

TESIS

**PERENCANAAN DAN EVALUASI KINERJA STRATEGIS
CITRALAND CITY LOSARI MAKASSAR BERDASARKAN
PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD***

***THE STRATEGIC PLANNING AND PERFORMANCE
ASSESSMENTS OF CITRALAND CITY LOSARI MAKASSAR
BASED ON BALANCE SCORECARD***

A MUH ARDIANSYAH AMRAN

A012211068



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2023

TESIS

**PERENCANAAN DAN EVALUASI KINERJA STRATEGIS
CITRALAND CITY LOSARI MAKASSAR BERDASARKAN
PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD***

***THE STRATEGIC PLANNING AND PERFORMANCE
ASSESSMENTS OF CITRALAND CITY LOSARI MAKASSAR
BASED ON BALANCE SCORECARD***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

A MUH ARDIANSYAH AMRAN

A012211068



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PERENCANAAN DAN EVALUASI KINERJA STRATEGIS
CITRALAND CITY LOSARI MAKASSAR
BERDASARKAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD*

disusun dan diajukan oleh :

A MUH ARDIANSYAH AMRAN
A012211068

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **13 Oktober 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr.
NIP. 19600503 198601 2 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si.
NIP. 19720525 199702 2 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001

KATA PENGANTAR

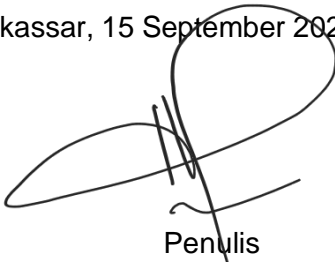
Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini. Dan tak lupa pula Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, sang pembawa kabar gembira dan sebaik-baiknya tauladan bagi yang mengharap Rahmat dan Hidayah-Nya. Selama proses penulisan Tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA, CRP. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan bimbingan, tambahan ilmu, serta nasehat dan motivasi yang sangat memudahkan penulis dalam menyelesaikan Tesis ini
4. Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si selaku Dosen Pendamping yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, masukan, juga tambahan referensi serta ilmunya dan dengan penuh sabar dan penuh perhatian dalam penulisan Tesis ini.
5. Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D., Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si., dan Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA, Selaku Dosen Penguji yang telah melakukan banyak penilaian dan evaluasi sehingga penulis dapat memperbaiki dan terus meningkatkan kualitas penulisan Tesis ini, baik dari sisi substansi maupun sistematika dalam setiap tahapan seminarnya.

6. Kedua Orang Tua, Ayahanda Almarhum Amran dan ibunda tercinta Halimah, terima kasih atas doa dan dukungannya, baik moril maupun materil. Beliau adalah malaikat yang dikirim oleh ALLAH SWT serta anugrah terindah bagiku. Terima kasih atas kasih sayang yang selama ini telah dicurahkan untukku. Semoga anakmu ini bisa menjadi anak yang kelak akan membanggakan dan membahagiakanmu.

Akhir kata, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang penulis buat baik sengaja maupun tidak disengaja selama berkuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin maupun selama penulisan Tesis ini. Semoga Allah SWT mengampuni segala kesalahan dan menunjukkan jalan yang lurus dan benar kepada kita semua. Amin

Makassar, 15 September 2023



Penulis

ABSTRAK

ARDIANSYAH AMRAN. *Evaluasi Kinerja Strategik Citraland City Losari Berdasarkan Perspektif Balance Scorecard* (dibimbing oleh Nurdjanah Hamid dan Wardhani Hakim).

Citraland City Losari Makassar adalah mega proyek PT Ciputra Nusantara di bawah maungan Ciputra Development Tbk.. Proyek ini dikelola dengan *system join operation* bersama PT Yasmin Bumi Asri. Citraland City adalah proyek properti terbesar dan termegah di wilayah Indonesia Timur dan satu-satunya mega proyek yang mampu menjawab kebutuhan masa depan industri properti dengan konsep ekosistem terpadu yang saling terintegrasi dengan desain futuristik dan *ecoculture*. Penelitian ini bertujuan menggambarkan proses perencanaan dan evaluasi kinerja strategik dari Citraland City Losari dengan menggunakan perspektif *balance scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah kajian pustaka, observasi, dan wawancara mendalam. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) perencanaan strategik Citraland City Losari berdasar pada *Master Plan Ciputra Development* yang menjadi acuan utama dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan strategis; (2) *key success factor* Citraland City Losari dalam kesuksesannya *leading market* di Industri Real Estate adalah lokasi strategis dari proyek, *brand image*, atau reputasi perusahaan yang *resilient*, stabil, dan konsisten mengalami pertumbuhan; (3) peta strategi dan sasaran strategis Citraland City Losari adalah strategi ekspansif melalui diversifikasi produk dan geografis serta memaksimalkan kemampuan digital dan mengoptimalkan momentum perubahan; dan (4) evaluasi kinerja strategik menunjukkan Citraland City Losari telah melaksanakan konsep *Balance Scorecard* secara layak dan konsisten tiap tahunnya. Keberhasilan ini ditunjukkan dengan penggunaan KPI dan sistem proyek yang saling terintegrasi melalui CRM, Ciputra Plus, dan terlaksananya *Good Corporate Governance*.

Kata Kunci: *balance scorecard*, *key success factor*, peta strategi, sasaran strategis, perencanaan strategis, Citraland City.



ABSTRACT

ARDIANSYAH AMRAN. *An Evaluation of Strategic Performance of Citra Land City Losari Based on Balance Scorecard Perspective* (supervised by Nurdjanah Hamid and Wardhani Hakim)

Citraland City Losari of Makassar is a mega project of PT. Ciputra Nusantra under the auspices of Ciputra Development Tbk. This project is managed using a joint operation system with PT. Yasmin Bumi Asri. Citraland City is the largest and most magnificent property project in Eastern Indonesia and the only mega project that is able to answer the future needs of the property industry with an integrated ecosystem concept that is integrated with futuristic design and eco culture. This research aims to describe the strategic performance planning and evaluation process of Citraland City Losari using a balance scorecard perspective. This research used a qualitative descriptive method with a case study approach. Data collection techniques used were literature study, observation, and in-depth interview. The results of this research show that (1) Citraland City Losari Strategic Planning is based on the Ciputra Development Master Plan which is the main reference in planning, implementing, and evaluating strategic policies; (2) Citraland City Losari's Key Success Factor in its success as a leading market in the real estate industry is the strategic location of the project, brand image or company reputation that is resilient, stable, and consistently experiencing growth; (3) strategy map and strategic targets of Citraland City Losari is an expansive strategy through product and geographic diversification as well as maximizing digital capabilities and optimizing the momentum of change; (4) strategic performance evaluation shows that Citraland City Losari has implemented the balance scorecard concept appropriately and consistently every year. This success is demonstrated by using KPIs and project systems that are integrated with each other through CRM, Ciputra Plus, and the implementation of good corporate governance.

Keywords: balance scorecard, key success factor, strategy map and strategic objective, strategic planning, Citraland City



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.2.1 Bagaimana Perencanaan Strategis Citraland City Losari Makassar berdasarkan Perspektif <i>Balance Scorecard</i> ?	9
1.2.2 Bagaimana Evaluasi Kinerja Strategik Citraland City Losari Makassar berdasarkan Perspektif <i>Balance Scorecard</i> ?	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Pustaka.....	12
2.1.1 Proses Manajemen Strategis.....	12
2.1.2 Balance Scorecard.....	22
2.1.3 Key Performance Indicator	31
2.2 Literature Review.....	38
2.3 Kerangka Konseptual	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	43
3.1 Rancangan Penelitian	43
3.2 Situs dan Waktu Penelitian	44
3.3 Populasi, sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	44
3.3.1 Populasi.....	44
3.3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	44
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	46
3.4.1 Jenis Data	46
3.4.2 Sumber Data	46

3.5	Metode Pengumpulan Data	47
3.5.1	Interview (wawancara)	47
3.5.2	Observasi	48
3.5.3	Dokumentasi	48
3.5.4	Studi Pustaka	49
3.6	Teknik Analisis Data	50
3.6.1	Perspektif Keuangan	52
3.6.2	Perspektif Pelanggan	53
3.6.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	53
3.6.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	54
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1	Overview Citraland City Losari	55
4.2	Hasil Penelitian	57
4.2.1	Perencanaan Strategis	57
4.2.2	Evaluasi Kinerja Strategik	62
4.3	Pembahasan	66
4.3.1	Perencanaan Strategis	66
4.3.1.1	Key Success Factor	66
4.3.1.2	Peta Strategi dan Sasaran Strategi	71
4.3.2	Evaluasi Kinerja Strategis Balance Scorecard	74
BAB V	PENUTUP	82
5.1	Kesimpulan	82
5.1.1	Perencanaan Strategis	82
5.1.2	Evaluasi Kinerja Strategik	83
5.2	Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	87	
LAMPIRAN	90	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1 Studi Pustaka.....	49
Tabel 4.1 Tabel Analisis Balance Scorecard.....	65
Tabel 4.2 Deskripsi dan Inisiatif Strategis	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 NPM & Market Cap.....	5
Gambar 1.2 ROA TTM.....	6
Gambar 2.1 <i>Comprehensive Strategic Management Model</i>	13
Gambar 2.2 Generic Value Chain.....	26
Gambar 2.3 Kualitas KPI	35
Gambar 4.1 Struktur Perusahaan.....	57
Gambar 4.2 Strategic Maps.....	62
Gambar 4.3 Strategic Maps.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara Perencanaan dan Evaluasi Kinerja Strategis Citraland City Losari Makassar Berdasarkan Perspektif Balance Scorecard	90
Lampiran 2	Pedoman Wawancara Perspektif Pelanggan.....	94
Lampiran 3	Dokumentasi Wawancara	95
Lampiran 4	Transkrip Wawancara bersama Ibu Anastasya.....	98
Lampiran 5	Transkrip Wawancara bersama Ibu Mita Yusnia.....	117
Lampiran 6	Transkrip Wawancara bersama Bapak Ammar Mahapany (Owner Atlantea Coffee)	124
Lampiran 7	Transkrip Wawancara bersama Bapak Andi 'Alim selaku Kapten/PIC Kultur Haus.....	128
Lampiran 8	TRANSKRIP bersama Bapak Alimuddin	131

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Citraland City Losari adalah mega proyek PT. Ciputra Nusantara yang dikelola dengan system Join Operation bersama PT. Yasmin Bumi Asri. Oleh karena itu, proyek ini secara keseluruhan berada di bawah Ciputra Development Tbk dan berdasarkan hierarki dikelola secara *Corporate Strategy* dan telah memiliki perencanaan strategis yaitu Citraland City Master Plan. Dalam dunia bisnis, real estate atau properti termasuk bisnis yang memiliki medan yang sulit dan *barrier to entry* yang sangat tinggi khususnya pada stage korporasi dan developer. Modal yang besar serta proses marketing dan penjualan produk sebelum produk itu sendiri nyata dan selesai adalah tantangan tersendiri untuk perusahaan sehingga membutuhkan reputasi dan kompetensi kuat dan kredibel. Di sisi lain, adanya persoalan pembiayaan dari kacamata finance yang tidak sertamerta berkorelasi positif dengan penjualan karena sifatnya *long term investment* sehingga acapkali proyek atau perusahaan terlihat rugi dari sisi finance khususnya pada tahun permulaan dan awal pembangunan sebuah proyek. Hal ini dibuktikan sebagaimana tercatat pada Laporan Tahunan Ciputra Development (2022) akhirnya mencatat perolehan positif dan memiliki kontribusi yang besar terhadap korporasi yang dimana sebelumnya cukup *struggling* pada periode sebelum dan setelah covid.

