaan strategik berbasis *Balanced Scorecard*. Sebagai hasilnya, kinerja yang dirumuskan berupa kinerja strategik dan mencakup perspektif yang komprehensif. (4) Kinerja personel didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi perusahaan.

Pengertian Visi Dan Misi

Pengertian visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud dimasa depan. Visi mengarahkan kepada organisasi, ingin menjadi apa organisasi dimasa mendatang. Sedangkan Setiawan, dan Mulyadi (2001) mendefinisikan sebagai “gambaran kondisi organisasi yang akan diwujudkan di masa depan”. Visi menurut Yuwono *et al.* (2004:103) adalah gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi dimasa datang yang akan menajamkan tugas-tugas strategik organisasi. Visi adalah tujuan yang ingin dicapai oleh suatu

organisasi. Visi dapat sangat membantu dalam menjabarkan suatu tujuan (*Goals*) organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategik yang sejalan dengan tujuan tersebut. Visi harus sederhana dan menumbuhkan rasa wajib bagi personel organisasi untuk mewujudkannya Mulyadi (2005:116) Oleh karena itu penetapan visi bagi perusahaan sangat penting karena Visi adalah gambaran masa depan yang hendak diwujudkan oleh organisasi. Visi berfungsi sebagai pengarah perjalanan organisasi menuju masa depan dengan trend perubahan lingkungan yang dimasuki oleh organisasi.

Sedangkan misi adalah tujuan yang dimiliki organisasi untuk membedakan dari organisasi lain yang sejenis. Selanjutnya misi organisasi akan mencerminkan cakupan organisasi kegiatan/operasi dari organisasi yang bersangkutan. Misi menurut Mulyadi (2005:114) adalah jalan pilihan untuk menuju ke masa depan. Di dalam pernyataan misi terkandung kebutuhan tertentu yang dipenuhi oleh produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, pasar yang dilayani, dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *Customer* dalam pasar tersebut.

Sedangkan Hunger dan Wheelen (2003:13) mengartikan misi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup, pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi organisasi dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Sedangkan Wibisono (2006:46-47), menyatakan misi adalah untaian kalimat yang berisi tujuan dan alasan keberadaan suatu organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan/ organisasi kepada masyarakat, berupa produk dan jasa. Misi dapat digunakan sebagai petunjuk arah dalam dunia bisnis sekarang. Adapun tujuan dari pengikraran misi adalah menyampaikan kepada stakeholder, dalam organisasi maupun luar, berisi tentang latar belakang berdirinya perusahaan, arah dan tujuan perusahaan. Penggunaan satu bahasa dan komitmen yang mudah dipahami dan dirasakan kegunaannya oleh semua pihak yang terkait seharusnya merupakan pernyataan misi yang bagus dan efektif.

Menurut Prasetyo (2004:8), Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipenuhi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Misi adalah jalan pilihan yang ditempuh organisasi untuk mencapai tujuan dasar, misi dapat menjelaskan alasan keberadaan organisasi tersebut dan yang membedakan antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lain sesuai dengan jangkauan operasi organisasi.

Pengertian Strategi

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi yang baik adalah adanya tindakan fungsional, bukan memberikan gambaran rinci tentang apa yang harus dilakukan pada setiap keadaan dan kontijensi. Strategi merupakan sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan dengan suatu struktur biaya yang memungkinkan pencapaian keunggulan hasil yang berkelanjutan. Strategi biasanya dikembangkan pada tingkat atas organisasi tetapi dilaksanakan oleh tingkat bawah organisasi (Gaspersz, 2003). Strategi menurut Harnanto dan Zulkifly (2003:27) mendefinisikan strategi sebagai seperangkat kebijakan, prosedur dan pendekatan yang mengarahkan pada keberhasilan bisnis dalam jangka panjang menemukan strategi dimulsi dengan menentukan visi dan misi organisasi. Menurut Blocher (2007:28), strategi merupakan seperangkat kebijakan, prosedur, dan pendekatan pada bisnis yang menghasilkan keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan seperangkat kebijakan dan tindakan yang dipilih oleh perusahaan untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan pada keberhasilan bisnisnya dalam upaya perwujudan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan strategi merupakan seperangkat kebijakan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi pada keberhasilan bisnisnya dalam upaya perwujudan visi dan misi yang telah ditetapkan. Umumnya perusahaan yang berhasil biasanya telah menemukan strategi yang cocok dengan lingkungan bisnis yang dihadapi dan setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda untuk mencapai visi dan misi.

Strategi Map

Strategy Map dan *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja yang dapat menggambarkan bagaimana *intangible assets* dan proses penciptaan nilai yang dihubungkan oleh strategi. Sehingga *Strategy Map* menunjukkan hubungan sebab akibat di antara critical success factors suatu organisasi. *Strategy Map* juga dapat digunakan untuk menggambarkan meningkatnya motivasi karyawan untuk memperbaiki produktivitas dan profitabilitasnya (Kaplan dan Norton, 2000:15).

Menurut Kaplan dan Norton (2000:176), *Strategy Map* merupakan gambaran yang menggambarkan *Critical Success Factors* (CSF) organisasi dan hubungan sebab akibat di antara faktor-faktor tersebut. Selain itu, *Strategy Map* menunjukkan cara yang konsisten untuk menggambarkan strategi, tujuan, dan pengukuran yang telah ditentukan dan dikelola.

Sedangkan menurut Blocher (2007:76) *Strategy Map* merupakan diagram sebab akibat dari hubungan antara perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh manajer untuk menunjukkan bagaimana pencapaian *Critical Success Factors* (CSF) di tiap perspektif lainnya dan pada akhirnya kinerja keuangan keseluruhan organisasi.

Sasaran utama dalam strategi map adalah pengembangan secara objektif dalam masing-masing dari keempat perspektif balanced scorecard. Perspektif keuangan dan perspektif pelanggan dari *Strategi Map* berfokus pada “apa” (yaitu, apa yang kita inginkan untuk mencapainya dalam upaya kita menjalankan strategi ini?). Sedangkan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada strategi “bagaimana” (bagaimana rancangan nilai yang dapat meningkatkan penghasilan dan efisiensi?). Berdasarkan Model empat perspektif untuk menggambarkan nilai organisasi dalam menciptakan strategi yang memberikan arah dan ukuran kinerja indikator, berhubungan dengan *Balanced Scorecard*. Suatu strategi map menyediakan suatu kerangka visual untuk suatu strategi organisasi tentang bagaimana untuk menciptakan nilai. *Strategy Map* menyediakan keseragaman dan cara yang konsisten dalam menggambarkan strategi sehingga tujuan dan ukuran dapat dibentuk dan diatur. Pada hakikatnya, suatu strategi map menangkap strategi organisasi di dalam bentuk visual sehingga para manajer mampu melaksanakan strategi mereka dengan lebih baik. *Strategy Map* menerjemahkan isu-isu strategis ke dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Sistem Pengukuran Kinerja

