

Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja PT. Daya Cipta Perdana

Rizky Marlina Putri^{1*}, Herlina Pusparini², Yusli Mariadi³
^{1,2,3}Universitas Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia

Abstract

This research aims to determine the performance of the model balanced scorecard as a measurement of company performance PT. Daya Cipta Perdana is reviewed from four perspective, namely a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective and a learning and growth perspective. This research is type of descriptive research with a qualitative approach. This study uses primary data and secondary data with several data collection methods including interviews, questionnaires, literature and documentation. The results of this study can be concluded that PT. Daya Cipta Perdana has a good performance. Specifically, performance measurement shows very good value for the customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. From a financial perspective it is considered good because some of the financial rations measured have decreased every year. This can be seen from PT. Daya Cipta Perdana which is included in a company that carries out project-based sales so that it affects financial reports.

Keywords: *Balanced Scorecard; Performance Measurement; Financial Perspective; Customer Perspective; Internal Business Process Perspective; Learning and Growth Perspective.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja dengan model *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan PT. Daya Cipta Perdana melalui empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode penelitian yaitu jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder dengan beberapa metode pengumpulan data antara lain wawancara, kuesioner, studi pustaka dan dokumentasi. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PT. Daya Cipta Perdana memiliki kinerja yang baik. Secara spesifik pengukuran kinerja menunjukkan nilai yang sangat baik untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif keuangan dinilai baik karena beberapa rasio keuangan yang diukur mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini dilihat dari PT. Daya Cipta Perdana yang termasuk ke dalam perusahaan yang melakukan penjualan berbasis proyek perumahan sehingga berpengaruh terhadap laporan keuangan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard; Pengukuran Kinerja; Perspektif Keuangan; Perspektif Pelanggan; Perspektif Proses Bisnis Internal; Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.*

PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin ketat pada dunia usaha berdampak pada manajemen pengelola perusahaan dan menuntut perubahan besar dalam perencanaan strategis, ditandai dengan adanya

¹ Penulis korespondensi: rmarlinaputri@gmail.com

pengaruh era globalisasi dan kemajuan teknologi. Dengan persaingan tersebut, perusahaan selalu berupaya meningkatkan kemampuannya dengan menerapkan visi, misi dan menentukan strategi secara tepat dalam menjalankan usahanya. Hal ini memberikan tantangan baru terhadap perusahaan dan mendorong untuk melakukan perancangan model penilaian kinerja sesuai dengan keberhasilan yang diperoleh. Implementasi strategi keberhasilan suatu perusahaan ditentukan dari efektif dan perbaikan hasil pengukuran kinerja yang hasilnya sesuai yang diharapkan, dilakukannya serta perbaikan strategi pada tujuan strategis yang belum tercapai. Dalam persaniangan bisnis yang dihadapi perusahaan membutuhkan strategi yang sesuai untuk bertahan (Akbar et al., 2022). Untuk memahami efektivitas penerapan strategis perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja (Bella, 2021).

Pengukuran kinerja yang dinamis mampu memberikan dampak baik bagi perusahaan dan pelanggan. Dengan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif pada masa yang akan datang dan selalu terpacu untuk meningkatkan kinerja (Afifuddin, 2020). Sebagian besar perusahaan masih melakukan penilaian kinerja yang menggunakan pengukuran tradisional yang dimana hanya melakukan pengukuran kinerja keuangan saja. Sehingga tidak memberikan informasi secara mendetail mengenai upaya yang dilakukan perusahaan di masa sekarang maupun masa mendatang dalam peningkatan kinerja (Frismaya, 2022). Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang memiliki kombinasi antara keuangan perusahaan dengan sistem layanannya (Afifuddin, 2020).

Model pengukuran oleh ahli manajemen Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 yaitu *balanced scorecard* dapat mendorong perusahaan dalam menilai kemampuan untuk mencapai tujuannya. Selain itu juga, untuk mencapai keberhasilan dibutuhkan motivasi kepada karyawan dan mengarahkan untuk melaksanakan perbaikan yang berkelanjutan mengenai hasil dari pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan, sehingga dibutuhkannya faktor pendukung kinerja seperti pelatihan ulang para pekerja, sistem informasi, pengembangan produk dan jasa yang dikembangkan oleh para pekerja dan manajer perusahaan.

Berdasarkan teori Edwin Locke dan Gary Latham adanya dua determinan perilaku kognitif yaitu nilai dan niat (tujuan). Hal ini dapat mempengaruhi tujuan kinerja mekanisme karyawan dengan meningkatkan upaya motivasi untuk mengembangkan strategis berkelanjutan (Lunenburg, 2011). Oleh sebab itu dengan adanya *scorecard* akan mendorong proses pembelajaran mengenai kemungkinan untuk dapat *viability and validitas* dari strategi (Kaplan dan Norton, 2000). Agar perusahaan sukses mengelola aset dan intelektual maka, perusahaan berupaya memproduksi produk yang berkualitas tinggi. Sehingga dapat menghadirkan produk inovatif yang disukai oleh konsumen. Pengarahan keterampilan dan motivasi dilakukan untuk meningkatkan kapasitas proses, kualitas dan waktu respon kepada karyawan. Dalam *balanced scorecard*, keseimbangan perancangan dan pengukuran kinerja sangat penting (Widiani, 2018).

