

**EVALUASI KINERJA PT. CIPUTRA DEVELOPMENT TBK CABANG CITRALAND
MANADO DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD***PERFORMANCE EVALUATION OF PT. CIPUTRA DEVELOPMENT TBK CITRALAND MANADO
BRANCH WITH A BALANCED SCORECARD APPROACH*

Oleh:

Andre Alexandro Dasum¹**Hendrik Manosoh²****Natalia Y. T. Gerungai³**^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹andredasum@gmail.com²hendrikmanosoh@gmail.com³tellygerungai@gmail.com

Abstrak: *Balanced Scorecard* selaku alat pengukuran kinerja, dapat membantu perusahaan dalam mengetahui kinerja yang dimilikinya dan dapat membantu perusahaan untuk mencapai misi perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan melihat setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan di PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ditemukan bahwa kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado dengan semua perspektif dalam *Balanced Scorecard* menunjukkan performa yang sangat baik. Kesimpulannya dengan kinerja yang sudah sangat baik untuk keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan akan lebih baik dengan lebih memaksimalkan produksi dengan terus memberikan inovasi pada produk agar dapat memenangkan persaingan diantara bisnis-bisnis sejenis lainnya.

Kata kunci: *balanced scorecard, kinerja, pengukuran kinerja*

Balanced Scorecard as a performance measurement tool, can help companies in knowing the performance they have and can help the company to achieve its corporate mission. The purpose of this study is to determine the company's performance by looking at each perspective in the Balanced Scorecard, namely finance, customers, internal business processes, and learning and growth. This research was conducted at PT. Ciputra Development Tbk Citraland Manado branch. The data analysis method used is descriptive qualitative method. The results showed that the performance of PT. Ciputra Development Tbk Citraland Manado branch with all perspectives in the Balanced Scorecard shows excellent performance. The conclusion is that with excellent performance for the four perspectives in the Balanced Scorecard, the company will be better at maximizing production by continuing to provide product innovation in order to win the competition among other similar businesses.

Keywords: *balanced scorecard, performance, performance measurement*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Zaman sekarang persaingan bisnis semakin kompetitif dan variatif. Persaingan bisnis juga mendorong terciptanya banyak bidang usaha yang baru dan lebih moderen, salah satunya adalah bisnis properti. Persaingan dan perkembangan bisnis properti di Indonesia saat ini semakin ketat dan semakin pesat, hal ini terlihat dari sibuknya pengembang bisnis besar dan kecil yang membangun berbagai jenis produk properti baru yang ditawarkan kepada masyarakat, seperti rumah, apartemen, tanah, dan jenis lainnya. Untuk itu dalam memenangkan proses persaingan bisnis di bidang properti, para pengembang bisnis perlu mengevaluasi kinerja perusahaan. Hal ini tentunya dengan meninjau pengukuran kinerja masing-masing perusahaan.

Terdapat banyak alat atau metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja. Salah satunya adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat pengukur kinerja yang pemahamannya dalam mencatat rencana kerja akan dicapai pada masa yang akan datang, dengan menerapkan keseimbangan antara faktor finansial dan non-finansial, strategi jangka panjang dengan jangka pendek, serta keseimbangan antara perspektif internal dan eksternal. Saat ini juga para pelaku usaha khususnya di bidang properti menilai keunggulan kota Manado dari segi ekonomi dan pariwisata mampu menggeliatkan bisnis properti dan sangat didukung oleh pemerintah yang saat ini sedang berfokus untuk menggenjot infrastruktur maritim di Indonesia bagian timur. Terdapat banyak perusahaan besar dibidang properti di kota Manado, yang saat ini sedang saling bersaing, untuk dapat menarik konsumen sebanyak banyaknya dan menjadi yang paling terbaik diantara perusahaan sejenis lainnya. Apalagi salah satu perusahaan properti besar di Indonesia seperti PT. Ciputra Development Tbk, telah mempunyai cabang di kota Manado, Sulawesi Utara.

PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado merupakan sebuah perusahaan properti di Sulawesi Utara yang bergerak di bidang properti. Perusahaan sebesar PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado tentunya sudah menggunakan pengukuran kinerja yang tidak hanya menitik beratkan pada faktor finansial saja, melainkan sudah menggunakan pengukuran kinerja yang menilai dari berbagai aspek, seperti *Balance Scorecard*. Dilihat dari persaingan bisnis properti di kota Manado ini masyarakat juga lebih banyak mengenal dan mengetahui perusahaan properti Citraland Manado, karena memiliki standart internasional untuk sebuah perusahaan properti. Dengan alasan itulah, penulis tertarik untuk mengevaluasi kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado. Penulis ingin mengetahui sampai sejauh manakah kinerja yang dimiliki oleh PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado sendiri dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Maka, berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik dalam memilih judul skripsi ini: "Evaluasi kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado dengan pendekatan *Balanced Scorecard*"

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah Untuk dapat mengetahui kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Akuntansi

Akuntansi secara umum adalah suatu proses mencatat, mengklasifikasi, meringkas, mengolah dan menyajikan data transaksi, serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan. Sehingga dapat dimengerti dengan mudah oleh orang yang menggunakannya untuk pengambilan suatu keputusan serta tujuan lainnya. Pengertian akuntansi oleh *America Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, akuntansi adalah suatu kegiatan jasa, yang fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, terutama yang mempunyai sifat dari kesatuan usaha ekonomi yang dapat digunakan dalam setiap pengambilan keputusan-keputusan dalam memilih alternatif-alternatif dari suatu keadaan. Adapula pengertian akuntansi menurut Hans Kartikahadi, dkk (2016 : 3) Akuntansi adalah suatu sistem informasi keuangan, yang bertujuan untuk menghasilkan dan melaporkan informasi yang relevan bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah proses identifikasi, pencatatan, dan pengkomunikasian hasil akhir berupa laporan keuangan yang mencerminkan keadaan perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan

Konsep Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen bertujuan untuk menyediakan informasi keuangan bagi keperluan manajemen. Dari tujuan tersebut membuat para teoritis berdefinisi mengenai akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan (Sujarweni, 2015 : 1).

Konsep Pengukuran Kinerja

pengertian pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah proses evaluasi kemajuan pekerjaan pada pencapaian tujuan dan target yang sudah diputuskan, meliputi informasi mengenai ketepatan pemakaian sumber daya dan penghasilan mutu barang/jasa, serta kesetaraan antara kinerja dengan sasaran juga keefektifan tindakan dalam menggapai tujuan (Mahmudi, 2010 : 14). Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (Moeheriono, 2012 : 27-28).

1. Menetapkan tujuan, sasaran strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci (KPI).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Konsep Balanced Scorecard

Mulyadi dalam Zudia Meirdania (2010 : 21), menjelaskan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *BSC*, yaitu:

1. Perspektif keuangan
Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *BSC*, karena ukuran keuangan dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan saham. Terdapat berbagai macam indikator yang digunakan dalam pengukuran perspektif keuangan, misalnya seperti :
 - a. *NPM (Net Profit Margin)*
Menurut Hery (2015 : 235) mengemukakan bahwa *Net profit margin* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap penjualan bersih. Menurut Werner R. Muhardi (2013 : 64) mengemukakan bahwa *NPM* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba neto dari setiap penjualannya. Semakin tinggi nilai *net profit margin* maka menunjukkan semakin baik.
 - b. *ROA (Return On Assets)*
Menurut Fahmi (2014 : 135), *ROA* adalah suatu alat yang digunakan untuk menilai sejauh mana modal investasi yang ditanamkan mampu menghasilkan laba yang sesuai dengan harapan investasi. *Return on Asset (ROA)* memiliki kegunaannya tersendiri bagi berbagai pihak. Kegunaan *ROA* adalah mencari tahu profitabilitas dan efisiensi perusahaan dan membandingkan performa perusahaan dengan perusahaan saingan.
 - c. *ROE (Return On Equity)*
Return on equity adalah rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri, Kasmir (2015 : 204). Sementara itu, menurut Kasmir (2015 : 197) Tujuan penggunaan rasio *Return on equity* bagi perusahaan maupun pihak luar perusahaan, yaitu:
 - Untuk menilai besarnya laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri.

- Untuk mengukur produktivitas seluruh dana perusahaan yang digunakan baik pinjaman maupun modal sendiri,
- Untuk mengukur produktivitas dari seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal sendiri maupun pinjaman.