Tujuan dari suatu sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi organisasi dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja manajemen puncak. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor-faktor kunci keberhasilan untuk saat ini dan masa depan. Jika faktor tersebut membaik artinya suatu organisasi telah berhasil mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan suatu strategi bergantung pada kekuatan strategi itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strategi dengan baik dan berhasil. (1) Pengertian Kinerja: Menurut Mahsun dan Mohamad (2006:145) Kinerja (Performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *Strategic Planning* suatu organisasi. Sedangkan menurut Mulyadi (2007:337), kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu tersebut dan mempunyai kriteria keberhasilan yang ditetapkan. Kriteria tersebut berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. (2) Pengukuran Kinerja: Pengukuran kinerja menurut Gaspersz (2003:70) merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan serta merupakan alat pembanding sepanjang waktu. Secara umum, pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu metode yang digunakan untuk mengevaluasi segala usaha dan hasil-hasil yang telah ada, yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam mata rantai yang ada di perusahaan. Dalam hal ini yang menjadi ukuran adalah kemampuan organisasi, bagian organisasi, dan karyawan dalam mencapai efektifitas operasional berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007: 419) adalah : penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengukuran kinerja berguna untuk mengetahui apakah suatu aktivitas telah berjalan sesuai dengan ukuran-ukuran atau kriteria yang ditetapkan perusahaan dan sampai sejauh mana pengendalian telah dilakukan untuk mencapai target yang diharapkan. Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi manajemen untuk mengidentifikasi sumber-sumber masalah dan membantu dalam usaha pemecahannya serta pengambilan keputusan untuk masing-masing level. Pengukuran kinerja yang baik harus dapat membantu manajemen untuk mengetahui kinerja yang telah dilaksanakan dan dapat menjadi bahan masukan serta memotivasi manajemen (dalam hal ini adalah manajer) untuk bertindak, baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Manfaat Pengukuran Kinerja: Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan menurut Mulyadi (2007:360) adalah sebagai berikut: (a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. (b) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian. (c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel. (d) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Menurut Yuwono *et al.* (2004:29), manfaat pengukuran kinerja yang baik, yaitu: (1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan. (2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal. (3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut. (4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi. (5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "Reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja memberikan informasi kepada manajer mengenai kondisi proses yang sedang berlangsung, apakah telah sesuai dengan rencana atau tidak. Pengukuran kinerja memberikan informasi untuk membantu proses pengambilan keputusan yang dituangkan ke dalam bentuk laporan kinerja yang kemudian dievaluasi sebagai umpan balik. Sistem pengukuran kinerja merupakan komponen utama pengendalian yang digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi apakah kinerja manajemen telah mencapai standar yang ditetapkan dengan kinerja sesungguhnya. Sehingga dari hasil perbandingan tersebut, manajemen dapat mengetahui sampai sejauh mana penyimpangan itu terjadi. Selanjutnya manajer dapat menentukan tindakan yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang tidak sesuai hasilnya dengan standar yang ditetapkan.

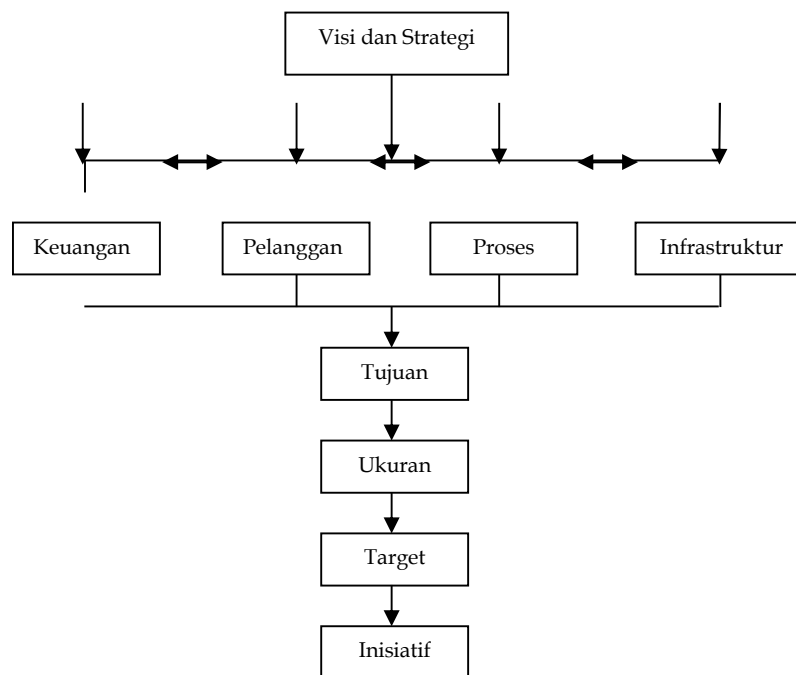
Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.

Selanjutnya, Kaplan dan Norton (2000:26) juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu: (a) Hubungan Sebab Akibat: Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat yang dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*If-Then*). Prinsip ini sangat penting bagi *Balanced Scorecard* karena prinsip inilah yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan konsep-konsep yang lain. Dengan prinsip ini, *Balanced Scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. (b) Faktor Pendorong Kinerja: Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran ukuran hasil

(*Lagging Indicators*) yang memadai dan faktor pendorong kinerja (*Leading Indicators*) yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Faktor pendorong kinerja (*Leading Indicators*) adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu, yang mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Sedangkan *lagging* mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan, seperti *Profitability*, *Market Share*, *Customer Satisfaction*, *Customer Retention* dan *Employee Skills*. (c) Keterkaitan dengan masalah keuangan: Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Dan yang paling penting, hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan keuangan perusahaan. Ukuran kinerja yang berasal dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan harus diseimbangkan antara ukuran *Output* dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), antara ukuran obyektif dan subyektif, antara eksternal dan internal, dan antara ukuran keuangan dan non keuangan.

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*Measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan visi, misi, dan strategi dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut :



Gambar 1 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi
 Sumber: Hansen dan Mowen (2006:510)

Menurut Kaplan dan Norton menyatakan pentingnya penciptaan suatu *Balanced Scorecard* yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis sebagai berikut: (1) *Balanced Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan sehingga menciptakan pemahaman yang sama. (2) *Balanced Scorecard* menciptakan model yang holistik dari strategi yang memungkinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Tanpa keterkaitan seperti itu, pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan kinerja lokal masing-masing tetapi akan gagal memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan strategis perusahaan. (3) *Balanced scorecard* berfokus kepada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan yang berhasil sangat besar. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia. Visi dan strategi diterjemahkan kedalam empat perspektif yang kemudian oleh

masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis. Ukuran kinerja yang berasal dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan harus diseimbangkan antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), antara ukuran obyektif dan subyektif, antara eksternal dan internal, antara ukuran keuangan dan non keuangan.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, fenomena, perilaku, peristiwa-peristiwa, pengetahuan dan objek studi yang akan diamati oleh peneliti. Analisis deskriptif adalah suatu jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat dilakukannya penelitian. Objek dari penelitian ini adalah PT Karya Manunggal Jati.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah: (1) Survey Pendahuluan: Peneliti Melakukan kunjungan awal pada objek penelitian untuk mengetahui gambaran secara umum objek penelitian serta situasi, kondisi, dan permasalahan yang akan diteliti dan dibahas dalam penelitian ini. (2) Survey Lapangan:

Peneliti Melakukan tinjauan langsung pada objek penelitian guna memperoleh data-data yang diperlukan dengan melakukan pengumpulan data melalui beberapa cara, seperti : (a) Wawancara: Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan metode semi terstruktur. Metode ini merupakan metode wawancara dimana pewawancara menggunakan panduan wawancara yang kemudian dikembangkan oleh pewawancara. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan bagian-bagian atau pihak yang terkait seperti bagian manager keuangan dan akuntansi, manager marketing dan manager operasional. (b) Dokumentasi: Merupakan penggunaan teknik pengumpulan data dengan cara memeriksa atau melihat langsung dokumen, catatan-catatan tertulis, arsip-arsip, dan buku-buku yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Data yang akan di dokumentasikan meliputi : (1) Profil perusahaan, meliputi gambaran umum perusahaan, sejarah singkat perusahaan, lokasi dan bentuk perusahaan, struktur organisasi dan *job description* serta visi, misi dan strategi perusahaan. (2) Laporan keuangan. (3) Data pelanggan. (4) Sumber Daya Manusia.