Penting untuk memahami bagaimana proses perencanaan strategik yang tepat serta evaluasi kinerja yang akurat untuk memungkinkan perusahaan mengatasi tantangan kompetitif dimana tempat mereka beroperasi. Untuk menjawab hal tersebut perlu dilakukan evaluasi atas kinerja strategik Citraland City Losari, karena hal ini penting untuk melihat efektifitas dari strategi bersaing yang

sudah dilakukan oleh perusahaan. Evaluasi strategi dan kontrol, yang merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis, melibatkan pencarian informasi tentang apakah strategi tersebut berjalan sesuai rencana. Melakukan peninjauan kembali faktor eksternal dan internal yang membentuk dasar dari strategi dalam pandangan kinerja saat ini. Semua strategi tunduk pada modifikasi masa depan karena faktor internal dan eksternal terus berubah. (John & Richard, 2011)

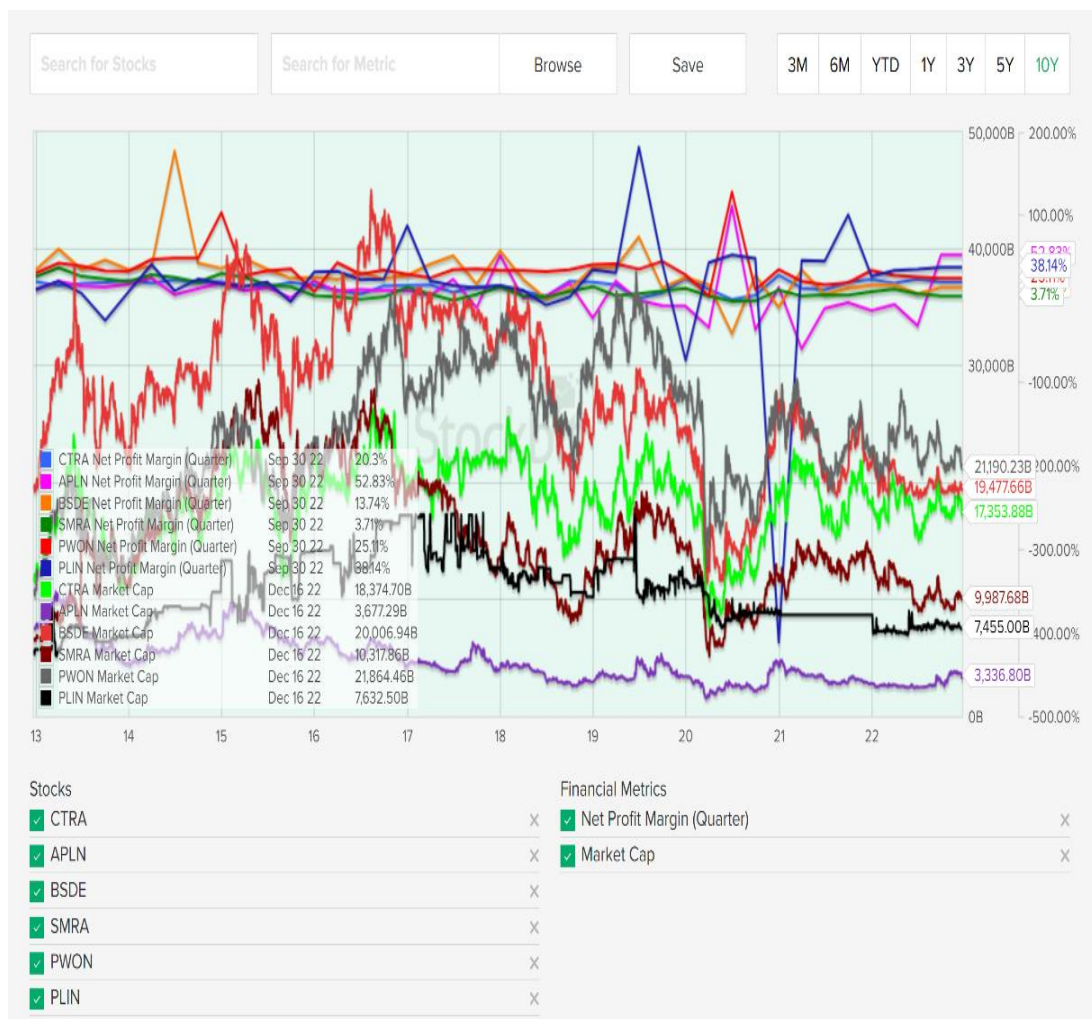
Kemajuan teknologi yang sangat eksponensial beserta peralihan demografi konsumen dalam bidang properti, telah mempengaruhi perilaku bisnis dalam industri real estate baik pada sisi properti residensial maupun komersial. Adanya pembatasan sosial dan akselerasi digital menjadi penyebab terjadinya perubahan terhadap preferensi properti idaman dan metode transaksi pada konsumen, begitupun terhadap perusahaan dalam caranya menghantarkan sebuah produk properti. Fenomena ini mempengaruhi banyak hal dalam proses bisnis internal atau *supply chain* dalam bisnis properti, di antaranya pada aspek pemasaran, pola transaksi penjualan dan preferensi masyarakat dalam memilih dan menjangkau properti yang diinginkan. Dengan demikian pelaku industri perlu untuk berpikir lebih presisi dan mendalam mengenai seperti apa masa depan bisnis properti (*real estate*) dan bagaimana cara beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Berdasarkan data research yang dirilis fortune builders (Ray White, 2022) industri *real estate* mengalami perubahan cepat seiring dengan teknologi baru dan *capital inflow*. Perusahaan-perusahaan properti dan para investor semakin mempersiapkan diri dengan strategi-strategi industri 4.0 seperti : *online property listing platforms*, aplikasi smartphone, *virtual reality*, teknologi *blockchain* yang akan memberikan dampak terhadap transaksi jual beli dan skema pembiayaan dalam bisnis *real estate*.

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Indonesia melalui website IDX (*Indonesian Stock Exchange*, 2023), terdapat kurang lebih 883 perusahaan yang sahamnya resmi tercatat sebagai *public listed company*. Bursa Efek Indonesia mengklasifikasikan emiten dalam tiga papan perdagangan yaitu papan utama, papan pengembangan dan papan akselerasi. Papan utama diisi oleh emiten yang berukuran besar dan memiliki *track record* yang baik. Ciputra Development, Pakuwon Jati, Bumi Serpong Damai, Agung Podomoro, dan Summarecon Agung merupakan emiten-emiten properti atau real estate yang dianggap sebagai market leader dimana memiliki *market capitalization* dan *market share* yang berada di posisi lima besar teratas di papan utama Bursa Efek Indonesia. Jika didasarkan atas performa perusahaan 10 tahun terakhir secara data kuantitatif, Ciputra Development (CTRA) merupakan salah satu emiten properti yang memiliki *market cap* dan *net income* tertinggi dan senantiasa stabil dalam 10 tahun terakhir. Salah satu bentuk perencanaan strategis dan aktualisasi strategi bersaing Ciputra Development dalam peta persaingan industri *real estate* adalah dengan memilih lokasi yang berada di teluk pantai Kota Makassar sebagai daerah strategis dan *master plan* untuk menguasai gerbang real estate Indonesia Timur dengan konsep *oceanside modern living* (hunian modern tepi pantai).

Seiring dengan percepatan persaingan yang terjadi pada industri *real estate*, perencanaan strategis dan evaluasi kinerja strategik yang dimiliki perusahaan semakin vital. Ciputra Development melalui anak perusahaannya yang beroperasi di kota Makassar, Citraland City Losari sebagai representasi Ciputra Nusantara membutuhkan perencanaan strategis dan evaluasi kinerja yang tepat dan akurat untuk memungkinkan perusahaan menghadapi tantangan kompetitif dimana perusahaan beroperasi. Dalam penelitiannya, Gunawan dan Indriyani (2014) menyatakan bahwa setelah memahami perencanaan strategi bersaing yang

digunakan perusahaan, evaluasi dari strategi tersebut perlu dilakukan karena persaingan yang ketat serta perubahan lingkungan industri yang begitu cepat mengharuskan perusahaan untuk selalu memperbaharui strategi yang dimilikinya. Sebab jika tidak mengevaluasi strategi perusahaan, perusahaan dapat kalah dalam persaingan dan tak mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena keberhasilan strategi memiliki prasyarat yang berbeda, maka koherensi perencanaan strategis dan strategi bersaing harus link and match terhadap evaluasi kinerja (Olson dan Slater 2002).