2. Perspektif pelanggan atau konsumen

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton menjelaskan terdapat kedua kelompok pengukuran (Sumarsan, 2010 : 25), yaitu:

a. Pengukuran Inti Pelanggan (Customer Core Measurement)

- Pangsa Pasar (Market Share) Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, baik diukur dengan jumlah pelanggan, jumlah rupiah yang dikeluarkan atau jumlah unit yang dijual.
- Retensi Pelanggan (Customer Retention) Pengukuran ini mengukur tingkat dimana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik yang terus menerus dengan pelanggannya.
- Akuisisi Pelanggan (Customer Acquisition) Pengukuran ini mengukur berapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction) Pengukuran ini mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan.
- Profitabilitas Pelanggan (Customer Profitability) Pengukuran ini mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh atau mempertahankan pelanggan tersebut.

b. Proposisi Nilai Pelanggan (Customer Value Proposition) Merupakan atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas perusahaan. Proposisi nilai pelanggan didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- Atribut Produk/Jasa (Product/Service Attributes) Merupakan atribut suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga, kualitas dan waktu. Karena para pelanggan memiliki referensi yang berbeda-beda atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- Hubungan Pelanggan (Customer Relationship) Atribut ini menyangkut penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu penyerahan dan ketanggapan perusahaan atas permintaan pelayanan setelah produk atau jasa dibeli, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dilayani perusahaan pada saat membeli produk atau jasa tersebut.
- Citra dan Reputasi (Image and Reputation) Atribut ini menggambarkan faktor-faktor yang tidak berwujud untuk menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, hal ini dapat dilakukan melalui iklan dan selalu menjaga kualitas produk atau jasa seperti yang dijanjikan oleh perusahaan.

3. Perspektif proses internal bisnis

Dalam proses bisnis internal, perusahaan pada umumnya tidak terlepas dari kegiatan inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Sumarsan, 2010 : 229). Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga hal tersebut di atas:

- a. Inovasi (*Innovation*) Pada proses ini, perusahaan berusaha menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan.
- b. Operasi (*Operation*) Proses operasi adalah proses untuk memproduksi dan mendistribusikan produk atau jasa ke tangan konsumen. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu.
- c. Layanan Purna Jual (*Post Sales Service*) Pada proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah dilakukan penjualan produk atau jasa.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 kategori yang dapat digunakan perusahaan sebagai tolak ukur (Sumarsan, 2010 : 232), yaitu :

- a. Kemampuan pekerja Kemampuan pekerja merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen dalam menerapkan Balanced Scorecard (Wantira, 2011 : 31), yaitu :
 - Kepuasan pekerja Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen.
 - Retensi pekerja Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan.

- Produktivitas pekerja Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.
- b. Kemampuan sistem informasi.
Untuk mencapai tujuan perusahaan maka keahlian pekerja saja tidak cukup tetapi masih diperlukan sistem informasi yang yang baik, yaitu tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan
Merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pekerja, agar para pekerja mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Sudirman (2013) menyebutkan, bahwa untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pemberian motivasi. berupa pemberian insentif, pemberian penghargaan, pemberian pendidikan dan pelatihan, serta promosi jabatan.

Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut Mulyadi (2012, 54-56):

- a. Komprehensif, *Balanced Scorecard* (BSC) memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:
 - Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
 - Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- b. Koheren, *Balanced Scorecard* (BSC) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
- c. Berimbang, keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
- d. Terukur keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado dengan pendekatan *BSC* berdasarkan keempat prespektif yang ada didalam metode *BSC*.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di *Marketing Office* Citraland Manado yang beralamat di CITRALAND WINANGUN MANADO Jl. CitraLand Utama 02. No. 01 - 02, Winangun 95261, Manado. Periode pengamatan untuk hasil penelitian adalah selama kurang lebih waktu pembuatan proposal pada bulan Maret tahun 2020 sampai dengan selesai.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data
 - a. Data jenis kualitatif. Berupa sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi perusahaan, dan wawancara dengan Bapak Aloysius Pangky Wijaya selaku pimpinan bagian keuangan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.
 - b. Data jenis kuantitatif. Berupa laporan keuangan perusahaan, dan kuesioner dalam peninjauan kepuasan dan produktifitas karyawan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.
2. Sumber Data
Sumber data yang digunakan oleh penulis adalah data primer. Hal tersebut karena, semua data diambil atau didapatkan langsung dari sumber utama yaitu pada perusahaan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.