Satuan Kajian

Satuan kajian ini memberikan ketegasan dan kemudahan bagi penulis mengenai apa yang akan diteliti serta cara penilaiannya dan juga memuat konsep-konsep peneliti bagaimana cara penerapan strategi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam upaya meningkatkan kinerja manajemen.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data yang diperoleh sehingga dapat memberikan keterangan yang lengkap dan benar agar pihak lain lebih mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data tersebut. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Mengumpulkan, mempelajari, dan memahami data-data organisasi yang terkait dengan proses operasi organisasi seperti gambaran umum organisasi, struktur organisasi, visi dan misi organisasi. (2) Melaksanakan tahap-tahap perancangan *Balanced Scorecard* dengan: (a) Mengidentifikasi visi, misi, dan strategi organisasi. (b) Melakukan evaluasi atas visi, misi, dan strategi organisasi. (c) Mengevaluasi hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dari masing-masing keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (d) Memetakan strategi (*Map Strategy*) yang tepat dengan membuat diagram sebab-akibat dan menerjemahkan strategi yang ada ke dalam sasaran dari hubungan kinerja diantara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dalam *Balanced Scorecard*. (3) Mengevaluasi hasil pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dari masing-masing perspektif yang telah ditentukan dan dirumuskan. (4) Menarik kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.

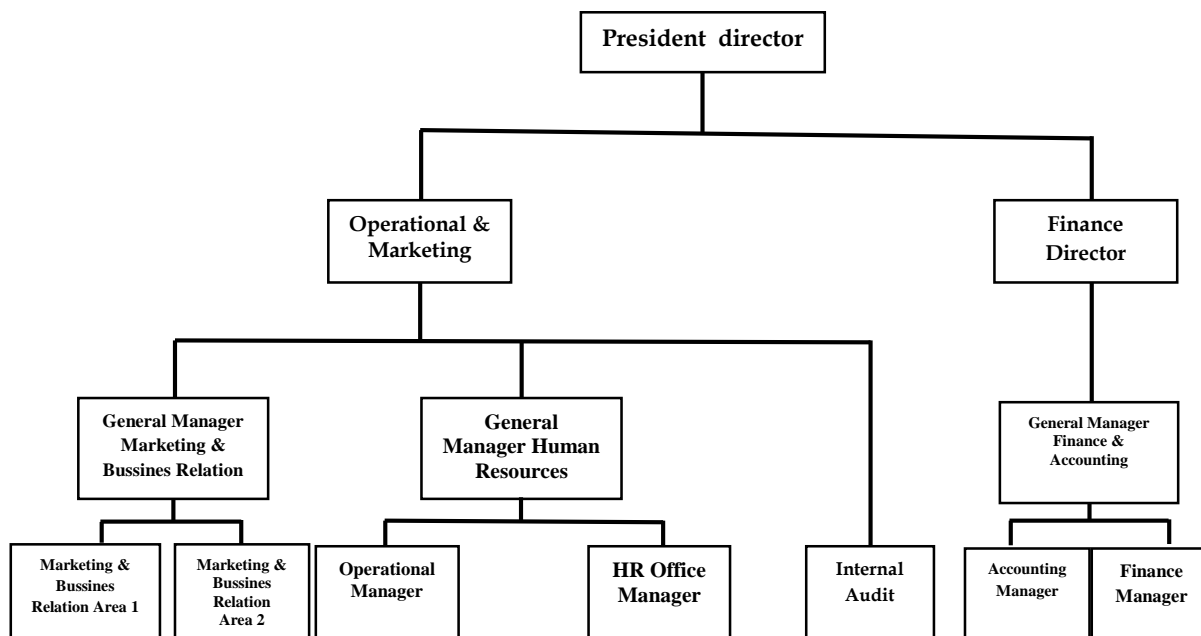
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah singkat berdirinya PT Karya Manunggal Jati, Tahun 1997 Didirikanlah sebuah yayasan yang bergerak dibidang sosial, pendidikan dan kebudayaan. Dengan berjalannya waktu, kegiatan yayasan pun semakin bertumbuh. Pertumbuhan tersebut berkorelasi dengan meningkatnya kebutuhan. Disinilah kemudian antara kebutuhan dan dana yang berhasil dihimpun dari donatur tidak lagi seimbang. Tahun 1998, Demi berkelangsungan yayasan dicarilah terobosan untuk tidak tergantung terhadap donatur, dengan mengambil peluang yang diberikan oleh salah satu perusahaan tingkat menengah di kawasan surabaya, sebagai *labour supply* dan peningkatan sistem sumber daya manusia (SDM). Sejak saat itu yayasan mendapat sumber dana baru dari usaha pemborongan pekerjaan dan jasa penyedia pekerja. Tahun 1999, Didukung oleh perkembangan dunia usaha, jasa penyedia pekerja semakin berkembang dan mitra kerja mulai bertambah menjadi 4 perusahaan dengan total karyawan sekitar 455 orang, maka didirikan badan usaha komersial yang bergerak dibidang penyedia pekerja (*labour supply*) dengan nama CV Manunggal Jati sebagai cikal bakal PT Karya Manunggal Jati. Tahun 2004, Dengan berubahnya regulasi pemerintah berkaitan dengan jasa penyedia pekerja maka didirikanlah perusahaan yang berbadan hukum dengan nama PT Karya Manunggal Jati melalui Akte Notaris Djinarto Gunawan, S.H. No. 2, berdomisili di Jl. Mayjen Bambang Yuwono No. 79, Desa Jabaran, Kecamatan Balongbendo Km 34, Sidoarjo. Sejak itulah KMJ berkembang pesat dan saat ini dipercaya lebih dari 150 perusahaan.

Struktur Organisasi dan Job Description

Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang telah ditentukan oleh suatu organisasi dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, maka dapat diketahui tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing fungsi dengan jelas dan tegas serta adanya koordinasi antar fungsi dalam menjalankan aktifitas organisasi. PT Karya Manunggal Jati menerapkan struktur organisasi berbentuk lini (garis), yang menunjukkan dimana tiap atasan memiliki sejumlah bawahan tertentu dan masing-masing bawahan tersebut akan mempertanggung jawabkan tugas dan wewenangnya kepada atasan. Bentuk struktur organisasi yang ada pada PT Karya Manunggal Jati disajikan dalam gambar 2.