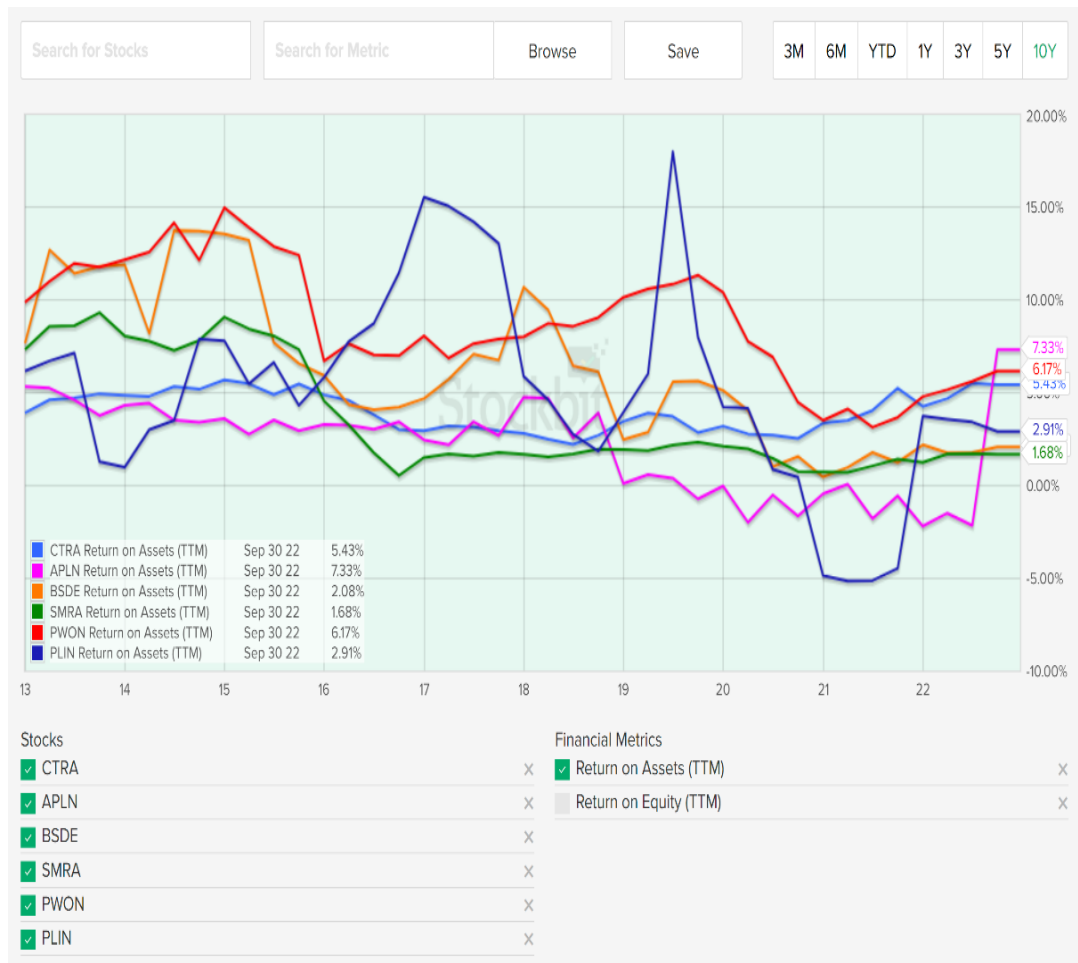
Persaingan dan perkembangan bisnis properti di Indonesia semakin ketat dan semakin pesat, hal ini dapat dilihat dari sibuknya para pengembang bisnis besar dan kecil dalam membangun berbagai jenis produk properti baru yang ditawarkan kepada masyarakat, seperti rumah, apartemen, tanah, pusat perbelanjaan, perkantoran dan jenis lainnya. Untuk itu, dalam memenangkan persaingan bisnis di bidang properti, para pengembang bisnis perlu memiliki perencanaan strategis yang tepat dan mengevaluasi kinerja strategis perusahaan secara akurat. Hal ini dapat dipahami dengan meninjau pengukuran kinerja masing-masing perusahaan (Dasum et al., 2021). Ciputra Development Tbk merupakan satu dari sekian banyak emiten properti yang *listing* di Bursa Efek Indonesia yang senantiasa unggul dalam peta persaingan dan mampu bertahan dalam berbagai kondisi ekonomi yang fluktuatif. Namun, jika didasarkan pada kapitalisasi pasar, valuasi, profitabilitas, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan atau emiten. Ciputra Development bukan *market leader* di Industrinya. Hal ini dapat ditinjau berdasarkan valuasi (nilai kapitalisasi pasar), pendapatan bersih dan efektivitas manajemen. Sebagaimana yang tercermin dalam data comparison stockbit.com



Gambar 1.1 NPM & Market Cap

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan *market cap*, Ciputra Development memiliki angka 17 triliun berada di urutan ketiga di bawah Pakuwon Jati 21 triliun dan Bumi Serpong Damai 19 triliun. Hal ini mengindikasikan bahwa ukuran pasar, nilai intrinsik perusahaan dan *brand image* secara publik bukanlah yang tertinggi dan terbesar. Hal ini pun terlihat dari kemampuan Ciputra Development dalam menghasilkan laba bersih pada kuartal terakhir di tahun 2022 sebesar 20,3% berada di urutan ketiga di bawah Agung Podomoro 50,28% dan Pakuwon 25,1%.



Gambar 1.2 ROA TTM

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2023)

ROA atau return on asset memberikan gambaran bagi manajer, investor atau analis mengenai seberapa efisien manajemen perusahaan dalam menggunakan aset terhadap pendapatan yang dihasilkan. Ciputra Development menghasilkan ROA 5,43% berdasarkan *trailing twelve months* 10 tahun terakhir, angka ini berada di urutan ketiga di bawah Agung Podomoro 7,33% dan Pakuwon Jati 6,17%. Ciputra Development bukan yang tertinggi namun dalam hal stabilitas dan sustainabilitas Ciputra yang terbaik. Plaza Indonesia pernah mencapai nilai ROA 18% pada pertengahan tahun 2019 dan angka tersebut tertinggi di industrinya namun sejak akhir 2020 dimana pandemi covid terjadi, Plaza Indonesia bahkan mengalami kejatuhan dengan minus hingga 5% pada pertengahan 2021.

Di saat yang Agung Podomoro, mampu menghasilkan laba bersih dan efektifitas manajemen tertinggi secara terkini namun jika dihitung sejak 10 tahun terakhir, hanya mampu berada di average 3% bahkan sempat minus sejak awal tahun 2019 hingga akhir tahun 2021. Hal ini menandakan Ciputra adalah perusahaan properti yang konservatif, stabil namun stagnan serta tidak seprogresif perusahaan pesaingnya.

Dalam melakukan perencanaan strategis dan evaluasi kinerja strategis dapat menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* sebagai alat analisis untuk menjabarkan setiap poin-poin atau *key performance indicator* yang perlu dicapai perusahaan. Hal ini karena *Balance Scorecard* telah berevolusi dari alat penting yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi menjadi kerangka manajemen kinerja strategis yang memungkinkan organisasi dalam mengelola dan mengukur implementasi strategi mereka (Kaplan dan Norton, 2001). Di sisi lain, Nikkiah (2007) menyatakan bahwa dalam suksesnya sebuah kinerja strategis, membutuhkan evaluasi dan pengendalian program operasional yang berkelanjutan dan komprehensif untuk memenuhi tujuan, menilai ikhtisar organisasi, dan memantau kinerja. Tanpa evaluasi dan pengendalian kinerja, implementasi strategi akan gagal. Perusahaan jika ingin mempertahankan keberlanjutannya, perlu adanya evaluasi strategi yang tepat dan Langkah-langkah pengendalian, agar kemampuan perusahaan dapat terus menerus menyesuaikan dengan lingkungan eksternal yang dinamis.

Balance Scorecard sebagai metode untuk evaluasi kinerja strategis dan pengendalian hubungan operasional dan kontrol strategis, memungkinkan perusahaan memperjelas lebih rinci strategi mereka, menerjemahkannya dalam tindakan dan memberikan umpan balik bagaimana strategi dijalankan. Nurhadi (2016) menyebutkan bahwa salah satu manfaat terbesar perusahaan dalam

mengaplikasikan *balance scorecard* di antaranya adalah membantu dalam hal peningkatan dan pengadopsian strategi bisnis yang efektif. Perusahaan yang mengaplikasikan *Balance Scorecard* akan merasa puas dan menemukan beberapa aspek yang diperlukan dalam mengembangkan perusahaan.

Kebutuhan *balance scorecard* lahir dari pandangan bahwa tolok ukur kinerja harus diukur dengan dua indikator yang berbeda, kinerja keuangan dan kinerja strategis. Hasil **kinerja strategis yang baik** akan menunjukkan **penguatan keunggulan perusahaan**, posisi pasar dan prospek bisnis masa depan perusahaan. Peningkatan kinerja strategis mendorong kinerja keuangan yang lebih baik. Mengenai hasil strategis, Thompson, Strickland dan Gamble (2007) menyimpulkan bahwa *“perusahaan yang mengejar dan mencapai hasil strategis dengan meningkatkan daya saing dan kekuatannya di pasar, berada pada posisi yang jauh lebih baik untuk meningkatkan posisi keuangannya.”*

Konsep *Balance Scorecard* (BSC) diajukan oleh Kaplan dan Norton (1992). *BSC* bertujuan untuk mengevaluasi empat perspektif yang mencakup keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan melampaui ukuran tradisional kinerja keuangan, BSC merevolusi pemikiran konvensional tentang metrik kinerja (Kaplan dan Norton, 1996). Perspektif keuangan bertujuan untuk menjawab pertanyaan; “untuk berhasil secara finansial; bagaimana seharusnya memuaskan pemegang saham?”. Perspektif pelanggan bertujuan untuk memahami bagaimana stigma pelanggan dalam memandang perusahaan. Perspektif bisnis internal bertujuan untuk melihat proses mana yang seharusnya diutamakan perusahaan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk melihat bagaimana perusahaan menopang kemampuannya untuk berubah dan senantiasa meningkat di tiap periodisasi pada sisi sumber daya manusianya.