PT. Daya Cipta Perdana merupakan perusahaan properti yang terletak di Kota Mataram. PT. Daya Cipta Perdana mengelola manajemen perusahaan dengan mengembangkan perumahan subsidi dan komersil. Disamping itu juga PT. Daya Cipta Perdana memiliki visi untuk menjadi pemimpin pasar dalam dunia properti dan realti serta berwawasan lingkungan. Namun yang terjadi pada PT. Daya Cipta Perdana seperti melakukan kontrak kerja yang diperbaharui setiap satu tahun sekali. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kinerja karyawan setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh PT. Daya Cipta Perdana. Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam perpektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki sumber utama yaitu dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan dengan melakukan investasi dengan melatih ulang para karyawan, meningkatkan teknologi dan sistem informasi yang sesuai dengan perusahaan. Selain itu juga PT. Daya Cipta Perdana masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yaitu mengukur kinerja perusahaan yang hanya melihat dari aspek keuangan saja dan belum mengamati aspek lain yang mempengaruhi jangka panjang bisnis perusahaan. PT. Daya Cipta Perdana diperlukan metode pengukuran kinerja yang melihat dari segala aspek

yang mempengaruhi proses bisnis yaitu dengan metode *balanced scorecard*. Menurut Frismaya (2022) *balanced scorecard* memberikan pengetahuan baru mengenai keberhasilan suatu penilaian kinerja yang dianggap sulit untuk diterapkan dalam metode pengukuran tradisional.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Nugrahayu (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa dengan metode *balanced scorecard* yang menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam ukuran kinerja yang memiliki hasil yang baik, dalam penelitian Dasum et al., (2021) memaparkan bahwa menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja menunjukkan performa yang baik. Hal ini dikarenakan sudah memiliki sasaran yang baik dan mampu meningkatkan efisiensi keuangan, dan pada penelitian Sakti (2018) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* cukup berhasil dalam pencapaian kinerja.

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu PT. Daya Cipta Perdana dalam perencanaan strategis jangka waktu panjang. Hal ini penting bagi perusahaan karena selain untuk menilai keberhasilan kinerja perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat menjadi alat mengevaluasi periode yang lalu dengan *balanced scorecard*. Dengan penggunaan *Balanced Scorecard*, peneliti akan meneliti perancangan dan pengukuran kinerja melalui empat perspektif yang diharapkan dapat membantu perusahaan guna mengembangkan strategi perusahaan sesuai dengan visi misi agar berdaya saing dan terus berkembang. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai “*Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja PT. Daya Cipta Perdana*”

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif memberikan gambaran mengenai objek penelitian yang akan diteliti melalui data yang telah dikumpulkan. Serta pendekatan kualitatif menggunakan kondisi alamiah dengan sumber data langsung (Sugiyono, 2014). Peneliti memilih PT. Daya Cipta Perdana yang beralamat Kota Mataram sebagai objek penelitian ini. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni data primer dan data sekunder. Selain itu, teknik penelitian yang digunakan yaitu wawancara, kuesioner, studi pustaka dan dokumentasi. Responden menggunakan metode non-random sampling. Hal ini dikarenakan dalam pemilihan sampel hanya mengikutsertakan pelanggan dan karyawan yang dapat mudah berpartisipasi dalam penelitian ini. Informan yang diwawancarai diantaranya manajer pemasaran dan manajer umum. Data dokumentasi berupa laporan keuangan tahun 2019 sampai dengan 2021. Penilaian pada keempat perspektif dilakukan dengan memberikan skor standar sesuai rating scale yaitu dengan skor -1 maka nilai yang didapatkan kurang, untuk skor 0 maka nilai yang didapatkan cukup dan untuk skor 1 nilai yang didapatkan baik (Mulyadi, 2009).

Setiap empat perspektif akan diberi rating scale, dan dilihat dari nilai rata-rata kinerja perusahaan. Hasil kinerja yang dapat dikatakan baik yaitu lebih dari 80% yakni sama dengan 0,6 yang menunjukkan “Kriteria Perusahaan Baik”. Sedangkan nilai batas cukup kinerja yang nilai antara 0-0,6 yang menunjukkan “Kriteria Perusahaan Cukup Baik”. Selain itu batas kurang baik yang nilainya dibawah 50% dengan rata-rata skor -1 -0 yaitu “Kriteria Perusahaan Buruk”. Kemudian akan ditarik kesimpulan bahwa kinerja perusahaan pada kategori baik, cukup baik dan kurang baik. (Widyawati, 2015).

Pada perspektif keuangan menggunakan perhitungan indikator rasio-rasio keuangan. Berdasarkan hasil perhitungan akan diketahui persentase yang sesuai dengan standar rata-rata industri dan akan diberikan nilai berdasarkan *rating scale balanced scorecard*.