Sumber : HR Office Manager PT Karya Manunggal Jati

Gambar 2
Struktur Organisasi PT Karya Manunggal Jati 2014

Berdasarkan struktur organisasi pada Gambar 2, setiap bagian mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dan karena terdapat banyak jabatan pada PT Karya Manunggal Jati, maka secara garis besar *Job Description* yang akan diuraikan oleh peneliti hanya sampai pada tingkat Manager divisi. *Job Description* dari masing-masing unit kerja yang ada dapat diuraikan sebagai berikut: (1) *President Director*: Tugas pokok dari President Director adalah menyelenggarakan kegiatan perusahaan, baik intern maupun ekstern organisasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. President Director dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut, President Director mempunyai fungsi utama sebagai berikut: (a) Untuk dan atas nama PT Karya Manunggal Jati menerima tanggung jawab untuk mengkoordinasikan semua kegiatan perusahaan dan mengevaluasi secara tidak langsung pelaksanaan kegiatan perusahaan. (b) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan penjabaran rencana jangka panjang. (c) Pembinaan terhadap kegiatan para manager menurut bidangnya, yaitu: *Director Operational* dan *Marketing* serta *Director Finance*. (2) *Director Operational* dan *Marketing*: Tugas pokok dari *Director Operational* dan *Marketing* adalah menyelenggarakan kegiatan pengelolaan administrasi umum dan ketenagakerjaan. dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut, *Director Operational* dan *Marketing* mempunyai fungsi utama sebagai berikut: (a) Merencanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan administrasi umum dan pengembangan sumber daya manusia. (b) Pembinaan manajemen kegiatan dua unit kerja eselon dibawah *Director Operational* dan *Marketing* meliputi: *General Manager Human Resources* dan *General Manager Marketing & bussiness relation*. (3) *Director Finance*: Tugas pokok dari *Director Finance* adalah menyelenggarakan kegiatan pengelolaan bidang keuangan. dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut, *Director Finance* fungsi utama sebagai berikut: (a) Menyusun rencana dan kebijaksanaan yang menyangkut dengan akuntansi dan keuangan perusahaan. (b) Pembinaan manajemen kegiatan dibawah *Director Finance* meliputi: *General Manager Finance & accounting*. (4) *General Manager Marketing & bussiness relation*: Tugas pokok dari *General Manager Marketing & bussiness relation* adalah merencanakan dan menyelenggarakan kebijakan perusahaan di bidang pemasaran meliputi perkembangan produk jasa berdasarkan peningkatan jumlah pengguna produk jasa dan fundamental penjualan di setiap wilayah dan membuat analisis bisnis, penetapan sasaran operasional dan pengembangan strategi organisasi pemasaran serta pengembangan kemampuan organisasi individu pemasaran dalam mencapai sasaran bisnis. Sedangkan tanggung jawab yang dimiliki oleh *General Manager Marketing & bussiness relation* , yaitu: (a) Mencapai

Business dalam rupiah dan volume. (b) Jumlah *Shopper* yang diakuisisi. (c) Terminal persegmen. (d) Menjaga kerahasiaan dokumen-dokumen penting perusahaan. (e) Menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk kelancaran pelaksanaan tugas. (f) Mengarahkan dan membina pekerja dibawah tanggung jawabnya. (5) *General Manager Human Resources*: Tugas pokok dari *General Manager Human Resources* adalah merencanakan dan menyelenggarakan kebijakan perusahaan di bidang pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM)/karyawan eksternal yang profesional, pengelolaan rumah tangga perusahaan untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan. *General Manager Human Resources* juga bertugas untuk mewakili perusahaan di dalam maupun diluar pengadilan bersama dengan kuasa hukum perusahaan dalam rangka penyelesaian masalah hukum. Sedangkan tanggung jawab yang dimiliki oleh *General Manager Human Resources*, yaitu: (a) Menghasilkan tenaga kerja profesional yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi. (b) Membina karier dan membina kesejahteraan pekerja unorganik. (c) Mendukung kelancaran operasional unit-unit mitra kerja, melalui tata rumah tangga yang efektif yang sesuai dengan tugas pokok. (d) Mengawasi perkembangan pekerja, pengamanan dan pelayanan tata rumah tangga dalam rangka memastikan kegiatan di lapangan telah dijalankan sesuai program kerja yang telah ditetapkan, dengan melakukan kunjungan ke unit-unit kerja. (e) Menjaga kerahasiaan dokumen-dokumen penting perusahaan. (f) Menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk kelancaran pelaksanaan tugas dilapangan. (g) Mengarahkan dan membina pekerja unorganik dibawah tanggung jawabnya. (6) *General Manager Finance & accounting*: Tugas pokok dari *General Manager Finance & accounting* adalah merencanakan dan menyelenggarakan kebijakan perusahaan di bidang keuangan dan akuntansi secara produktif dan efisien yang meliputi penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan, pengendalian, dan pengawasan keuangan serta pembinaan administrasi keuangan perusahaan sesuai dengan SAK. Sedangkan tanggung jawab yang dimiliki oleh *General Manager Finance & accounting*, yaitu: (a) Menyiapkan ketersediaan dana dalam rangka operasional perusahaan. (b) Mengatur kelancaran perusahaan. (c) Menjamin bahwa pencatatan yang tersaji didalam laporan keuangan didukung dengan kelengkapan dokumen yang absah dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan. (d) Mengatur alokasi penempatan dana di bank. (e) Menjamin terselesaikannya laporan keuangan periode yang akurat dengan tepat waktu dan sesuai dengan kaidah-kaidah keuangan. (f) Menjaga kerahasiaan dokumen-dokumen penting perusahaan. (g) Menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk kelancaran pelaksanaan tugas. (h) Mengarahkan dan membina pekerja dibawah tanggung jawabnya. (7) *Internal Audit Manager*: Tugas pokok dari *Internal Audit Manager* adalah merencanakan dan menyelenggarakan kebijakan perusahaan di bidang pengawasan intern agar pelaksanaan kegiatan berjalan secara efektif dan efisien dengan mengacu pada prinsip-prinsip pengawasan dan ketentuan yang berlaku. Sedangkan tanggung jawab yang dimiliki oleh kepala satuan pengawasan intern, yaitu: (a) Melakukan pengendalian secara preventif dan atau represif dalam pelaksanaan operasional perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan dengan menyesuaikan standar operasional yang berlaku secara efisien dan efektif. (b) Menjamin kewajaran hasil pemeriksaan. (c) Menjaga kerahasiaan dokumen-dokumen penting perusahaan. (d) Menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk kelancaran pelaksanaan tugas. (e) Mengarahkan dan membina pekerja dibawah tanggung jawabnya.