Dengan demikian, peneliti memandang bahwa menggunakan *Balance Scorecard* adalah cara yang tepat dalam melihat bagaimana proses perencanaan strategis dan evaluasi kinerja strategik suatu perusahaan. Peneliti memilih Citraland City City Losari sebagai objek penelitian sebab Citraland City Losari adalah proyek masa depan yang akan menjadi *market leader* khususnya di Indonesia Timur. Sebab jika dikomparasikan dengan para kompetitor dalam industry properti, hanya Citraland City yang mampu menjawab kebutuhan ekosistem terpadu yang saling terintegrasi. Dimana di dalamnya terdapat Kawasan hunian, Kawasan bisnis, pusat perbelanjaan, perkantoran, hingga pusat Pendidikan yang berada dalam satu lokasi yang saling *accessible* dan saat ini belum mampu dipenuhi oleh Perusahaan-perusahaan atau emiten-emiten properti lainnya yang beroperasi di Makassar. Selain itu, sebagaimana data yang tercantum pada laporan tahunan Ciputra Development Tbk, Sulawesi mencatat pertumbuhan yang kuat dengan berkontribusi 15% dari pre-sales (Rp1,2 triliun) yang terutama berasal dari proyek CitraLand City Losari Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena industri yang semakin ketat, penuh persaingan dan tuntutan agar perusahaan senantiasa adaptif dan cepat dalam menangkap perubahan masa depan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah;

1.2.1 Bagaimana Perencanaan Strategis Citraland City Losari Makassar berdasarkan Perspektif *Balance Scorecard*?

1.2.2 Bagaimana Evaluasi Kinerja Strategik Citraland City Losari Makassar berdasarkan Perspektif *Balance Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis perencanaan dan evaluasi kinerja strategik pada Mega Proyek Citraland City

Losari Makassar dalam menghadapi industri real estate yang kian sengit dalam memperoleh keunggulan daya saing. Sehingga penting untuk menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang perusahaan dalam rangka kompatibilitas dan penyusunan strategi bisnis yang efektif dan efisien untuk Citraland City Losari Makassar.

Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menggambarkan peta strategi dan sasaran strategis Citraland City Losari Makassar yang didasarkan pada KSF (*Key Success Factor*) dan akan dikonversi dalam tindakan konkret pada setiap *job description* departemen perusahaan. Pada akhirnya, yang dihasilkan dari penelitian ini adalah implikasi manajerial, inisiatif dan alternatif strategi yang *link & match* dengan visi misi dan tujuan jangka panjang Ciputra Development, dalam hal ini *Join Operation* antara PT. Ciputra Nusantara dan PT. Yasmin Bumiasri.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategik, pendalaman teori *Balance Scorecard* dan sebagai referensi strategi bisnis untuk perusahaan-perusahaan real estate di Indonesia dalam hal evaluasi kinerja strategik, keberlanjutan dan peningkatan daya saing perusahaan khususnya Citraland City Losari Makassar.

1.5 Sistematika Penulisan

Kerangka penulisan merupakan suatu uraian mengenai susunan penulisan secara teratur dalam beberapa bab. Sehingga urutan pokok-pokok pikiran yang ada dalam bab-bab dan sub bab pada tesis ini adalah sebagai berikut:

1) BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan berisikan paparan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2) BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisikan mengenai teori-teori yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan yang dipilih yang akan dijadikan landasan dalam penulisan ini, penelitian terdahulu, dan kerangka pikir.

3) BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian akan diuraikan mengenai jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, batasan operasional, sumber data, metode analisis, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan instrument penelitian.

4) BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan berisikan analisis deskriptif kualitatif objek penelitian yang menjelaskan hasil penelitian di lapangan selanjutnya dianalisis dengan metode yang telah ditentukan, dari analisis yang ada kemudian diinterpretasikan sehingga dapat ditemukan suatu kesimpulan sebagai penelitian.

5) BAB V KESIMPULAN DAN PENUTUP

Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran atas hasil penelitian sesuai dengan hasil analisa yang dilakukan.

BAB II

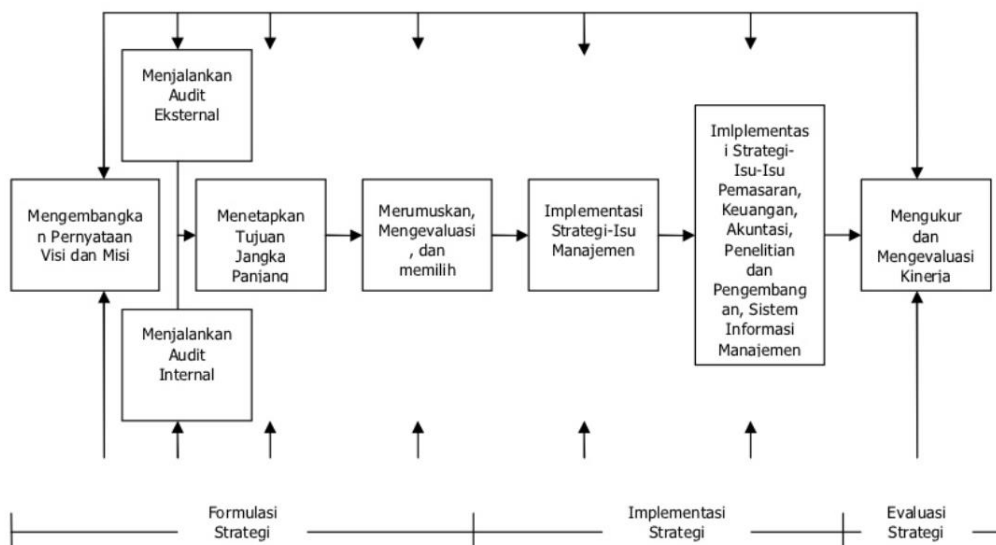
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Proses Manajemen Strategis

2.1.1.1 Formula Strategi

Proses perumusan dan pengarahan aktivitas manajemen strategis bervariasi antarbisnis. Para perencana terkemuka, seperti General Electric, Procter & Gamble, dan IBM, telah mengembangkan proses yang lebih terperinci dibandingkan dengan perencana yang tidak begitu formal dari perusahaan-perusahaan dengan ukuran serupa. John & Richard (2011) menjelaskan bahwa perusahaan dengan banyak produk pasar, atau teknologi cenderung menggunakan sistem manajemen strategis yang lebih rumit. Namun, meskipun terdapat perbedaan dalam perincian dan tingkat formalisasi, komponen-komponen dasar dari model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategis pada umumnya sangat serupa. Karena terdapat kesamaan pada model-model umum proses manajemen strategis, dapat dikembangkan suatu model yang mewakili sebagian besar ide dalam bidang manajemen strategis.



Gambar 2.1 *Comprehensive Strategic Management Model*

Sumber: David & David "Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept"

Model yang ditunjukkan oleh gambar 2.1, memiliki dua fungsi utama: (1) Menggambarkan urutan dan hubungan antarkomponen utama proses manajemen strategis. (2) Merupakan garis besar pembahasan secara umum mengenai manajemen strategis.

Komponen-Komponen Model Manajemen Strategis

Menurut John Pearce & Richard Robinson (2011) komponen-komponen model manajemen strategis adalah sebagai berikut:

➤ Misi Perusahaan

Misi suatu perusahaan merupakan tujuan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup dari operasinya. Secara singkat, misi perusahaan (*company mission*) menjelaskan penekanan perusahaan atas produk, pasar, dan teknologi sehingga mencerminkan **nilai-nilai dan prioritas** pengambil keputusan strategis. Sebagai contoh, Lee Kun-Hee, presiden terdahulu dari Samsung Group, mengubah misi perusahaan dengan gaya kepemimpinannya di Samsung. Tidak lama kemudian, Samsung memisahkan Chonju Paper Manufacturing dan Shinsegae Department Store dari operasi lainnya. Tindakan perusahaan dalam melakukan perampingan ini mencerminkan perubahan **falsafah manajemen** yang lebih menyukai **spesialisasi** sehingga mengubah arah dan lingkup organisasi.

Tanggung jawab sosial merupakan pertimbangan yang penting bagi pengambil keputusan strategis suatu perusahaan karena pernyataan misi harus menunjukkan bagaimana maksud Perusahaan untuk berkontribusi kepada

masyarakat. Sebuah perusahaan harus menyatakan pandangan tanggung jawab sosial untuk dirinya sendiri, sebagaimana halnya dengan bidang kinerja lainnya dalam perusahaan.

➤ Analisis Internal

Perusahaan menganalisis kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. Perusahaan juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen serta struktur organisasi perusahaan. Terakhir, perusahaan membandingkan keberhasilannya pada masa lalu serta pertimbangan tradisionalnya dengan kapabilitas perusahaan saat ini guna menentukan tingkat kapabilitas perusahaan pada masa mendatang.

➤ Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal suatu perusahaan terdiri atas seluruh kondisi dan kekuatan yang memengaruhi pilihan strategis dan menentukan situasi kompetitifnya. Model manajemen strategis menunjukkan lingkungan eksternal sebagai tiga segmen interaktif: lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasi.

➤ Analisis dan Pilihan Strategis

Penilaian terhadap lingkungan eksternal dan profil perusahaan yang dilakukan secara simultan memungkinkan suatu perusahaan untuk mengidentifikasi beragam peluang interaktif yang menarik. Peluang-peluang ini merupakan cara investasi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan. Namun, peluang-peluang tersebut harus diseleksi oleh kriteria-kriteria yang sesuai dengan misi perusahaan untuk menghasilkan sekelompok peluang yang mungkin diinginkan.

➤ Tujuan Jangka Panjang

Hasil yang ingin dicapai perusahaan selama periode beberapa tahun adalah tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) perusahaan. Tujuan semacam ini biasanya melibatkan sebagian atau seluruh aspek berikut ini: profitabilitas, tingkat imbal hasil investasi, posisi kompetitif, keunggulan teknologi, produktivitas, hubungan dengan karyawan, tanggung jawab publik, dan pengembangan karyawan.

➤ Strategi Umum dan Strategi Utama

Banyak bisnis secara eksplisit ataupun implisit mengadopsi satu atau lebih, strategi umum (*generic strategies*) yang menandai orientasi kompetitif perusahaan tersebut di pasar. Strategi biaya rendah, diferensiasi, atau fokus merupakan tiga pilihan dasar. Manajer yang memiliki pemahaman akan hal ini berusaha mencari cara agar perusahaannya memiliki keunggulan kompetitif dari biaya rendah dan diferensiasi sebagai bagian dari strategi umum secara keseluruhan.

➤ Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek ialah proyeksi hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Tujuan-tujuan tersebut secara logis harus konsisten dengan tujuan jangka panjang perusahaan: Perusahaan tipikal mempunyai banyak tujuan jangka pendek (*short term objectives*) untuk menyediakan pedoman kegiatan fungsional dan operasional mereka. Oleh karena itu, terdapat empat tujuan, yaitu kegiatan pemasaran jangka pendek, penggunaan bahan mentah, pergantian karyawan, dan tujuan penjualan.