Tabel 1. Penetapan Skor, Persentase, dan Kategori Rasio Keuangan

Rasio	Skor	Persentase	Kategori
<i>Current Ratio</i>	-1	<200%	Kurang Baik
	0	200%	Cukup Baik

Rasio	Skor	Persentase	Kategori
	1	>200%	Baik
<i>Debt To Assets Ratio</i>	1	<35%	Baik
	0	35%	Cukup Baik
	-1	>35%	Kurang Baik
<i>Net Profit Margin</i>	-1	<20%	Kurang Baik
	0	20%	Cukup Baik
	1	>20%	Baik
<i>Return On Equity</i>	-1	<7%	Kurang Baik
	0	7%	Cukup Baik
	1	>7%	Baik
<i>Return On Investment</i>	-1	<35%	Kurang Baik
	0	35%	Cukup Baik
	1	>35%	Baik

Sumber: Daulay, 2020

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian menunjukkan hasil bahwa pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan menganalisis empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik.

Perspektif keuangan, strategi PT. Daya Cipta Perdana dalam perspektif keuangan yakni meningkatkan laba dan pertumbuhan nilai untuk perusahaan serta pemegang saham. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja berdasarkan perhitungan rasio-rasio keuangan dari data laporan keuangan tahun 2019 – 2021. Berikut tabel perhitungan rasio keuangan:

Tabel 2. *Current Ratio* PT. Daya Cipta Perdana

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	CR (%)
2019	35.906.868.653	1.239.540.000	2.896,79
2020	36.386.810.161	725.500.000	5.015,41
2021	43.551.209.308	60.000.000	72.585,35

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan perhitungan rasio keuangan tahun 2019-2021 pada tabel 2 menunjukkan bahwa *Current Ratio* mengalami kenaikan tingkat persentase. PT. Daya Cipta Perdana memiliki *Current Ratio* yang berada pada kategori baik karena rata-rata industri sebesar 200% sedangkan perusahaan sebesar 26.832,5%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Daya Cipta Perdana baik dalam pemenuhan pembayaran hutang jangka pendek perusahaan. Namun, PT. Daya Cipta Perdana memiliki sistem penjualan yang berbasis proyek sehingga selama proyek berlangsung hutang lancar perusahaan bertambah namun jika proyek selesai maka hutang lancar perusahaan terhadap pihak ketiga akan lunas. Hal ini disebabkan proyek yang dijalankan sebagian dibiayai oleh hutang dari pihak bank.

Tabel 3. *Debt To Assets Ratio* PT. Daya Cipta Perdana

Tahun	Total Hutang (Rp)	Total Aktiva (Rp)	DAR (%)
2019	8.339.540.000	41.521.731.153	20,08
2020	1.573.000.000	44.134.761.161	3,56
2021	60.000.000	51.611.622.880	012

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan perhitungan rasio *Debt To Assets Ratio* pada tabel 3 mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini dapat diketahui bahwa PT. Daya Cipta Perdana melakukan pembelian

aktiva yang tidak dibiayai melalui hutang namun sebagian besar dibiayai melalui modal perusahaan. Oleh sebab itu pada *Debt To Assets Ratio* memiliki persentase yang sedikit tiap tahunnya dan mengalami penurunan tingkat persentase serta kondisi tersebut berada di bawah persentase. Untuk rata-rata *Debt To Assets Ratio* PT. Daya Cipta Perdana yakni 7,91%, sedangkan standar rata-rata industri sebesar 35%. Terlihat bahwa PT. Daya Cipta Perdana mempunyai rata-rata rasio yang kurang dari standar rata-rata industri. Karena PT. Daya Cipta Perdana termasuk dalam perusahaan yang melakukan penjualan dengan basis proyek sehingga keberlangsungan proyek berpengaruh terhadap hutang lancar. Jika proyek berakhir maka hutang lancar yang dimiliki oleh PT. Daya Cipta Perdana semakin berkurang.

Tabel 4. *Net Profit Margin* PT. Daya Cipta Perdana

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	NPM (%)
2019	10.656.474.646	26.777.170.000	39,80
2020	10.879.570.008	28.563.400.000	38,08
2021	10.989.861.720	26.594.500.000	41,32

Sumber: Data diolah, 2023

Sesuai dengan hasil perhitungan diketahui bahwa rasio *Net Profit Margin* selama kurun waktu 2019 sampai dengan 2021 mengalami kenaikan dan penurunan disebabkan laba bersih dan penjualan terjadi peningkatan dan penurunan. Namun, krena perusahaan harus memperhatikan dalam peningkatan penjualan namun meminimalkan biaya operasoinal, ini dilakukan guna untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Rasio *Net Profit Margin* perusahaan untuk rata - rata yaitu 39,73% lebih besar dari nilai *Net Profit Margin* industri rata-rata yakni 20%. Terlihat dari rasio *Net Profit Margin* (NPM) PT. Daya Cipta Perdana dalam kategori baik karena diatas rasio 20%.

Tabel 5. *Return On Equity* PT. Daya Cipta Perdana

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Ekuitas (Rp)	ROE (%)
2019	10.656.474.646	33.182.191.153	32,11
2020	10.879.570.008	42.561.761.161	25,56
2021	10.989.861.720	51.611.622.880	21,29

Sumber: data diolah, 2023

Hasil perhitungan pada tabel 5 diketahui bahwa tahun 2019-2021 rasio *Return On Equity* terjadinya penurunan karena laba bersih adanya kenaikan yang sedikit berbeda dengan peningkatan pada ekuitas yang melonjak tinggi. Artinya perusahaan belum melakukan alokasi terhadap ekuitas untuk peningkatan laba perusahaan. Namun jika dilihat dari rata-rata industri, PT. Daya Cipta Pedana memiliki nilai rata-rata *Return On Equity* sebesar 26,32% yang dimana lebih tinggi dari pada rata-rata industri sebesar 7%. Sehingga menunjukkan bahwa perusahaan sudah menunjukkan efisiensi dan efektifitas penggunaan modal sendiri.