Visi, Misi Dan Nilai Budaya Perusahaan

(1) Visi Perusahaan: Visi perusahaan yang ingin dicapai oleh PT Karya Manunggal Jati adalah Menjadi Mitra terpercaya dalam penyediaan dan pengelolaan sumber daya manusia bagi perusahaan pada berbagai bidang usaha di seluruh Indonesia. (2) Misi Perusahaan: Misi perusahaan yang diemban oleh PT Karya Manunggal Jati, yaitu: (a) Menyelenggarakan penerimaan karyawan secara selektif dan menjunjung tinggi prinsip bebas biaya dan bebas KKN. (b) Menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan Mitra Kerja dalam pemenuhan kebutuhan ketenagakerjaan. (c) Melaksanakan pembinaan sumber daya manusia yang berkualitas di berbagai bidang. (3) Nilai Budaya Perusahaan: PT Karya Manunggal Jati memiliki nilai dan budaya kerja yang selalu dijalankan dan dijaga, setiap individu karyawan berkewajiban menerapkan hal tersebut: (a) Kerahasiaan adalah landasan dasar kami untuk membangun kepercayaan kepada Mitra Kerja. (b) Profesionalisme seluruh karyawan dengan loyalitas tertinggi berkewajiban bekerja sepenuh hati dengan tetap menunjukkan profesionalisme kerja. (c) Pelayanan Mitra Kerja merupakan dasar utama kami bekerja untuk selalu memberikan seluruh apa yang diharapkan oleh Mitra Kerja. (d) Inisiatif & Proaktif memberikan

pelayanan tanpa menunggu, budaya jemput bola. (e) Inovasi kami selalu memberikan inovasi dalam pelayanan (f) Integritas kepercayaan yang diberikan oleh Mitra Kerja merupakan mahkota yang selalu kami jaga (g) Excellent Service memberikan yang terbaik merupakan strategi bisnis kami.

Bidang Usaha

PT Karya Manunggal Jati merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa outsourcing tenaga kerja dengan 3 jenis layanan security management, cleaning service dan general labor lainnya. PT Karya Manunggal Jati tetap mempertahankan kualitas produk jasa khusus yang digunakan oleh mitra kerja. Dengan tujuan untuk bekerja secara profesional, proaktif kepada mitra kerja untuk memastikan seluruh services yang seharusnya disajikan terpenuhi secara tepat waktu dan *under budget*, PT Karya Manunggal Jati mampu bersaing dengan perusahaan sejenis sampai saat ini. PT Karya Manunggal Jati telah mampu melayani sampai ke luar pulau, misalkan ke Bali, Banjarmasin, Kupung, Makasar, Manado, Mataram, Palu, Pare-pare, Pontianak, Samarinda.

Segmen Usaha

Segmentasi usaha PT Karya Manunggal Jati yaitu menyediakan jasa antara lain: (a) Penyedia tenaga *outsourcing* (b) Konsultasi Masalah Perpajakan (c) Penyelenggaraan *Traning & Seminar* tentang Manajemen & Pajak (d) Banding ke Pengadilan Pajak

Analisis dan Pembahasan

Implementasi Strategi *Balanced Scorecard* pada PT Karya Manunggal Jati

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (SWOT) pada PT Karya Manunggal Jati: Strategi yang dirumuskan PT Karya Manunggal Jati berawal dari penganalisaan lingkungan internal dan eksternal (SWOT) yang meliputi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threatness*). Analisis internal bertujuan untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis eksternal bertujuan untuk mempertimbangkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dari data perusahaan dan wawancara dengan pihak perusahaan, analisis SWOT tersebut adalah sebagai berikut: (a) Kekuatan (*Strength*): (1) Variabel yang berhubungan dengan teknologi: Teknologi yang digunakan PT. Karya Manunggal Jati dapat dikatakan cukup baik. Hal ini tampak pada penggunaan komputer yang digunakan untuk melayani para pelanggan dalam usaha administrasi sehingga dapat mempercepat pelayanan, adanya fasilitas internet dan e-mail, pesawat telepon, serta mesin faksimile. (2) Variabel yang berhubungan dengan pelayanan *Customer*: PT Karya Manunggal Jati berusaha memberikan pelayanan yang terbaik serta memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya. Kualitas jasa dapat berupa kualitas produk yang diberikan kepada *Customer*, sumber daya manusia yang kompeten, serta memberikan harga yang kompetitif. PT Karya Manunggal Jati juga melakukan kunjungan rutin ke pelanggan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, hal ini dilakukan untuk mengevaluasi hasil produk jasa yang digunakan apakah telah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh PT Karya Manunggal Jati. (3) Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkompoten: PT Karya Manunggal Jati telah berusaha memberikan produk jasa yang berkualitas. Hal ini dengan adanya pemilihan secara kompeten dengan bidangnya yang dimana untuk memenuhi permintaan *Customer*, melakukan pelatihan-pelatihan tenaga kerja yang akan dikirimkan kepada *Customer* dan melakukan pelatihan rutin enam bulan sekali untuk tenaga kerja yang sudah dikirimkan ke mitra kerja. Hal ini dengan adanya pelatihan-pelatihan Sumber Daya Manusia yang dikirimkan kepada *Customer*. (4) Variabel yang berhubungan dengan letak lokasi yang strategis: PT Karya Manunggal Jati telah dikenal luas di Jawa Timur dan wilayah pemasaran produk jasa. Hal ini didukung dengan lokasi strategis yakni di Surabaya, Jakarta dan kota-kota besar lainnya dimana letaknya sangat strategis untuk dijangkau. (5) Variabel yang berhubungan dengan pemasaran: Untuk mengenalkan produk jasa yang dimiliki perusahaan melakukan promosi melalui media elektronik. Mitra kerja dan calon mitra kerja dapat memanfaatkan *Web Site* yang dimiliki oleh PT Karya Manunggal Jati yang berisi tentang produk jasa serta informasi-informasi lain yang dimiliki oleh perusahaan. PT Karya Manunggal Jati juga melakukan pendekatan secara persuasif kepada Mitra kerja dan calon mitra kerja. (b) Kelemahan (*Weakness*): (1) Jangkauan distribusi kurang luas: Kekurangan PT Karya Manunggal Jati adalah belum adanya kantor perwakilan atau kantor cabang di beberapa kota besar di Indonesia sehingga hal tersebut dapat menimbulkan kurangnya jangkauan