➤ Rencana Tindakan

Rencana tindakan menerjemahkan strategi umum dan utama menjadi "tindakan" dengan menggabungkan empat elemen. Pertama, rencana tindakan mengidentifikasi aksi spesifik yang akan dijalankan pada tahun mendatang atau periode yang lebih singkat sebagai bagian dari upaya bisnis untuk membentuk keunggulan kompetitif. Kedua, rencana tindakan menentukan kerangka waktu yang jelas untuk menuntaskan setiap tindakan. Ketiga, rencana tindakan menciptakan akuntabilitas dengan mengidentifikasi siapa saja yang bertanggung jawab atas setiap "tindakan" yang direncanakan. Keempat, setiap "tindakan" memiliki satu atau lebih tujuan spesifik dan mendesak yang harus dicapai oleh tindakan tersebut.

➤ Taktik Fungsional

Dalam kerangka umum yang diciptakan oleh strategi umum dan strategi utama perusahaan, setiap fungsi bisnis perlu melakukan kegiatan-kegiatan yang membantu mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Rencana jangka pendek dengan lingkup terbatas ini disebut sebagai taktik fungsional (functional tactics). Iklan radio, pengurangan persediaan, dan suku bunga pinjaman perkenalan merupakan contoh dari taktik. Manajer pada setiap fungsi bisnis mengembangkan taktik yang menggambarkan aktivitas fungsional yang menjadi bagian mereka dan biasanya dimasukkan sebagai bagian inti dari rencana tindakan mereka. Taktik fungsional merupakan pernyataan terperinci mengenai sarana atau kegiatan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan menciptakan keunggulan kompetitif.

➤ Kebijakan yang Memberdayakan Tindakan

Kecepatan merupakan aspek penting bagi keberhasilan perusahaan dalam pasar global yang kompetitif dewasa ini. Salah satu cara meningkatkan

kecepatan dan kemampuan memberikan tanggapan adalah dengan mengharuskan/memungkinkan keputusan diambil pada tingkatan paling rendah dalam organisasi. Kebijakan (policies) merupakan keputusan luas yang didasarkan pada Keputusan sebelumnya yang mengarahkan atau menggantikan diskresi manajerial yang repetitif atau bersifat sensitif terhadap waktu. Membuat kebijakan yang mengarahkan dan "Yang memberikan persetujuan pada awal" atas pemikiran, keputusan, dan tindakan manajer operasi. serta bawahannya dalam menerapkan strategi bisnis adalah hal yang penting guna membangun serta mengendalikan proses operasi saat ini dengan cara yang konsisten dengan tujuan strategis perusahaan. Kebijakan sering kali meningkatkan efektivitas manajerial dengan menstandarisasi keputusan rutin dan memberdayakan atau memperluas diskresi dari manajer dan bawahannya dalam mengimplementasikan strategi bisnis.

➤ Restrukturisasi, Rekayasa, dan Pemusatan Organisasi

Hingga titik dalam proses manajemen strategis ini, para manajer telah mempertahankan fokus yang berorientasi pasar ketika mereka merumuskan strategi dan mulai menjalankan strategi tersebut melalui rencana tindakan dan taktik fungsional. Saat ini, proses tersebut mengambil fokus internal- membuat pekerjaan bisnis dilakukan secara efisien dan efektif sedemikian rupa sehingga strategi tersebut berhasil. Apakah ini merupakan cara terbaik untuk mengatur diri sendiri untuk mencapai misi? Dari mana sebaiknya kepemimpinan berasal? Nilai-nilai apa yang seharusnya memandu aktivitas harian-harus seperti apakah bentuk organisasi dan karyawannya?

Bagaimana kita dapat merancang insentif yang akan mendukung tindakan yang sesuai? Kompetisi yang semakin ketat di pasar global telah menimbulkan beberapa pertanyaan "internal" yang bersifat tradisional- bagaimana

aktivitas dilakukan dalam bisnis- menyesuaikan diri dengan perhatian yang jauh lebih besar dari sebelumnya terhadap pasar. Perampingan, restrukturisasi, dan rekayasa merupakan istilah-istilah yang mencerminkan tahapan kritis dalam implementasi strategi di mana manajer berusaha membentuk kembali organisasinya. Struktur, budaya kepemimpinan, dan sistem imbalan perusahaan dapat diubah untuk memastikan keunggulan biaya dan kualitas yang dituntut secara khusus oleh strategi perusahaan.

Elemen-elemen proses manajemen strategis dapat dilihat dari kegiatan Ford Motor Company dewasa ini. Pada 2006, Ford sepakat untuk merancang strategi untuk menurunkan biaya, meningkatkan efisiensi, memperbaiki desain, dan meningkatkan citra merek. Perbaikan-perbaikan ini dibutuhkan untuk menjaga arus kas untuk menutup kenaikan biaya pensiun. Guna melaksanakan strategi baru ini, Ford perlu memperbaiki kegiatan operasinya. Beberapa eksekutif baru dilibatkan untuk memimpin pengembangan produk dan mengendalikan keuangan. Dalam rangka meruntuhkan batasan birokrasi, dibentuklah sebuah komite yang terdiri atas karyawan dari area fungsional utama, yang ditugaskan untuk mengurangi waktu yang diperlukan untuk merancang suatu kendaraan dengan konsep baru.

➤ Pengendalian Strategis dan Perbaikan Kontinu

Pengendalian strategis (strategic control) berkaitan dengan penelusuran suatu strategi ketika diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan pada asumsi dasar serta membuat penyesuaian yang diperlukan. Berbeda dengan pengendalian pascatindakan (Postaction control), pengendalian strategis ditujukan untuk mengarahkan tindakan sesuai dengan strategi umum dan Strategi utama ketika tindakan tersebut dilakukan dan hasil akhir akan dicapai beberapa tahun kemudian. Perubahan pasar global yang semakin cepat selama 10 tahun

terakhir telah menjadikan perubahan kontinu sebagai salah satu aspek pengendalian strategis di berbagai organisasi. Perbaikan kontinu (continuous improvement) menyediakan sarana bagi para manajer untuk menyajikan suatu bentuk perbaikan strategis yang memungkinkan organisasi mereka dapat memberikan tanggapan secara lebih proaktif dan tepat waktu terhadap kemajuan dalam ratusan bidang yang memengaruhi keberhasilan suatu bisnis.

Pada 2003, strategi Yahoo! adalah untuk berpindah ke pasar pencarian broadband dan Internet. Namun, bahkan pada tahap implementasi awal sekalipun, strategi ini perlu direvisi. Yahoo! telah membentuk aliansi dengan SBC untuk menyediakan layanan broadband, namun SBC memiliki kapabilitas yang begitu terbatas sehingga Yahoo! harus mencari cara baru untuk menjangkau pelanggannya. Yahoo! juga perlu untuk secara kontinu memperbaiki pasar pencarian Internetnya, dengan semakin banyaknya pesaing dan perubahan keinginan konsumen yang cepat. Selain itu, guna meningkatkan pangsa pasarnya, Yahoo! perlu untuk secara kontinu memperbaiki merek dagangnya, daripada hanya mengandalkan kapabilitas teknologinya.

2.1.1.2 Implementasi Strategi

Perhatian pertama dalam implementasi strategi bisnis adalah menerjemahkan strategi tersebut ke dalam tindakan di seluruh organisasi tersebut. Tujuan jangka pendek diturunkan dari tujuan jangka panjang, yang kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan dan target saat ini. Tujuan jangka pendek berbeda dari tujuan jangka panjang dalam hal kerangka waktu, kekhususan, dan pengukuran. Agar efektif dalam implementasi strategi, tujuan tersebut harus diintegrasikan dan dikoordinasikan. Tujuan tersebut juga harus konsisten, terukur, dan disusun sesuai prioritas (John & Richard, 2011).

Selanjutnya taktik fungsional diturunkan dari strategi bisnis. Taktik fungsional mengidentifikasi tindakan yang spesifik dan segera, yang harus diambil dalam area-area fungsional penting untuk mengimplementasikan strategi bisnis. Pengalihdayaan atas aktivitas-aktivitas fungsional tertentu telah menjadi agenda taktis yang penting untuk hampir semua perusahaan bisnis dalam perekonomian global saat ini. Kesanggupan dalam melakukan aktivitas tersebut dengan lebih efektif dan lebih murah- jika dilakukan di luar perusahaan? Pertanyaan ini telah menjadi pertanyaan yang umum ditanyakan oleh para manajer ketika mereka berusaha menyukseskan strategi bisnisnya (John & Richard, 2011).

Kemudian pemberdayaan karyawan melalui kebijakan dapat menjadi cara lain untuk memandu perilaku, keputusan, dan tindakan pada tingkatan operasi perusahaan dengan cara yang konsisten dengan strategi bisnis dan fungsional perusahaan. Kebijakan memberdayakan karyawan bagian operasi untuk mengambil keputusan dan tindakan secara cepat. Kompensasi memberikan penghargaan atas tindakan dan hasil. Setelah perusahaan mengidentifikasi tujuan-tujuan strategis yang paling baik mengakomodasi kepentingan pemegang sahamnya, terdapat lima program kompensasi bonus yang dapat disusun untuk memberikan insentif kepada para eksekutif agar bekerja untuk sasaran-sasaran tersebut. Tujuan, taktik fungsional, kebijakan, dan kompensasi hanya mencerminkan awal dari implementasi strategi. Suatu strategi harus dilembagakan strategi tersebut harus bergerak di seluruh bagian perusahaan. (John & Richard, 2011)

2.1.1.3 Evaluasi dan pengendalian Strategi

Strategi adalah melihat ke depan, dirancang agar dapat tercapai selama beberapa tahun ke depan, serta berdasarkan pada asumsi manajemen mengenai

banyak peristiwa dan faktor yang belum terjadi. Pengendalian strategis ditujukan untuk mengarahkan perusahaan pada tujuan strategis jangka panjangnya dalam situasi yang tidak pasti dan sering kali berubah (John & Richard, 2011)

Pengendalian premis, pengamatan strategis, pengendalian berupa peringatan khusus, dan pengendalian atas implementasi merupakan jenis-jenis pengendalian strategis. Keempat jenis pengendalian strategis tersebut dirancang agar dapat memenuhi kebutuhan manajemen puncak untuk memantau strategi sementara hal tersebut dilaksanakan, mendeteksi masalah-masalah mendasar, dan membuat berbagai penyesuaian yang diperlukan. (John & Richard, 2011)

Sistem pengendalian operasional membutuhkan evaluasi sistematis dari kinerja terhadap standar atau target yang telah ditetapkan. Perhatian utama dalam hal ini adalah identifikasi dan evaluasi dari deviasi kinerja, dengan perhatian hati-hati yang diberikan pada penentuan alasan-alasan mendasar bagi dan pelaksanaan strategis dari deviasi yang dipantau sebelum manajemen bereaksi. Pendekatan-pendekatan seperti kartu skor berimbang dan Six Sigma sebagai sistem pengendalian menyeluruh yang menyatukan tujuan strategis, hasil operasi, kepuasan pelanggan, dan peningkatan terus-menerus menjadi suatu sistem manajemen strategis yang berkesinambungan (John & Richard, 2011)

Perkembangan Internet telah mendorong terciptanya perangkat lunak yang inovatif yang dapat membantu para eksekutif dalam memantau hasil secara lebih dekat, hati-hati, dan seketika saat strategi diimplementasikan. Hal ini memungkinkan para eksekutif dan manajer untuk memiliki dasbor pada komputer, laptop, atau peralatan mereka yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengendalikan dan melakukan penyesuaian atas strategi yang dijalankan (John & Richard, 2011).