Tabel 6. *Return On Investment* PT. Daya Cipta Perdana

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI (%)
2019	10.656.474.646	41.521.731.153	25,66
2020	10.879.570.008	44.134.761.161	24,65
2021	10.989.861.720	51.611.622.880	21,29

Sumber: data diolah, 2023

Pada rasio *return on investment* terjadi penurunan sehingga hal ini menunjukkan PT. Daya Cipta Perdana belum maksimal terhadap keefektifitisan manajemen dalam mengelola investasinya. Hal ini menyebabkan rata-rata rasio ROI perusahaan belum mencapai rata-rata

standar industri sebesar 23,87% dari 35%. Selain itu juga PT. Daya Cipta Perdana melakukan penjualan rumah bersubsidi sehingga harga jual unit rumah sudah ditentukan oleh pemerintah. Oleh karena itu PT. Daya Cipta tidak dapat meraih keuntungan yang tinggi dalam penjualan rumah subsidi. Dengan demikian laba bersih PT. Daya Cipta Perdana tidak meningkat tajam setiap tahunnya dan berpengaruh terhadap tingkat keuntungan investor.

Perspektif pelanggan, Tujuan strategi PT. Daya Cipta Perdana pada perspektif yakni peningkatan nilai bagi pelanggan yaitu memberikan layanan dan produk sehingga dapat memuaskan pelangga serta jumlah pelanggan yang meningkat akan membantu meningkatkan laba perusahaan. Dengan dilakukan penilaian kinerja menggunakan indikator kepuasan pelanggan dan akusisi pelanggan. Berdasarkan analisis diketahui bahwa tingkat akusisi pelanggan PT. Daya Cipta Perdana dalam tingkat cukup baik dapat dilihat pada tabel 6. Namun hal ini dikarenakan PT. Daya Cipta Perdana melakukan penjualan berbasis proyek, sehingga penjualan terjadi jika PT. Daya Cipta Perdana mulai melakukan proyek dan hal ini berpengaruh terhadap meningkatnya akusisi pelanggan.

Tabel 6. Tingkat Akusisi Pelanggan

Indikator	Hasil Tahun		
	2019	2020	2021
Akusisi Pelanggan (%)	Jumlah Pelanggan Tahun N 90	128	148
	Jumlah Pelanggan Tahun N-1 84	107%	142%
		90	128
			117%

Sumber: Data yang diolah, 2023

Pada indikator kepuasan pelanggan berdasarkan perolehan dari kuesioner maka pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) yaitu:

IKP=PP

Keterangan:

IKP= Indeks Kepuasan Pelanggan

PP= *Perceived Performance*

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= R \times PP \times EX_{\text{maks}} \\ &= 20 \times 20 \times 5 = 2.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= R \times PP \times Ex_{\text{min}} \\ &= 20 \times 20 \times 5 = 400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ &= (2.000 - 400) : 5 = 320 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil interval dapat dikategorikan berikut:

1. 400 – 720 = Sangat Tidak Puas
2. 720 – 1.040 = Tidak Puas
3. 1040 – 1360 = Cukup Puas
4. 1360 – 1680 = Puas
5. 1689 – 2000 = Sangat Puas

Hasil interval data didapatkan dengan lima kategori yang ditentukan diatas diperoleh untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan PT. Daya Cipta Perdana. Indeks yang didapatkan dari penyebaran kuesioner kepuasan pelanggan adalah 1586, oleh karena itu pelanggan dikategorikan puas atas produk yang diperoleh dari PT. Daya Cipta Perdana. PT. Daya Cipta Perdana memperoleh indeks kepuasan pelanggan yang puas pada interval 1360 – 1680. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari manajer pemasaran dan manajer umum mengatakan bahwa

pelanggan PT. Daya Cipta Perdana sudah puas dengan kinerja perusahaan karena adanya jumlah komplain yang diterima oleh pihak perusahaan hanya sedikit.

Perspektif proses bisnis internal, strategi PT. Daya Cipta Perdana dalam perspektif ini adalah mendeskripsikan proses internal perusahaan dengan baik dan nilai yang diinginkan pelanggan. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja melalui wawancara dengan manajer umum dan pemasaran, untuk mengukur indikator proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual. Dapat diketahui bahwa pada proses inovasi PT. Daya Cipta Perdana menunjukkan bahwa kinerja berjalan dengan baik dengan melengkapi kebutuhan yang diperlukan untuk memenuhi kenyamanan pelanggan dan memberikan nuansa yang berbeda setiap produknya. Selain itu juga PT. Daya Cipta Perdana mengembangkan konsep yang berbeda setiap produk yang dikembangkannya dan mengikuti tren pasar berada di masyarakat. Dengan hal ini dilakukan PT. Daya Cipta Perdana inovasi dalam membuat pembaharuan pada setiap proyek yang dikembangkannya dengan mengikuti tren di masyarakat sehingga menarik minat konsumen. Dalam upaya meningkatkan proses pemasaran produk PT. Daya Cipta Perdana melakukan promosi melalui media sosial di semua platform. Sebelumnya PT. Daya Cipta Perdana melakukan promosi dengan cara kompassing yang dimana melakukan promosi ke instansi-instansi pemerintahan.