3. Metode Pengumpulan Data

- Wawancara, dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan Bapak Aloysius Pangky Wijaya selaku pimpinan bagian keuangan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.
- Dokumentasi, dengan cara pengumpulan data dengan melihat arsip atau dokumen-dokumen yang bersifat tulisan dari PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.

Metode dan Proses Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dimana menggunakan metode deskriptif yaitu proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan menjabarkan atau melukiskan kondisi subjek dan objek penelitian pada periode penelitian berdasarkan fakta yang ada atau dapat dilihat sebagaimana adanya. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara matematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Proses analisis atau tahapan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui gambaran umum dari PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.
- Peneliti mengumpulkan data hasil wawancara (*interview*) dengan pimpinan, dan dokumentasi.
- Peneliti melakukan evaluasi indikator-indikator kinerja dengan empat perspektif *BSC*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- Peneliti mengevaluasi kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado berdasarkan indikator-indikator yang ditentukan untuk melihat apakah kinerja dari perusahaan sudah baik atau belum.
- Peneliti menarik kesimpulan mengenai hasil evaluasi dan memberikan saran kepada PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado agar kinerjanya semakin baik kedepannya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Perspektif Keuangan

Tabel 1. Hasil Penilaian Perspektif Keuangan Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado

Perspektif	Indikator	Hasil Tahun			
		2018		2019	
Perspektif Keuangan	<i>Laba bersih setelah pajak</i>	1.283.281		1.302.702	
	<i>NPM Penjualan</i>	7.608.237	16,86%	7.670.405	16,98%
	<i>Laba bersih setelah pajak</i>	1.283.281		1.302.702	
	<i>ROA Total aset</i>	36.196.024	3,54%	34.289.017	3,79%
	<i>ROE Ekuitas</i>	17.761.568	7,22%	16.644.276	7,82%

Sumber: Data Olahan 2020

Berdasarkan informasi diatas, persentase NPM tahun 2018 sebesar 16,86% dengan penjualan berjumlah 7.608.237. Kemudian pada tahun 2019 terjadi kenaikan pada penjualan yakni berjumlah 7.670.405 sehingga NPM tahun 2019 adalah sebesar 16,98%, meningkat 0,12% dari persentase NPM sebelumnya. Persentase ROA tahun 2018 sebesar 3,54% dengan laba bersih setelah pajak berjumlah 1.283.281. Kemudian pada tahun 2019 terjadi kenaikan pada laba bersih setelah pajak yakni berjumlah 1.302.702 sehingga ROA tahun 2019 adalah sebesar 3,79%, meningkat 0,25% dari persentase ROA sebelumnya. Persentase ROE tahun 2018 sebesar 7,22% dengan laba bersih setelah pajak berjumlah 1.283.281. Kemudian pada tahun 2019 terjadi kenaikan pada laba bersih setelah pajak yakni berjumlah 1.302.702 sehingga ROE tahun 2019 adalah sebesar 7,82%, meningkat 0,6% dari persentase ROE sebelumnya.

Perspektif Pelanggan**Tabel 2. Hasil Penilaian Indikator Retensi Pelanggan Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado**

Indikator		Hasil Tahun			
		2018		2019	
Retensi Pelanggan	Pelanggan lama	934		1225	
	Total pelanggan	1225	76,24%	1593	76,89%

Sumber: Data Olahan 2020

Berdasarkan informasi diatas, persentase retensi pelanggan pada tahun 2018 sebesar 76,24% dengan total pelanggan lama sebanyak 934. Kemudian pada tahun 2019 persentase retensi pelanggan menjadi sebesar 76,89% dengan total pelanggan lama yang meningkat sebanyak 1225 pelanggan.

Tabel 3. Hasil Penilaian Indikator Akuisisi Pelanggan Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.