2.1.2 Balance Scorecard

2.1.3.1 Pengertian dan konsep Balance Scorecard

BSC didefinisikan sebagai "suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Dari definisi tersebut, sudah bahwa BSC sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah (converter) visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu, BSC tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya (Suwardi & Prima, 2007)

Balanced Scorecard pertama kali muncul pada tahun 1992, dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992. Selanjutnya teori BSC telah berkembang dengan pesat, dan pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi BSC yang telah mereka bangun itu. Di sana muncul istilah Strategy Map (Peta Strategi). Peta Strategi ini kemudian dijelaskan secara lebih terperinci di tahun 2004 dalam buku ketiga mereka yang berjudul Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes Diterbitkan Harvard Business School Press. Karena sedikit berbeda dengan BSC yang pertama kali muncul, revisi BSC dengan konsep Strategy Map ini disebut sebagai BSC Generasi Kedua.

Perbedaan yang paling signifikan adalah bahwa BSC Generasi Kedua mempunyai "hubungan sebab-akibat" di antara berbagai sasaran strategis yang disebut dengan Strategy Map, selain terdapat perbedaan dari segi tata letak (layout) di antara keempat perspektif. Selain itu, terdapat 3 pembaruan yang muncul sebagai akibat evolusi BSC tersebut, yaitu:

- Fokus

- tujuan dan
- bidang penerapan.

Mengenai fokus: BSC Generasi Pertama berfokus pada pengukuran kinerja, sedangkan BSC Generasi Kedua berfokus pada manajemen. Manajemen di sini mencakup manajemen strategi, manajemen operasional, dan manajemen di bidang lainnya, dan tidak hanya manajemen kinerja semata.

Mengenai tujuan: BSC Generasi Pertama bertujuan untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, sedangkan BSC Generasi Kedua menekankan komunikasi strategi. Komunikasi strategi menjadi hal penting di sini karena hasil studi menunjukkan banyaknya kegagalan eksekusi dari strategi yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi.

Mengenai bidang penerapan: BSC Generasi Pertama hanya ditujukan untuk sektor swasta, sedangkan BSC Generasi Kedua lebih luas sampai juga mencakup sektor publik, dan penerapannya terbukti berhasil.

Pengertian "Balanced" dan "Scorecard"

Balanced berarti seimbang. Dengan demikian, BSC adalah alat manajemen untuk menjaga ke-seimbangan antara:

- Indikator finansial dan non-finansial
- Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan
- Indikator internal dan eksternal
- Indikator yang bersifat Leading (Cause/Drivers) dan Lagging (Effect/Outcome).

2.1.3.2 Empat perspektif dalam Balance Scorecard

Balance Scorecard terdiri atas empat perspektif, yaitu: Perspektif Keuangan (Financial Perspective), Perspektif Pelanggan (Customer Perspective), Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective), dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective).

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator yang amat sangat penting, kalau bukannya yang terpenting, sampai sampai muncul istilah UUD (Ujung-Ujungny Duit). Segala bentuk operasi dari organisasi penghasil laba ujung-ujungnya adalah uang (Suwardi & Prima, 2007)

Tak berbeda dengan konsep untuk membangun strategi keuangan lainnya, BSC menggariskan upaya apa yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja secara keuangan di mata para pemegang saham. Keuangan organisasi dapat dilihat dari 2 sudut pandang, yaitu: jangka pendek dan jangka Panjang Suwardi & Prima (2007). Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilisasi aset.

Berbeda dengan pendekatan keuangan yang tujuannya jangka pendek, dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka panjang dilakukan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal utama yaitu: peningkatan pendapatan, dan peningkatan nilai bagi pelanggan. Sementara itu, peningkatan nilai bagi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan berbagai keuntungan atau manfaat yang akan didapatkan oleh pelanggan dari produk atau jasa yang kita berikan Suwardi & Prima (2007). Misalnya, hal itu dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem pelayanan purna jual, membuat produk yang mudah digunakan (*user friendly*), atau memperpanjang waktu garansi produk.

Perspektif Pelanggan

Dalam menyusun strategi ini, peneliti menggunakan kaca mata pelanggan yang menikmati produk atau jasa pelayanan. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, dan organisasi. Hal-hal yang dinilai antara lain adalah atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, citra dan reputasi organisasi.

Nilai-nilai tersebut dapat diukur dengan cara melakukan survei kepuasan pelanggan, baik yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri, maupun oleh lembaga independen. Contohnya adalah survei Kepuasan pelanggan atas produk atau jasa yang kita berikan yang dilakukan oleh perusahaan marketing research. Selain itu, perusahaan juga dapat menilai tanggapan pelanggan atas organisasi dan produk berdasarkan hasil survei mengenai reputasi atau peringkat organisasi di mata masyarakat umum yang kerap dilakukan oleh lembaga independen.

Untuk memberikan nilai yang baik kepada pelanggan, menurut Suwardi & Prima (2007) ada 3 pendekatan (*value proposition*) yang berkaitan dengan produk

perusahaan. Pendekatan tersebut adalah: product leadership, operational excellence dan customer intimacy.

- *product leadership* adalah produk-produk unggulan yang selalu terdepan dalam hal inovasi. Di industri ponsel, manufaktur yang melakukan product leadership adalah Nokia yang terus meluncurkan produk-produk dengan inovasi terbaru.
- *Operational excellence* adalah produk-produk yang di-rancang untuk seekonomis mungkin.
- *Customer intimacy* adalah produk-produk yang dibuat spesial dan tidak masal (*non massal product*) dan disesuaikan dengan keinginan pelanggannya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis perusahaan secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (value chain). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*) (Suwardi & Prima, 2007).



Gambar 2.2 Generic Value Chain

Pada proses pengembangan produk baru, organisasi berupaya untuk menciptakan produk-produk baru yang memiliki nilai jual. Untuk jenis usaha seperti ini, salah satu kegiatan di tahap inovasi dan pengembangan produk adalah membuat jenis-jenis lilin dengan desain yang baru dan unik. Setelah produk selesai dikembangkan, organisasi akan memasuki tahapan berikutnya, yaitu proses operasional penghasiian produk. Dalam tahapan ini, bakal produk mengalami proses produksi sampai menjadi produk jadi atau siap pakai. Dalam perspektif ini disusun strategi yang memungkinkan proses produksi itu dapat berjalan lancar, efisien, efektif, dan optimal (Suwardi & Prima, 2007).

Setelah selesai dibuat, produk itu dijual ke pelanggan. Kategori pelanggan di sini meliputi calon pelanggan baru yang diharapkan akan membeli dan menikmati produk kita, maupun pelanggan yang telah memakai produk kita yang diharapkan akan membeli produk kita kembali di masa mendatang. Untuk mengelola pelanggan, dilakukan manajemen hubungan pelanggan (customer relationship management). Fokusnya tidak hanya menjual barang sebanyak-banyaknya, tetapi juga berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan nilai tambah ke-pada mereka. Nilai tambah inilah yang membuat pelanggan memilih produk kita dari produk-produk lainnya. Nilai tambah itu dapat berupa keunggulan produk itu sendiri, atau layanan purna jual, atau keramahan karyawan bagian penjualan (Suwardi & Prima, 2007).

Setelah mendapatkan pelanggan yang berminat membeli produk, organisasi dapat berfokus pada proses delivery yaitu proses di mana produk yang dipesan diselesaikan dan didistribusikan kepada pelanggan. Selanjutnya, setelah produk sampai di tangan pelanggan dan mereka gunakan, perusahaan menyediakan juga sarana yang dapat membantu pelanggan bila kelak produk yang dihasilkan ternyata bermasalah atau rusak. Jasa pelayanan yang diberikan

pada periode di mana produk kita dipakai oleh pelanggan disebut dengan after sales service. Jasa itu dapat berupa perbaikan, penggantian suku cadang, servis rutin, dan lainnya. Terakhir, dianjurkan agar organisasi tidak hanya berorientasi pada penjualan dan profit semata, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab terhadap lingkungan sekitar. Karena itu, tahapan selanjutnya adalah tahapan Yang mencakup proses kebliaikan dan lingkungan. Strategi Kita harus selaras juga dengan peraturan-peraturan yang berlaku yang bertujuan untuk memelihara lingkungan (Suwardi & Prima, 2007).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Organisasi-organisasi di negara maju umumnya telah sadar akan pentingnya peranan karyawan bagi kinerja organisasi. Mereka sadar bahwa manusia adalah aset utama bagi organisasi, karena manusialah yang mengoperasikan organisasi tersebut. Pemikiran seperti ini juga telah merambah ke organisasi di Indonesia.

Kini, telah banyak organisasi yang peduli terhadap karyawannya, dan menganggap serta memperlakukan karyawan sebagai aset, tidak hanya sebagai mesin produksi saja. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini ber-fokus pada sumber daya-Khususnya sumber daya manusia--yang ada di dalam organisasi. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Karena itu Sasaran Strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan.

Ada tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini menurut Suwardi & Prima (2007)., yaitu:

- kompetensi karyawan

- daya dukung teknologi
- budaya, motivasi dan penghargaan.