Pada indikator proses operasi menggunakan MCE untuk menghitung jumlah waktu yang efektif dibutuhkan untuk mendapatkan dan memberikan produk dan jasa. Waktu proses merupakan waktu yang memiliki nilai tambah yang dimana waktu yang digunakan untuk melakukan jasa secara nyata. Waktu Penyelesaian yaitu waktu proses, waktu inspeksi, waktu perpindahan dan waktu tunggu. Waktu pemeriksaan merupakan dibutuhkan waktu dalam pemeriksaan unit rumah yang sudah siap. Waktu perpindahan adalah dibutuhkan waktu untuk memindahkan produk ke bagian lain, dan waktu tunggu merupakan waktu yang dibutuhkan untuk menunggu produk sampai ke tangan pelanggan (Saraswati, 2017). Pada proses operasi PT. Daya Cipta Perdana dilakukannya penjualan sampai ke pelanggan adalah dengan terlebih dahulu menyampaikan berkas data pribadi kepada pihak developer, hingga menunggu produk jadi dan pemberkasan diterima oleh pihak bank. Kemudian jika produk jadi maka pelanggan akan dijadwalkan melakukan akad dan produk sampai ke tangan pelanggan. Selain itu juga dibutuhkan waktu penyelesaian untuk melakukan pergusuran lahan hingga pembangunan.

Tabel 7. Proses Operasi

	Indikator		Waktu Standar	Waktu Realisasi			Rata-rata MCE
				2019	2020	2021	
Proses Operasi (MCE (%))	Waktu Pengolahan (bulan)		5	7	5	4	13,33
	Waktu Penyelesaian (bulan)		18	19	17	16	17,33
	Jumlah waktu proses		23	26	22	20	30,66

Sumber: Data yang diolah, 2023

Perhitungan MCE untuk tahun 2019 – 2021 sebagai berikut:

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengerjaan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

$$MCE = \frac{23}{26} = 0,88$$

$$MCE = \frac{23}{22} = 1,04$$

$$MCE = \frac{23}{20} = 1,115$$

Berdasarkan perhitungan MCE, pada tahun 2019 MCE menunjukkan kurang dari satu yaitu 0,88. Jadi proses produksi memiliki aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah bagi pelanggan.

Namun, pada tahun 2020 perusahaan menunjukkan kenaikan nilai MCE yaitu 1,04, yang artinya dalam standar waktu pemrosesan secara nyata lebih dari waktu penyelesaiannya, sehingga produksi unit rumah telah berjalan efektif. Pada tahun 2021 nilai MCE PT. Daya Cipta Perdana mengalami kenaikan sebesar 1,15. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses operasi berjalan dengan efektif dan efisien karena aktivitas tidak memiliki nilai tambah dapat dihilangkan dalam proses, sehingga pelanggan tidak dibebankan dengan biaya yang tidak bernilai tambah.

Indikator proses pelayanan purna jual ini dilakukan untuk melihat layanan yang disediakan perusahaan pada produk atau jasa pada pelanggan. Sesuai dengan penelitian yang dikerjakan peneliti melalui wawancara dengan manajer pemasaran PT. Daya Cipta Perdana memberikan beberapa layanan kepada pelanggan seperti pelanggan dapat mengajukan komplain apabila terjadi kecacatan pada produk dalam jangka waktu yang telah ditentukan yaitu 3 bulan. Masa waktu yang diberikan mulai ketika akad telah dilakukan. Proses ini dilakukan hanya sekali saja sehingga pelanggan diharapkan melakukan pengecekan secara teliti selama jangka waktu tersebut.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada PT. Daya Cipta Perdana perspektif ini adalah dengan menyediakan infrastruktur yang membangun tiga perspektif lainnya agar tercapai. Dalam perspektif sebagai faktor pendukung yang dihasilkan kinerja terbaik pada perspektif lainnya. Hal ini dilakukan melalui pengukuran kinerja dengan mengukur indikator kepuasan karyawan dan retensi karyawan. Kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu semua karyawan yang bekerja di PT. Daya Cipta Perdana sebanyak 30 orang. Berdasarkan hasil yang diperoleh terhadap kepuasan karyawan yaitu termasuk dalam kategori puas. Dapat dilihat dari hasil kuesioner dan perhitungan pada indeks kepuasan karyawan yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) yaitu:

$$IKK = PP$$

Keterangan:

IKK= Indeks Kepuasan Karyawan

PP= *Perceived Performance*

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks} \\ = 30 \times 18 \times 5 = 2.700$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min} \\ = 30 \times 18 \times 5 = 540$$

$$Interval = (IK_{maks} - IK_{min}) ; 5 \\ = (2.700 - 540) ; 5 = 432$$

Berdasarkan hasil interval dapat dikategorikan berikut:

1. 540 – 972 = Sangat Tidak Puas
2. 972 – 1.404 = Tidak Puas
3. 1404 – 1836 = Cukup Puas
4. 1836 – 2268 = Puas
5. 2268 – 2700 = Sangat Puas

Interval data didapatkan dengan kategori diatas diperoleh untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PT. Daya Cipta Perdana. Indeks yang diperoleh dari penyebaran kuesioner untuk kepuasan karyawan adalah 2136, sehingga karyawan dapat dikategorikan puas atas pelatihan dan motivasi dari PT. Daya Cipta Perdana. Oleh karena itu perusahaan mendapat indeks kepuasan karyawan yang merasa puas pada interval 1836 - 2268.

Pada hasil pengukuran indikator retensi karyawan menunjukkan bahwa persentase perusahaan dalam mempertahankan karyawan dinilai sangat baik karena setiap tahunnya tingkat

persentase karyawan dari PT. Daya Cipta Perdana mengalami penurunan. Dapat dilihat perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

$$\text{Tahun 2019 Retensi Karyawan} = \frac{3}{20} \times 100 \% = 15\%$$

$$\text{Tahun 2020 Retensi Karyawan} = \frac{2}{24} \times 100 \% = 8,3\%$$

$$\text{Tahun 2021 Retensi Karyawan} = \frac{0}{27} \times 100 \% = 0\%$$

Tingkat retensi karyawan dapat diketahui melalui tingkat melalui pengukuran, yang dimana peningkatan persentase terjadi maka perusahaan tidak mampu dalam mempertahankan karyawannya, namun sebaliknya jika penurunan pada persentase maka perusahaan dapat dikatakan mampu memperthankan karyawannya (Daulay, 2020). Berdasarkan hasil pengukuran tersebut untuk tingkat retensi karyawan menunjukkan penurunan dari 15% menjadi 0%. Jadi dapat dilihat bahwa persentase perusahaan dalam mempertahankan karyawan dinilai sangat baik karena setiap tahunnya tingkat persentase karyawan dari PT. Daya Cipta Perdana mengalami penurunan.

Berdasarkan wawancara dengan pihak manajer perusahaan hal yang dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang potensial dengan perusahaan adalah memberikan pelatihan secara teratur kepada karyawan. Hal ini dapat membantu karyawan agar semakin maksimal dalam melakukan pekerjaan karena adanya wawasan yang disampaikan oleh perusahaan. Selain itu juga adanya kenaikan gaji atau insentif kepada karyawan yang berkomitmen dalam jangka waktu yang lama kepada perusahaan. Maka dengan hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial, sehingga karyawan akan melakukan kontribusi dengan motivasi yang tinggi dalam memajukan perusahaan. Hasil perhitungan kinerja dari empat perspektif disajikan pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Hasil Penilaian Kinerja *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tahun			Kategori	Skor
	2019	2020	2021		
Keuangan					
<i>Current Ratio</i>	2.896,79%	5.015,41%	72.585,35%	Baik	1
<i>Debt To Assets Ratio</i>	20,08%	3,56%	0,12%	Baik	1
<i>Net Profit Margin</i>	39,79%	38,08%	41,32%	Baik	1
<i>Return On Equity</i>	32,11%	25,56%	21,29%	Baik	1
<i>Return On Investment</i>	25,66%	24,65%	21,29%	Kurang	-1
Rata-rata Bobot Skor					0,6
Pelanggan					
Akuisisi Pelanggan	107%	142%	117%	Cukup	0
Kepuasan Pelanggan	√	√	√	Baik	1
Rata-rata Bobot Skor					0,5
Proses Bisnis Internal					
Proses Inovasi	√	√	√	Baik	1
Proses Operasi	0,88	1,04	1,15	Baik	1
Layanan Purna Jual	√	√	√	Baik	1
Rata-rata Bobot Skor					1
Pertumbuhan dan Pembelajaran					
Kepuasan Karyawan	√	√	√	Baik	1
Retensi Karyawan	15%	8,3%	0%	Baik	1
Rata-rata Bobot Skor					1