distribusi produk jasa. (2) Kurang profesionalitas karyawan *unorganik*: Sehingga dapat merugikan mitra kerja PT Karya Manunggal Jati sebagai penikmat produk jasa. (c) Peluang (*Opportunities*): (1) Tekanan dari produk jasa pesaing: Dengan adanya perusahaan-perusahaan kompetitor tidak akan mempengaruhi pangsa pasar PT Karya Manunggal Jati. Karena pelanggan lebih percaya pada produk jasa yang mereka gunakan yang berasal dari PT Karya Manunggal Jati dan hanya menganggap produk jasa lain sebagai alternatif lain apabila PT Karya Manunggal Jati tidak mampu memenuhi permintaan akan produk jasa yang diinginkan oleh mitra kerja dan calon mitra kerja. Penjelasan PT Karya Manunggal Jati mengenai kemungkinan tersebut peluangnya sangat kecil, sebab PT Karya Manunggal Jati selalu siap memenuhi permintaan pelanggan dalam jumlah dan waktu yang diinginkan. (2) Kekuatan tawar menawar dari pelanggan: Produk jasa yang ditawarkan oleh PT Karya Manunggal Jati adalah sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualitas terbaik dan sesuai dengan kebutuhan mitra kerja dan calon mitra kerja. Mitra kerja tidak peduli terhadap jumlah yang mereka bayar jika mereka sudah percaya bahwa kelancaran produksi perusahaan mereka akan lebih optimal jika menggunakan produk jasa tersebut. (3)Memperluas jaringan segmentasi pasar: Untuk saat ini PT Karya Manunggal Jati lebih memfokuskan mitra kerja yang termasuk *High Level* atau perusahaan yang berskala besar, akan tetapi tidak menutup kemungkinan untuk menambah mitra kerja yang berasal dari skala *Low Level*. Hal tersebut bertujuan untuk menambah segmentasi pasar yang diinginkan oleh PT Karya Manunggal Jati. (4) Mengambil peluang *Market Share* yang belum tersentuh: Dengan adanya kekuatan tawar menawar yang dimiliki PT Karya Manunggal Jati, serta perluasan terhadap segmentasi pasar, maka terbuka lebar kesempatan untuk mengambil *Market Share* yang selama ini belum tersentuh. PT Karya Manunggal Jati ingin membidik pangsa pasarnya untuk mitra kerja kelas menengah hingga kelas atas. (5) Inovasi produk jasa baru: Dengan adanya pesaing baru yang menjadi ancaman bagi PT Karya Manunggal Jati, maka PT Karya Manunggal Jati menciptakan inovasi baru dengan membuat produk jasa baru, yaitu menyediakan produk jasa baru untuk pelayan keuangan dan manajemen. (d) Ancaman (*Threatness*): (1) Ancaman adanya produk jasa pesaing: Produk jasa pesaing merupakan jalan alternatif untuk memenuhi kebutuhan mitra kerja dan calon mitra kerja. Secara umum ancaman produk jasa pesaing adalah besar, apabila harga pokok produk jasa pesaing tersebut lebih rendah atau mutu dan kemampuan kinerjanya sama atau lebih tinggi dari produk jasa PT Karya Manunggal Jati. (2) Kenaikan upah minimum regional (UMR): Apabila terjadi Kenaikan upah minimum regional (UMR), maka akan berdampak pada pengurangan tenaga kerja oleh mitra kerja.

Penjabaran dan Pemetaan Strategi (*Strategy Map*) Berdasarkan 4 Perspektif *Balanced Scorecard*

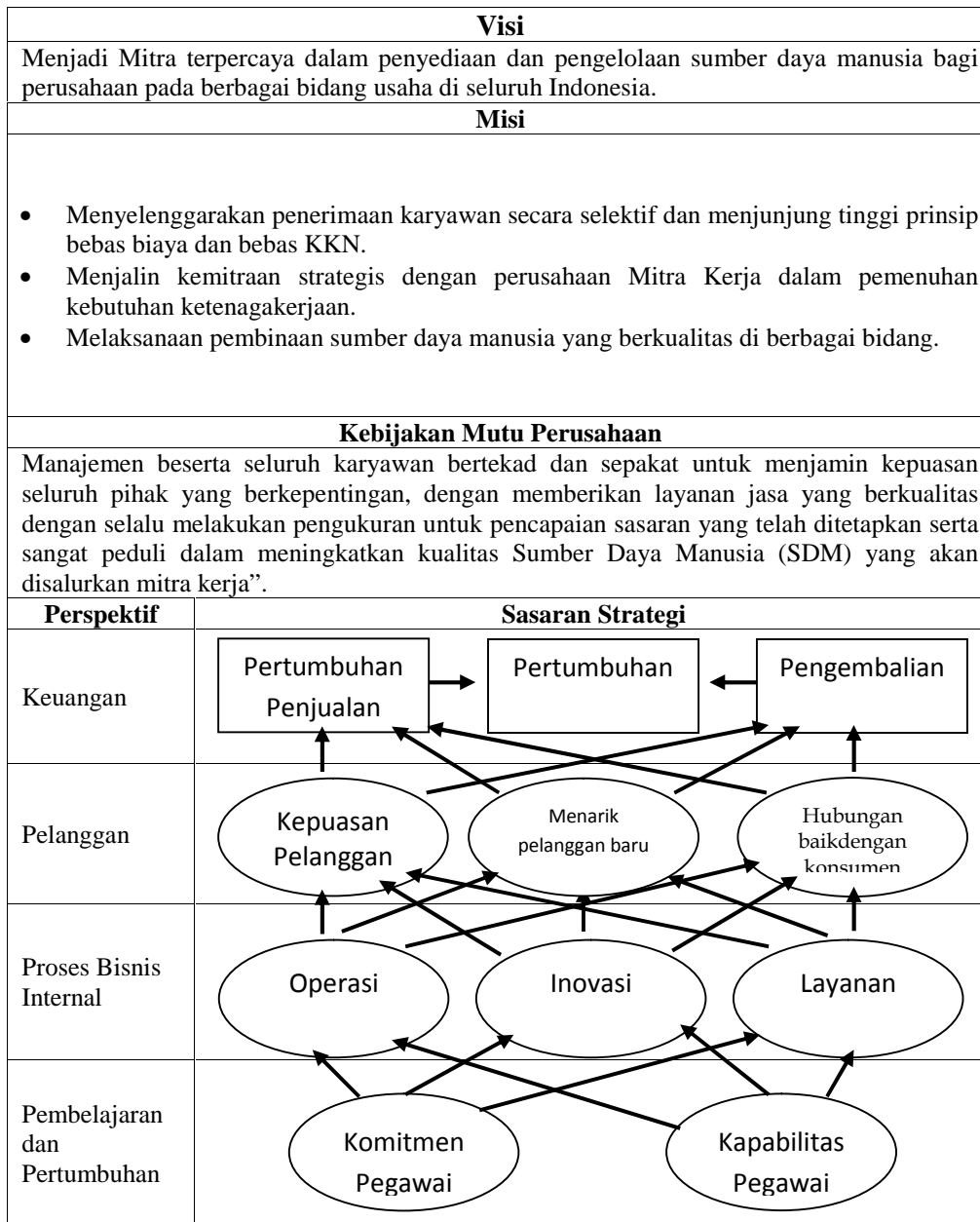
Penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategi berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* dilakukan secara komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan masa depan, serta aspek internal dan eksternal. Sasaran strategis dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customers*), proses bisnis internal (*Internal Business Process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning And Growth*). Perspektif keuangan menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Dari pernyataan visi, misi, dan kebijakan mutu perusahaan yang telah ditetapkan oleh PT Karya Manunggal Jati, maka penjabaran visi, misi, dan kebijakan mutu perusahaan ke dalam sasaran strategi berdasarkan empat perspektif adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Penentuan Sasaran Strategi Menurut Empat Perspektif

Perspektif	Sasaran Strategi
Keuangan	Nilai Perusahaan
Pelanggan	Nilai Pelanggan
Proses Bisnis Internal	Nilai Ekonomi Sosial dan Lingkungan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Komitmen dan Kapabilitas SDM

Sumber: Data Intern, Diolah.

Dalam menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis, *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional, yaitu dalam karakteristik komprehensif. Penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis dalam *Balanced Scorecard* dilakukan secara komprehensif, artinya bahwa *Balanced Scorecard* memperluas cakupan perspektif dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, menjadi lebih luas pada perspektif yang lain, yaitu: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif sasaran strategis ke perspektif non keuangan tersebut menjanjikan kinerja keuangan perusahaan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta menjadikan perusahaan mempunyai kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.



Sumber: Data Internal, Diolah.