Ketiga hal tersebut merupakan faktor pendorong Kepuasan karyawan dalam bekerja. Itu jelas penting, karena karyawan yang terpuaskan akan dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka. Berikut ini adalah beberapa contoh Sasaran Strategis di Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ada di beberapa jenis industri seperti di perusahaan perdagangan (trading company), bank, agen penelitian (research agency), dan perusahaan retail (retailer).

2.1.3.3 Mengapa Balance Scorecard

Suwardi & Prima (2007) menjelaskan terdapat 5 hal keunggulan menggunakan balance scorecard sebagai alat pengukuran kinerja dibandingkan dengan pisau analisis lainnya:

- BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para stakeholders dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan.
- BSC memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (tangible asset) maupun berupa benda non-fisik (intangible asset). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat tangible.
- BSC dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (performance). Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Dan proses pelaksanaan itu dapat

dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan Key Performance Indicators yang biasa disingkat menjadi KPI.

- BSC memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya.
- BSC dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi: dapat menggunakan BSC sebagai titik tolak.

2.1.3.4 Proses Cascading Balance Scorecard

To *cascade* secara harfiah berarti memancar ke bawah menjadi lebih detail, dengan kaitan yang jelas antara yang umum dan detail tersebut. Dengan proses cascading dimaksudkan bahwa strategis di tingkat perusahaan dipecah lebih detail dan dijabarkan di tingkat divisi, bahkan sampai tingkat individu dengan keterkaitan yang jelas. Dengan demikian akan terjadi Keselarasan antara strategi di tingkat perusahaan dan strategi di tingkat divisi, bahkan di tingkat individu. Keselarasan ini penting sekali karena yang melaksanakan strategi-strategi itu adalah divisi-divisi yang terkait, dan akhirnya individu-individu di dalam divisi tersebut (Suwardi & Prima, 2007).

Suwardi & Prima (2007) menjelaskan 10 langkah proses *cascading* yang berurutan, dengan tetap dimungkinkan untuk melakukan verifikasi ulang secara dinamis. Langkah-langkah yang sifatnya tidak kaku, tetapi cukup fleksibel sehingga dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi setiap organisasi

10 Langkah menurunkan proses (Cascading)

BSC perusahaan ke tingkat divisi dan individu

Tujuan Divisi

- Analisa Visi dan Misi

Relevansi Divisi

- Mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh divisi terhadap peta strategi dan perusahaan

"Pelanggan" Divisi

- Mengidentifikasi "Pelanggan" Divisi

Aktivitas Divisi

- Mengidentifikasi tugas pokok (proses inti divisi)

Identifikasi Harapan Pelanggan

- Mentabulasi Output, Pelanggan dan Ekspektasi Pelanggan

Menurunkan Cascading SS Perusahaan Divisi

- Mereview langkah 1, dan mengidentifikasi SS yang harus diturunkan ke divisi, lalu menentukan SS tambahan yang diperlukan divisi

Memperhatikan Isu-isu Lokal

- Lihat kembali langkah 2, 3, 4 dan 5, dan kembangkan SS Perspektif Pelanggan dan Keuangan untuk divisi tersebut. Kemudian perspektif bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan

Konsolidasi dan Tes Logika

- menyusun Peta Strategi Divisi

Memilih KPI

- Mengidentifikasi & Mendefinisikan KPI untuk setiap SS

Menentukan Target dan Inisiatif Strategis

- Menentukan target KPI & inisiatif strategis untuk setiap SS

2.1.3 Key Performance Indicator

Strategi dan kinerja adalah dua kata kunci yang selalu menjadi perhatian utama bagi semua pimpinan organisasi, baik organisasi perusahaan maupun organisasi nirlaba. Alat ukur yang menjelaskan seberapa besar tingkat

keberhasilan eksekusi strategi tersebut dikenal dengan nama Indikator KINERJA Utama atau Key Performance Indicator atau disingkat KPI.

Yohanes & Irra (2017) menjelaskan KPI merupakan suatu metrik kinerja (*performance metric*) yang secara nyata dan jelas terkait dengan Sasaran Strategis (*Strategic Objective*) tertentu dari sebuah organisasi. Rancangan KPI yang baik akan memberikan informasi yang dalam, jelas dan tajam mengenai kecenderungan suatu kinerja, sementara itu KPI juga didukung oleh ketersediaan metrik yang rinci. KPI yang tepat juga membantu apakah organisasi sudah melakukan hal yang benar serta mengetahui perbaikan (*improvement*) atau penyesuaian yang diperlukan.

Manfaat KPI

KPI, tidak hanya sebagai alat ukur, tetapi juga menjadi penggerak atau pendorong kinerja organisasi, secara spesifik manfaat KPI dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran keberhasilan setiap kegiatan yang dilakukan oleh unit organisasi, tim atau individu pekerja.
2. Memberikan arahan yang jelas dengan target kinerja organisasi dan pekerja yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Sebagai alat komunikasi yang efektif antara bawahan dan atasan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
4. Memfasilitasi pengambilan keputusan secara cepat dan tepat untuk tindakan korektif yang diperlukan berdasarkan hasil pemantauan kinerja.
5. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pekerja dalam rangka meningkatkan kompetensi pekerja.

6. Meningkatkan motivasi dan iklim kerja karena peran setiap pekerja yang jelas, prestasi kerja yang terukur, serta reward yang adil.
7. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan (reward) kepada pekerja secara objektif, transparan, dan berkeadilan atas pencapaian kinerjanya.

Persyaratan KPI

Yohanes & Irra (2017) dalam bukunya menyatakan bahwa tidak semua metrik bisa menjadi KPI, hanya metrik yang memenuhi persyaratan tertentu saja yang dapat dijadikan KPI. Adapun persyaratan beserta penjelasannya sebagai berikut:

1. Specific

KPI tidak boleh didefinisikan secara umum, ambigu, atau multi tafsir, tetapi harus secara jelas diidentifikasi. Dengan kata lain, KPI harus jelas mengukur apa dan untuk apa atau apa yang ingin didorong.

2. Measurable

Measurable adalah persyaratan KPI yang artinya dapat diukur. Contoh "Kualitas proses produksi" tidak bisa dijadikan KPI, karena tidak dapat diukur. Oleh karena itu, untuk tujuan yang sama, KPI-nya harus diganti dengan KPI yang hasilnya dapat mengindikasikan kualitas proses produksi dalam arti semakin rendah nilai KPI-nya, berarti semakin tinggi kualitas proses produksi; demikian pula sebaliknya.

3. Attainable

Harus memenuhi syarat attainable, artinya dapat dicapai, atau berada dalam kendali (controllable) organisasi atau unit organisasi. Jangan merumuskan KPI yang berada di luar kendali organisasi atau unit organisasi. Contoh, Divisi

Keuangan tugasnya antara lain menghitung laba perusahaan. Apakah laba perusahaan bisa menjadi KPI Divisi Keuangan? Jawabannya tidak, karena KPI tersebut berada di luar kendali Divisi Keuangan. KPI ini lebih tepat diberikan kepada Divisi Pemasaran dan Penjualan.

4. Relevant

Kriteria relevan memastikan keterkaitan KPI yang dipilih dengan Strategic Objective-nya. Misal, dalam hal Strategic Objective-nya adalah meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik dan bersih (Good and Clean Governance (GCG)), lalu dipilih "Jumlah Standar Operasi Prosedur (SOP) yang dibuat" sebagai KPI. Jumlah SOP yang dibuat adalah contoh KPI yang tidak relevan dengan Strategic Objective-nya, karena Jumlah SOP yang banyak bukan jaminan tercapainya tata kelola yang baik dan bersih. "GCG Index" adalah contoh KPI yang lebih relevan dengan Strategic Objective-nya.

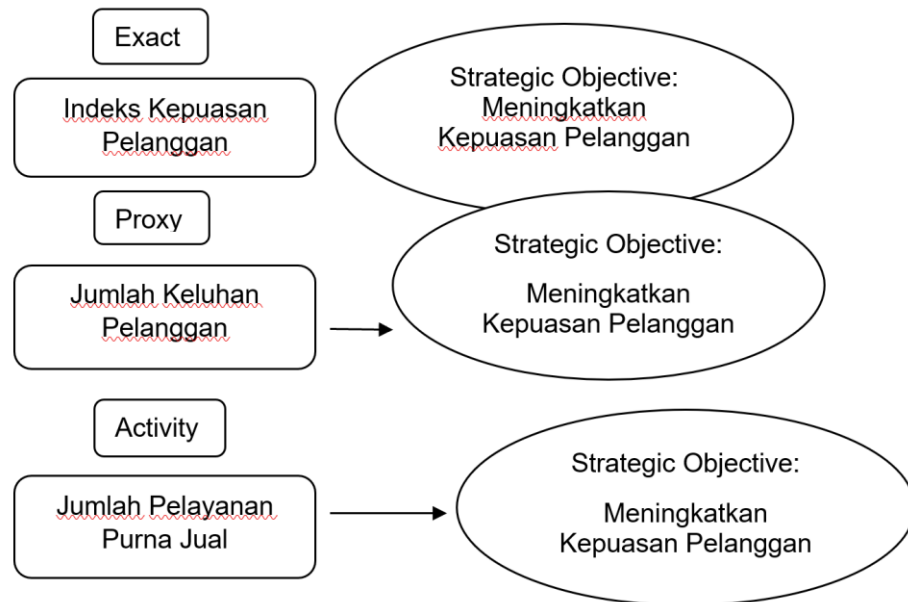
5. Time Bound

Time bound adalah persyaratan KPI yang tidak terlepas dari dimensi waktu seperti harian, mingguan, bulanan, triwulan, dan terakhir tahunan. Hal ini terkait dengan penilaian kinerja organisasi yang akhirnya diukur dalam bingkai waktu setahun. Oleh karena itu, KPI pada umumnya memiliki kerangka waktu yang lebih pendek dengan tujuan pemantauan dalam rangka menyelamatkan target kinerja tahunan.

Kualitas KPI

Berdasarkan pengalaman-pengalaman di lapangan semakin terasa bahwa kebutuhan KPI organisasi tidak cukup hanya sekadar memenuhi persyaratan SMART saja, tetapi juga dibutuhkan KPI yang berkualitas. Menurut Suwardi Luis dan tim dalam bukunya "Even Elephants Can Dance" (2011),

berdasarkan besarnya gap tersebut, kualitas KPI dapat dibagi menjadi 3 level sekaligus menunjukkan 'martabat' KPI itu sendiri.