Total	3,1
--------------	-----

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan analisis yang dilakukan PT. Daya Cipta Perdana dapat menerjemahkan visi misinya dan diaplikasikan pada strategi perusahaan, hal ini dapat diketahui dengan melihat kinerja PT. Daya Cipta Perdana menggunakan *balanced scorecard* sebagai model pengukuran kinerja. PT. Daya Cipta Perdana mendapatkan skor 3,1 yaitu kriteria “Kinerja Perusahaan Baik”. PT. Daya Cipta Perdana telah melakukan beberapa metode yang tepat untuk melengkapi tujuan strategis yang ada pada perusahaan. Terlihat bahwa perusahaan melakukan investasi pada SDM dengan memberikan pembelajaran melalui pelatihan guna meningkatkan kemampuan serta kreativitas karyawan. Karyawan yang cakap dan profesional tentu mampu membantu perusahaan guna meraih tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja melalui perspektif keuangan yang dinilai cukup yaitu rasio likuiditas dengan pengukuran *current ratio* terjadi peningkatan persentase setiap tahunnya. Tahun 2019 yaitu 2.896,79%, tahun 2020 yakni 5.015,41% dan pada tahun 2021 sebesar 72.585,35%. Pada rasio profitabilitas dengan pengukuran *net profit margin* terjadinya fluktuasi yaitu adanya peningkatan dan penurunan persentase. Tahun 2019 yaitu 39,79%, tahun 2020 yaitu 38,08% dan tahun 2021 ialah 41,32%. Untuk *return on equity* terjadi penurunan hal ini disebabkan kontribusi modal PT. Daya Cipta Perdana dalam menciptakan laba bersih belum maksimal setiap tahunnya sehingga persentase pada *return on equity* menurun setiap tahunnya yaitu pada tahun 2019 yaitu 32,11%, tahun 2020 yakni 25,56% dan pada tahun 2021 yakni 21,29%. Pengukuran *return on investment* pada PT. Daya Cipta Perdana terjadi penurunan setiap tahunnya disebabkan perusahaan belum maksimal terhadap efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya. Pada tahun 2019 nilai ROI sebesar 25,66%, tahun 2020 senilai 24,65% dan tahun 2021 yakni 21,29%. Pengukuran rasio solvabilitas yaitu *debt to assets ratio* terjadi penurunan, hal ini berlangsung setiap tahunnya karena perusahaan melakukan pembelian aset perusahaan melalui modal perusahaan sendiri tidak melibatkan hutang dengan pihak ketiga yaitu pihak luar perusahaan. Pada tahun 2019 persentase DAR yakni 20,08%, tahun 2020 yaitu 3,56% dan pada tahun 2021 sebesar 0,12%.

Berdasarkan pengukuran kinerja melalui perspektif pelanggan pada keseluruhan dinilai baik. Dibuktikan dengan hasil kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan menunjukkan kategori pelanggan puas pada kinerja serta produk dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu juga hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajer menunjukkan bahwa pelanggan PT. Daya Cipta Perdana sudah puas karena jumlah komplain yang diterima oleh perusahaan hanya sedikit. Untuk menanggapi keluhan yang ada PT. Daya Cipta Perdana memiliki kesepakatan waktu dengan pelanggan yaitu 3 bulan setelah akad. Jadi pelanggan diharapkan menggunakan waktu tersebut untuk melakukan pengecekan rumah jika terjadi kebocoran atau hal yang tidak diinginkan. Pada akusisi pelanggan perusahaan dinilai dengan baik karena berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan adanya peningkatan setiap tahunnya. Pada persentase tingkat pemerolehan akusisi pelanggan yang dimana adanya pelanggan baru setiap tahunnya. Sehingga dari keseluruhan perspektif pelanggan, PT. Daya Cipta Perdana memiliki kinerja yang baik karena dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan dapat menarik pelanggan setiap tahunnya dengan inovasi yang dimiliki.

Perusahaan memiliki karyawan yang mempunyai *value* akan memberikan efek pada perusahaan hal ini didukung dengan teori penetapan tujuan. Seperti yang dikembangkan oleh Edwin dan Gary yaitu individu memiliki komitmen dalam mencapai tujuannya akan mempengaruhi aktivitas kerjanya sehingga hubungan anatara penetapan tujuan dan kinerja tidak dapat dipisahkan (Robbins, 2015). Hasil dari pelatihan karyawan yang dilakukan oleh PT. Daya Cipta Perdana dapat dikatakan berhasil dengan melihat pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal. Dapat dilihat dari PT. Daya Cipta Perdana yang selalu memiliki

strategis atau adanya inovasi terbaru yang menunjukkan perusahaan memperoleh tujuan strategis dan memberikan kepuasan *stakeholders* perusahaan. Proses bisnis internal yang baik dilihat dengan adanya inovasi baru, dan menjadikan pelanggan puas mengenai kinerja PT. Daya Cipta Perdana. Kepuasan pelanggan akan memberikan dampak penting terhadap perusahaan sehingga adanya hubungan baik dan memberikan kepercayaan pelanggan akan kinerja PT. Daya Cipta Perdana. Hal ini akan berefek pada laba atau penjualan perusahaan kedepannya. Semakin meningkatnya pelanggan yang dimiliki dan banyaknya pelanggan yang mempercayai sikap kompeten kinerja perusahaan akan memiliki dampak pada laba.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan hasil yang baik sehingga PT. Daya Cipta Perdana berhasil dalam memberikan kepuasan karyawan hal ini dapat dilihat dari hasil kuesioner karyawan yang menunjukkan kategori puas. Selain itu juga PT. Daya Cipta Perdana dapat mempertahankan karyawan sehingga persentase retensi karyawan menurun setiap tahunnya.