Gambar 3
Penerjemahan Visi, Misi, dan Kebijakan Mutu Perusahaan ke dalam Sasaran Strategi di setiap Perspektif

Analisis Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

a. Return On Investment (ROI)

Return On Investment (ROI) merupakan salah satu ukuran kinerja keuangan yang mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh oleh perusahaan untuk setiap investasi yang dilakukan. Berikut ini adalah perhitungan *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2012-2014:

Rumus:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 3
Persentase *Return On Investment*
PT Karya Manunggal Jati

Periode 2012-2014				
Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI (%)	Growth (%)
2012	3.534.987.378	29.196.139.472	12,11	-
2013	4.365.985.432	40.065.100.338	10,90	(1,21)
2014	7.979.014.092	45.447.107.364	17,56	6,66

Sumber: Data Intern, Diolah.

b. *Profit Margin on Sales*

Profit Margin on Sales adalah salah satu ukuran kinerja keuangan yang mengukur besarnya kemampuan perusahaan dalam meraih laba bersih setiap rupiah dari penjualan bersih yang dicapai dengan meningkatkan efisiensi operasi perusahaan. Jika *Profit Margin on Sales* tinggi, maka akan menghasilkan *Net Income* yang tinggi pula. Perhitungan *Profit Margin on Sales* ini sangat penting dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi di perusahaan, karena mungkin saja di suatu perusahaan mengalami kenaikan penjualan akan tetapi tidak diikuti dengan kenaikan *Net Income* yang disebabkan tingginya biaya operasional. Berikut ini adalah perhitungan *Profit Margin on Sales* pada tahun 2012-2014:

Rumus:

$$\text{Profit Margin on Sales} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel 4

Persentase *Profit Margin on Sales*
PT Karya Manunggal Jati
Periode 2012-2014

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	<i>Profit Margin</i> (%)	Growth (%)
2012	3.534.987.378	260.430.387.582	1,36	-
2013	4.365.985.432	297.140.184.252	1,47	0,11
2014	7.979.014.092	314.096.213.112	2,54	1,07

Sumber: Data Intern, Diolah.

c. *Sales Growth Rate*

Sales Growth Rate adalah salah satu ukuran kinerja keuangan dimana mengukur pertumbuhan *market share* yang terjadi di pasar dengan melihat persentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya. Sehingga dengan demikian, dapat diketahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan mitra kerja baru dan adanya perluasan produk jasa yang ditawarkan. Pada perhitungan *sales growth rate* ini dihitung dengan cara membandingkan peningkatan penjualan tahun ini dengan penjualan periode sebelumnya. Berikut ini adalah perhitungan *Sales Growth Rate* pada tahun 2012-2014:

Rumus:

$$\text{Sales Growth Rate} = \frac{\text{Sales th X} - \text{Sales th}_{x-1}}{\text{Sales th X}} \times 100\%$$

Tabel 5

Persentase *Sales Growth Rate*
PT Karya Manunggal Jati
Periode 2012-2014

Tahun	Total Sales	Kenaikan Sales (%)	Growth
2012	260.430.387.582	-	-
2013	297.140.184.252	12,35	-
2014	314.096.213.112	5,40	(6,95)

Sumber: Data Intern, Diolah.

2. Perspektif Pelanggan

a. Customer Retention

Customer Retention sebagai salah satu *Core Measurement Group* merupakan cerminan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk jasa dan pelayanan perusahaan yang pada akhirnya mengarah pada tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dari pasar yang dilayani, semakin meningkatnya jumlah mitra kerja yang menggunakan kembali menunjukkan *Retention* perusahaan semakin baik. Dari hasil penelitian pada PT Karya Manunggal Jati didapat customer retention pada tahun 2012, 2013, 2014 adalah sebagai berikut:

Rumus

$$\text{Customer Retention} : \frac{\text{Number Of Customer Retention}}{\text{Total Order}} \times 100\%$$

Tabel 6
Persentase *Customer Retention*
PT Karya Manunggal Jati
Periode 2012-2014

Tahun	Mitra Kerja	Total Order	<i>Customer Retention</i> (%)	<i>Growth</i> (%)
2012	36	612	5,9	-
2013	43	688	6,25	0,35
2014	46	690	6,67	0,42

Sumber: Data Intern, Diolah.

b. Number of new customer

Number Of New Customer mengukur tingkat keberadaan perusahaan dalam menarik mitra kerja baru, *New Customer* dapat dikatakan sebagai mitra kerja yang baru saja menjalin transaksi atau kerjasama dengan perusahaan pada tahun tersebut, dan *Customer Retention* dapat dikatakan sebagai mitra kerja lama yang merupakan mitra kerja yang pernah melakukan transaksi atau menjalin kerjasama dengan perusahaan di tahun sebelumnya, sama seperti *Customer Retention*, dalam pengukuran *Number Of New Customer* ini sebagai salah satu *Core Measurement Group* yang merupakan cerminan pertumbuhan pangsa pasar dari perusahaan, semakin bertambahnya mitra kerja menunjukkan posisi *Number Of New Customer* perusahaan semakin baik. Dari hasil penelitian pada PT Karya Manunggal Jati didapat *Number Of New Customer* pada tahun 2012, 2013, 2014 adalah sebagai berikut:

Rumus

$$\text{Number Of New Customer} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Lama}} \times 100\%$$

Tabel 7
Persentase *Number Of New Customer*
PT Karya Manunggal Jati
Periode 2012-2014

Tahun	Mitra Kerja Lama	Mitra Kerja Baru	<i>Number Of New Customer</i> (%)	<i>Growth</i> (%)
2012	36	7	19,44	-
2013	43	3	6,98	12,47
2014	46	5	10,87	3,89

Sumber: Data Intern, Diolah.

c. Number of complain

Number Of Complain merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak jumlah pelanggan yang melakukan komplain terhadap perusahaan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Dari hasil penelitian pada PT Karya Manunggal Jati didapat *Number Of Complain* pada tahun 2012, 2013, 2014 adalah sebagai berikut:

Rumus

$$\text{Number Of Complain} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Komplain}}{\text{Jumlah}} \times 100\%$$

Tabel 8
Persentase *Number Of Complain*
PT Karya Manunggal Jati
Periode 2012-2014

Tahun	Jumlah pelanggan komplain	Jumlah Pelanggan	<i>Number Of Complain</i> (%)	<i>Growth</i> (%)
2012	9	43	0,21	-
2013	7	46	0,15	0,06
2014	3	51	0,06	0,09

Sumber: Data Intern, Diolah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

Dalam komponen yang pertama, para manager melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Ketika perusahaan melaksanakan proses internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, memiliki informasi yang akurat, dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan dengan baik. Selain melakukan survei terhadap pelanggan yang ada dan pelanggan potensial, proses inovasi juga dapat mencakup membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok perusahaan. Produk-produk inovasi yang disediakan PT Karya Manunggal Jati merupakan usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan dengan menciptakan produk baru bagi *Customer*. Produk jasa baru yang disediakan oleh PT Karya Manunggal Jati, yaitu: Audit akuntan public, Konsultasi Manajemen, Audit Sistem Informasi, Persidangan masalah Perpajakan

b. Proses Operasi

Dalam pembahasan kali ini, yang digunakan sebagai tolak ukur adalah *On Time Delivery*. *On Time Delivery* merupakan salah satu ukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal yang mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang telah ditentukan sebelumnya, baik oleh pihak mitra kerja maupun oleh pihak perusahaan. Hal ini juga dapat dipakai sebagai salah satu alat untuk memantau seberapa jauh kepuasan mitra kerja, sehingga mitra kerja tidak berpindah pada perusahaan lain yang sejenis. Berikut ini adalah perhitungan *On Time Delivery* pada tahun 2012-2014:

Rumus

$$\text{On Time Delivery} = \frac{\text{On Time Delivery}}{\text{Total Order}} \times 100\%$$

Tabel 9
 Persentase *On Time Delivery*
 PT Karya Manunggal Jati
 Periode 2012-2014

Tahun	Total Order	<i>On Time Delivery</i>	<i>On Time Delivery</i> (%)	<i>Growth</i>
2012	14.763	14.751	99,91	-
2013	15.379	15.370	99,94	0,03
2014	15.873	15.866	99,95	0,01

Sumber: Data Intern, Diolah.

c. Layanan Purna Jual

Dalam pembahasan kali ini, Layanan purna jual ditunjukkan dengan penanganan keluhan mitra kerja, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan. Semakin tinggi nilai layanan purna jual berarti semakin baik, artinya PT Karya Manunggal Jati telah mampu menangani keluhan dari para mitra kerja.

Rumus:

$$\text{Layanan purna jual} = \frac{\text{Total keluhan}}{\text{Jumlah keluhan yang ditangani}} \times 100\%$$

Tabel 10
 Layanan Purna Jual
 PT Karya Manunggal Jati
 Periode 2012-2014

Tahun	Total keluhan	Jumlah keluhan yang ditangani	(%)	<i>Growth</i> (%)
2012	14.653	14.553	99.31	-
2013	15.179	15.011	98.89	0.42
2014	15.783	15.705	99.50	0.61

Sumber: Data Intern, Diolah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi Pekerja

Dalam pembahasan kali ini, tolok ukur yang digunakan dalam retensi pekerja adalah *Employee Turn Over*. *Employee Turn Over* merupakan salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini tentu saja memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit dan mengakibatkan membengkaknya biaya operasional serta dapat menghambat proses pencapaian target perusahaan. Berikut ini adalah perhitungan *Employee Turn Over* pada tahun 2012-2014:

Rumus:

$$\text{Employee Turn Over} = \frac{\sum \text{Karyawan organik yang keluar dalam 1 thn}}{\sum \text{Karyawan organik dalam 1 thn}} \times 100\%$$

Tabel 11
Persentase *Employee Turn Over*
PT Karya Manunggal Jati
Periode 2012-2014

Tahun	Jumlah Karyawan organik	Jumlah karyawan organik yang Keluar	<i>Employee Turn Over</i> (%)	Growth (%)
2012	222	5	2,25	-
2013	232	4	1,72	0,53
2014	245	2	0,81	0,91

Sumber: Data Intern, Diolah.

b. *Employee Training*

Employee Training adalah salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menurut Sunarto dan Sahedhy (2001:123) menjelaskan bahwa *Employee Training* mengukur banyaknya training yang diberikan kepada karyawan organik dalam meningkatkan produktivitasnya. Berikut ini adalah perhitungan *Employee Training* pada tahun 2012-2014:

Rumus:

$$Employee\ Training = \frac{\sum \text{Karyawan organik yang training}}{\sum \text{Karyawan organik}} \times 100\%$$

Tabel 12
Persentase *Employee Training*
PT Karya Manunggal Jati
Periode 2012-2014

Tahun	Jumlah Karyawan organik	Jumlah karyawan organik yang Training	<i>Employee Training</i> (%)	Growth (%)
2012	222	107	48,19	-
2013	232	119	51,29	3,1
2014	245	131	53,46	2,17

Sumber: Data Intern, Diolah.

c. *Employee Productivity*

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam pencapaian target. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula *out put* yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini dibuktikan pencapaian target karyawan organik untuk mendapatkan tenaga kerja *unorganik* yang akan disalurkan kepada mitra kerja, hal ini dimaksudkan agar dapat memantau adanya peningkatan atau penurunan produktivitas. Berikut ini adalah perhitungan *Employee Productivity* pada tahun 2012-2014:

Rumus:

$$Employee\ Productivity = \frac{\text{Pencapaian Target Karyawan organik}}{\text{Total Target Karyawan organik}} \times 100\%$$

Tabel 13
 Persentase *Employee Productivity*
 PT Karya Manunggal Jati
 Periode 2012-2014

Tahun	Total Target Karyawan organik	Pencapaian Target Karyawan organik	<i>Employee Productivity</i> (%)	Growth (%)
2012	14.763	14.751	99,91	-
2013	15.379	15.370	99,94	0,03
2014	15.873	15.866	99,95	0,01

Sumber: Data Intern, Diolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT Karya Manunggal Jati sebagai penerapan strategi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam upaya meningkatkan kinerja manajemen pada perusahaan pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2014, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* pada PT Karya Manunggal Jati sehingga selaras dengan visi dan misi organisasi hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia adalah baik dan maksimal.

Saran

(1) Dalam penetapan visi, misi, dan strategi atau kebijakan mutu perusahaan serta penerapan manajemen strategi berdasarkan metode *Balanced Scorecard* pada PT Karya Manunggal Jati, diharapkan dapat didukung oleh seluruh jajaran dalam struktur organisasi perusahaan serta dapat dipahami dan dilaksanakan secara nyata dan berkelanjutan oleh segenap unsur organisasi yang ada dalam perusahaan. (2) Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan, menuntut adanya metode dan teknik pengukuran yang tepat agar dapat sesuai dengan visi, misi, dan strategi PT Karya Manunggal Jati. Penerapan metode tersebut tentunya bukan hal yang mudah, dimana akan memerlukan biaya, tenaga, dan waktu yang cukup banyak, sehingga dibutuhkan komitmen yang tinggi dari semua pihak dalam manajemen PT Karya Manunggal Jati agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan sehingga selaras dengan visi dan misi yang ada dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Chen, Cokins, dan Lin. 2007. *Cost Management, Manajemen Biaya "Penekanan Strategis"*. Diterjemahkan oleh: Tim Penerjemah Penerbit Salemba. Edisi Ketiga. Buku 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Gaspersz, V. 2003. *Manajemen Bisnis Total - Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen, 2004. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, Terjemahan Ancella A. Hermawan, M.B.A, Buku Dua, Edisi Pertama, PT Salemba Empat, Jakarta.
- _____. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketujuh. Salemba Empat. Jakarta.
- Harnanto dan Zulkifli. 2003. *Manajemen Biaya*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Horngren, Charles T. Foster, George. dan Datar, Srikant M. 2000. *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. Prentice Hall Inc. New Jersey. Terjemahan Harnanto dan Zulkifli. 2003. *Manajemen Biaya*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Gramedia. Jakarta.
- Mahsun dan Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

- _____. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Prasetyo, B. 2004. *Kumpulan Inspirasi*. Erlangga. Jakarta.
- Setiawan, J. dan Mulyadi 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Tunggal, A.W. 2008. *Audit Manajemen*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Umar, H. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Cetakan kedua. Gramedia. Pustaka Utama. Jakarta
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja*. Erlangga. Jakarta.
- Yuwono, Sony, E. Sukarno, dan M. Ichsan, 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang berfokus Pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.