Gambar 2.3 Kualitas KPI

Level 1: Eksak (Exact)

KPI Eksak adalah indikator dengan kualitas paling tinggi atau sering juga disebut KPI paling 'bermartabat', karena gap capaian KPI dan Strategic Objectivenya adalah paling kecil atau mendekati nol. KPI level ini sangat efektif untuk mengukur hasil capaian Strategic Objective yang diharapkan. Contoh KPI eksak antara lain, jumlah produksi, rasio profit margin, persentase produk reject, biaya produksi per unit, persentase pekerja tidak kompeten, dan lain-lain.

2. Level 2: Proksi (Proxy)

KPI Proksi adalah indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang dianggap mewakili hasil tersebut. KPI proksi mempunyai kualitas lebih rendah dari KPI eksak karena tidak seakurat KPI eksak. Contoh KPI proksi adalah "Jumlah keluhan pelanggan" untuk Strategic Objective.

Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan asumsi semakin sedikit jumlah keluhan pelanggan, berarti semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan. Padahal, jumlah keluhan yang sedikit belum tentu identik dengan tingkat Kepuasan. pelanggan yang tinggi. Artinya jumlah keluhan sedikit boleh jadi disebabkan karena volume penjualan yang sedikit atau bisa juga karena pelanggan yang tidak puas tidak menyampaikan keluhannya. Di sinilah terjadi bias, boleh jadi jumlah keluhan sedikit, namun sesungguhnya tingkat kepuasan pelanggan juga rendah.

3. Level 3: Aktivitas (Activity)

KPI level ini mengukur kegiatan-kegiatan semata, namun belum tentu berdampak secara signifikan terhadap Strategic Objective-nya. Pada level ini terjadi gap yang lebih besar lagi bila dibandingkan dengan KPI proksi, karena yang diukur adalah kesibukan kegiatan, bukan mengukur hasil kesibukan. Contoh KPI aktivitas adalah "Jumlah pelanggan yang dilayani" untuk memenuhi Strategic Objective: Meningkatkan kepuasan pelanggan dapat diberikan. Oleh karena itu, jenis KPI aktivitas sebaiknya dihindari karena sangat bias hasilnya. Contoh lain KPI level activity adalah "Jumlah sosialisasi K3L" untuk memenuhi Strategic Objective: meningkatkan pemahaman pekerja tentang K3L (Kesehatan, Keselamatan Kerja, dan Lingkungan). Meskipun KPI ini cukup relevan dengan Strategic Objectivenya.

Silo KPI vs Aligned KPI

Selain dilihat dari gap antara capaian KPI dan capaian Strategic Objective seperti uraian di atas, kualitas KPI juga patut diuji kesesuaiannya dengan ekspektasi pelanggannya, baik pelanggan eksternal maupun internal. Dengan kata lain, saat menentukan KPI tidak boleh ada efek Silo. Contoh pada perusahaan

migas terdapat Divisi Power Supply yang memiliki KPI yaitu "Persentase uptime power supply" Berdasarkan uraian di atas, KPI ini sudah memenuhi persyaratan KPI, bahkan dapat dikategorikan pada level eksak. Namun, setelah diuji dengan ekspektasi pelanggan internalnya, yaitu Divisi Produksi, ternyata KPI tersebut berbeda dengan ekspektasi pelanggan internalnya. Divisi Produksi menginginkan KPI Divisi Power Supply tidak sekadar diukur dengan "Persentase uptime power supply", tetapi lebih menyentuh dampak yang dialami oleh Divisi Produksi akibat terhentinya daya pada suatu mesin produksi (power outage). Dampak yang dimaksud adalah kehilangan produksi (production losses). Oleh karena itu, Divisi Produksi meminta KPI "Persentase uptime power supply" diganti dengan KPI *Kehilangan produksi minyak (dalam barrel) karena penghentian daya (Barrel Oil Losses due to Power Outage)".

Polarisasi KPI

Yohanes & Irra (2017) menyatakan bahwa polarisasi KPI dapat diartikan sebagai orientasi KPI sehingga jelas mau didorong kemana,. Secara umum polarisasi KPI dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu:

1.4.1 Polarisasi Positif

Polarisasi dengan orientasi semakin besar nilai KPI Aktual, berarti semakin bagus kinerjanya, contohnya KPI "Revenue" dengan target = IDR100 Milyar/tahun, KPI Aktual diharapkan bisa melampaui target tersebut, semakin tinggi KPI Aktualnya berarti semakin tinggi capaian KPI-nya. Polarisasi positif menganut prinsip "*The higher KPI Actual than KPI Target, the better*"

1.4.2 Polarisasi Negatif

Polarisasi dengan orientasi semakin rendah nilai KPI Aktual, berarti semakin bagus kinerjanya. Contohnya KPI "Persentase produk cacat" dengan

Target = 4%, maka KPI Aktual diharapkan bisa menghasilkan persentase lebih rendah dari target tersebut, semakin rendah persentase produk cacat, berarti semakin tinggi capaian KPI-nya. Polarisasi negatif menganut prinsip "The lower KPI Actual than KPI Target, the better.

1.4.3 Polarisasi Stabil

Polarisasi dengan orientasi yang mendorong nilai KPi Aktual semakin dekat dengan KPI Target, contoh KPI dengan polarisasi stabil adalah "Persentil Compensation & Benefit" dengan Target = 75%, maka kinerja terbaik (excellent) adalah apabila Nilai KPI Aktual mencapai tepat pada nilai 75%. Dengan kata lain Nilai KPI Aktual yang lebih atau Kurang dari 75% mempunyai capaian kinerja relatif lebih rendah. Polarisasi stabil menganut prinsip "The closer KPI Actual than KPI Target, the better"

2.2 Literature Review

No.	Peneliti (Tahun)	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Eric M. Olson & Stanley F. Slater	Balance Scorecard	Dalam lingkungan yang bergejolak, belajar dan tangggap sangat penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.
2	Zainuddin (2013)	SWOT, AHP	menetapkan target proyek sesuai dengan kapasitas sumber daya dengan bobot 0,333, berikutnya strategi prioritas kedua adalah mengoptimalkan anggaran proyek untuk membiayai biaya operasional dengan bobot 0,193, prioritas ketiga

			adalah menetapkan rencana pengembangan staf dan organisasi dengan bobot 0,190, prioritas keempat adalah mengoptimalkan sumber daya internal untuk meningkatkan pengetahuan staf melalui kegiatan knowledge sharing dengan bobot 0,174 dan strategi kelima adalah mengadakan family gathering, publikasi kinerja dan prestasi organisasi dan staf secara rutin dengan bobot 0,109.
3	Floencia Felia Sugiarto (2016)	Metrix Swot, Five Force Porter, Swot Analysis	Strategi bersaing yang paling tepat digunakan perusahaan saat ini menggunakan strategi differensiasi, dengan menggunakan strategi differensiasi tersebut akan menambah nilai plus perusahaan dari pesaing-pesaing dan kompetitor baru karena perusahaan memiliki nilai yang unik dengan memberikan desain gratis tanpa dipungut biaya.
4	Prasetiyatno, Rachmat Hidayat, dan Issa Dyah Utami	Balance Scorecard	Adanya hubungan antara pengukuran kinerja dengan strategi dan critical success factor (CSF) serta proses penerapannya yang tidak membutuhkan biaya besar, mengindikasikan bahwa balance scorecard merupakan suatu alat

			bantu yang ideal bagi pihak manajemen badan usaha saat ini.
5	Didik Nurhadi	Balance Scorecard	Balance Scorecard telah diterapkan secara luas oleh banyak industri, bisnis, dan institusi terlepas dari kelemahan konseptual dan praktisnya. Ini harus dihubungkan dengan kinerja, Lembaga, misi, visi, tujuan, dan definisi Tindakan operasional setiap unit kerja. Ini juga harus mengidentifikasi indikator kunci dari kinerja lembaga.
6	Aldy Albert Gunawan dan Ratih Indriyani (2014)	SERVO Analysis	Strategi bersaing yang digunakan oleh PT. Green masih relevan. Berdasarkan hasil analisis servo, elemen-elemen yang ada saling mendukung satu sama lain meskipun ada sedikit masalah dalam hal sumber daya, sumber daya manusia dan sumber daya fisikyang masih belum ada rencana untuk mengembangkannya.
7	M. Nikkhah, A. Nikkhah & A. Afsahi	Balance Scorecard	Menurut strategi prioritas, manajemen biaya yang ditargetkan pada perspektif keuangan disarankan agar Lembaga keuangan fokus pada mereka sendiri.
8	Ratih Wulandari, Idqan	Balance Scorecard, SWOT, Key	Terdapat empat alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Elang Group dalam meningkatkan kinerjanya. Perancangan

	Fahmi,dan rita Nurmalina (2017)	Performance Indicators	key performance indicators (KPI) ditetapkan KPI sebanyak 25 KPI yang terbagi dalam empat perspektif Balanced Scorecard. Pada perspektif finansial didapatkan bobot rata-rata KPI tertinggi untuk return on investment (ROI) sebesar 41,4 persen.
9	Didik Nurhadi	Balance Scorecard	Balance Scorecard telah diterapkan secara luas oleh banyak industri , bisnis dan institusi terlepas dari kelemahan konseptual dan praktisnya. Ini harus dihubungkan dengan kinerja Lembaga , visi, misi dan tujuan dan definisi operasional setiap unit kerja. Ini juga harus mengidentifikasi indikator kunci dari kinerja lembaga.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep menurut (Sugiyono, 2014) adalah suatu hubungan yang akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu, antara variabel independen dengan variabel dependen yang akan di amati atau di ukur melalui penelitian yang akan di laksanakan. Dalam hal ini, peneliti akan mengkaji analisis strategik Citraland City Losari Makassar yang meliputi faktor eksternal dan internal perusahaan, kemudian menjadi dasar pemahaman *key success factor*. Setelah itu akan dikonversi dalam bentuk *strategic map* dan *strategic objective*. Dari sini akan dilakukan analisis matriks Balance Scorecard

yang diturunkan dalam 4 perspektif dan akan menghasilkan evaluasi kinerja strategik berupa target KPI, inisiatif strategis dan alternatif strategis.

Bagan 1 Kerangka Konseptual