Jadi kinerja PT. Daya Cipta Perdana dengan mengidentifikasi menggunakan model *balanced scorecard* dilihat dari 4 perspektif adalah semakin baik tiap tahunnya, hal ini juga berpengaruh pada perusahaan yang akan berkembang setiap tahunnya. Apabila perusahaan menggunakan model pengukuran kinerja *balanced scorecard* dalam mencapai tujuan strategi perusahaan. Hal ini bisa membawa dampak baik di masa yang akan datang dari sisi finansial maupun non finansial. Oleh sebab itu, dengan perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* mampu mengukur kinerja perusahaan dalam hal keuangan maupun non keuangan, serta dalam hal intelektual yaitu sumber daya manusia yang dapat merefleksikan kebutuhan stakeholder. Adapun jika PT. Daya Cipta Perdana menggunakan model pengukuran kinerja *balanced scorecard* yaitu dapat memperjelas dan menerjemahkan visi, misi serta strategi yang dimiliki oleh PT. Daya Cipta Perdana. Selain itu juga membantu pengukuran kinerja secara keuangan dan non keuangan, hal tersebut juga dapat memberikan kerangka untuk menjabarkan strategi yang dimiliki perusahaan ke dalam operasional perusahaan. *Balanced scorecard* dapat mendukung perusahaan untuk mengidentifikasi komponen dalam kinerja untuk mencapai target PT. Daya Cipta Perdana dengan menelusuri cara untuk mengukur kemajuan kinerja sebuah perusahaan.

Hal ini berhubungan dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa seorang individu akan terpengaruh pada tujuan kinerja melalui mekanisme motivasi sehingga dengan mengarahkan perhatian dan tindakan. Hal ini akan meningkatkan upaya dan memotivasi mengembangkan strategi yang dibutuhkan begitu pula sebaliknya. Seperti halnya dalam penelitian ini yang mendapatkan hasil yang baik sehingga ini menjadi motivasi karyawan dari PT. Daya Cipta Perdana untuk semakin berkomitmen dengan perusahaan

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang *balanced scorecard*; model pengukuran kinerja PT. Daya Cipta Perdana ditarik kesimpulan bahwa pada tahun 2019, 2020 dan 2021 sesuai perhitungan empat perspektif secara menyeluruh bahwa PT. Daya Cipta Perdana mempunyai kinerja yang baik. Dibuktikan dengan perolehan nilai skor sebesar 3,1 yang menunjukkan bahwa termasuk "Kategori Perusahaan Baik". Secara spesifik pengukuran menunjukkan kinerja yang sangat baik untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk perspektif keuangan dinilai dengan cukup baik berdasarkan laporan keuangan perusahaan. Hasil yang baik pada perspektif keuangan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor karena sesuai dengan hasil laporan keuangan. Hal ini juga berpengaruh karena perusahaan memiliki sistem penjualan yang berbasis proyek sehingga berpengaruh pada aktiva lancar dan hutang lancar perusahaan selain itu juga PT. Daya Cipta Perdana menjual unit rumah subsidi sehingga harga jual sudah ditentukan oleh pemerintah. Sehingga PT. Daya Cipta Perdana terbatas dalam meningkatkan laba secara maksimal. Dengan demikian hal ini berpengaruh pada laporan keuangan dari PT. Daya Cipta Perdana.

Pada perspektif keuangan terlihat hasil yang fluktuatif dan mengalami beberapa penurunan pada rasio tertentu dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 antara lain *current ratio* meningkat, *debt to assets ratio* menurun, *net profit margin* fluktuasi, *return on equity* menurun dan *return on investment* menurun. Pada perspektif pelanggan mengalami peningkatan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 antara lain kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai sangat baik pada indikator proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai sangat baik yaitu dengan indikator kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Metode Balanced Scorecard (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung).
- Akbar, R. I., Didien Suhardini, & Pudji Astuti. (2022). Perancangan Model Pengukuran Kinerja Menggunakan Sustainability Balanced Scorecard di PT. XYZ. Teknik Industri, 12.
- Bella, M. (2021). Analisis Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Pelita Transport Prima Batusankar. Institution Agama Islam Negeri.
- Dasum, A., Hendrik, & Natalia. (2021). Performance Evaluation of PT. Ciputra Development Tbk Citraland Manado Branch With A Balanced Scorecard Approach. Jurnal EMBA, 9(1), 225–235.
- Daulay, S. R. (2020). Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi Sidikalang. Universitas Islam Negeri Sumatra Utara.
- Frismaya, N. (2022). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Pada PT. Citra Cakra Persada). Ilmu Dan Riser Manajemen, 7.
- Kaplan, R. S. and N. (2000). Balanced Scorecard: Menerapkan strategi Menjadi Aksi (Peter R. Yosi Pasla, Ed.). Erlangga.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. 15.
- Mulyadi. (2009). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard. Salemba Empat.
- Nugrahayu, E. R., & Endang Dwi Retnani. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran kinerja Perusahaan. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, 4.
- Putri Widyawati. (2015). Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat.
- Robbins, S. P. and T. A. J. (2015). Perilaku organisasi. Edisi ke-16 / Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge; alih bahasa Ratna Saraswati. Salemba Empat.
- Sakti, A. H. (2018). Performance Evaluation In PT PLN East Java Distribution Using Sustainability Balanced Scorecard (BSC). Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB, 6(2).
- Saraswati, P. S., D. P. Darmawan, & K. Suamba. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard. Jurnal Manajemen Agribisnis, 5(1).
- Sugiyono. (2002). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Bisnis. CV Alfabeta.
- Widiani, N. W. (2018). Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Dalam pengukuran Kinerja Pada PT Bumi Sarana Beton. Economics Bosowo Journal, 18.