Indikator		Hasil Tahun			
		2018		2019	
Akuisisi Pelanggan	Pelanggan baru	291		380	
	Total pelanggan	1225	23,75%	1593	23,85%

Sumber: Data Olahan 2020

Dan persentase akuisisi pelanggan pada tahun 2018 sebesar 23,75% dengan total pelanggan baru sebanyak 291. Kemudian pada tahun 2019 sendiri persentase akuisisi pelanggan meningkat sebesar 23,85%, karena adanya peningkatan total pelanggan baru sebanyak 380 pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk inovasi PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado memiliki penjabaran sebagai berikut:

1. Dibangunnya cluster cluster terbaru yang lebih unik
2. Diberikannya promosi dan discount terbaru yang lebih menarik
3. Adanya review perumahan yang diadakan secara online

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk layanan purna jual PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado memiliki penjabaran sebagai berikut :

1. Keamanan lingkungan perumahan 1 x 24 jam

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**Tabel 4. Hasil Pengukuran Indikator Produktifitas Karyawan Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado.**

Pendapat Responden	Jumlah Jawaban Responden	Bobot Nilai
Sangat setuju	23	65,71%
Setuju	10	28,57%
Cukup	2	5,72%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat tidak setuju	0	0%
jumlah	35	100%

Sumber: Data Olahan 2020

Berdasarkan tabel 4. di atas dapat dilihat bahwa tingkat Produktifitas karyawan PT. Ciputra cabang Citraland Manado adalah 23 responden menyatakan sangat setuju dengan bobot nilai sebesar 65,71%, 10 responden menyatakan setuju dengan bobot nilai sebesar 28,57%, 2 responden menyatakan cukup dengan bobot nilai sebesar 5,72%, dan 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan masing masing bobot nilai sebesar 0% .

Tabel 5. Hasil Pengukuran Indikator Kepuasan Karyawan Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado

Pendapat Responden	Jumlah Jawaban Responden	Bobot Nilai
Sangat setuju	25	71,42%
Setuju	9	25,72%
Cukup	1	2,86%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat tidak setuju	0	0%
Jumlah	35	100%

Sumber: Data Olahan 2020

Berdasarkan tabel 5. di atas, dapat dilihat bahwa tingkat Kepuasan Karyawan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado adalah sebanyak 25 responden menyatakan sangat setuju dengan bobot nilai sebesar 71,42%, 9 responden menyatakan setuju dengan bobot nilai sebesar 25,72%, 1 responden menyatakan cukup dengan bobot nilai sebesar 2,86%, dan 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan masing masing bobot nilai sebesar 0%.

Pembahasan

1. Kinerja Perspektif Keuangan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado

Berdasarkan hasil perhitungan untuk perpektif keuangan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado, secara keseluruhan mengalami kenaikan dari tahun 2018 ke tahun 2019. Dari hasil pembagian laba bersih setelah pajak dan penjualan, kemudian dikalikan 100%, menghasilkan rasio NPM yang mengalami kenaikan dari tahun 2018 sebesar 16,98% ke tahun 2019 sebesar 16,86%, peningkatan rasio sebesar 0,12%. Ini dikarenakan total penjualan yang dihasilkan pada tahun 2019 sebesar 7.670.405 meningkat dari tahun sebelumnya tahun 2018 yang hanya sebesar 7.608.237. Hal ini berarti efisiensi produk dari perusahaan mengalami peningkatan dalam menghasilkan laba. Dari hasil pembagian laba bersih setelah pajak dan total aset, kemudian dikalikan 100%, menghasilkan rasio ROA yang mengalami kenaikan dari tahun 2018 sebesar 3,54% ke tahun 2019 sebesar 3,79%, peningkatan rasio sebesar 0,25%. Ini dikarenakan laba bersih yang dihasilkan pada tahun 2019 sebesar 1.302.702 meningkat dari tahun sebelumnya tahun 2018 yang hanya sebesar 1.283.281. Dari hasil pembagian laba bersih setelah pajak dan ekuitas, kemudian dikalikan 100%, menghasilkan rasio ROE yang juga mengalami peningkatan dari tahun 2018 sebesar 7,22% ke tahun 2019 sebesar 7,82%, peningkatan rasio sebesar 0,6%. Ini juga dikarenakan laba bersih yang dihasilkan pada tahun 2019 sebesar 1.302.702 meningkat dari tahun sebelumnya tahun 2018 yang hanya sebesar 1.283.281. Hal ini berarti efisiensi perusahaan dalam penggunaan modal sudah baik.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado

Indikator pertama dalam perspektif ini adalah hasil pembagian dari total pelanggan lama dan total pelanggan, kemudian dikalikan 100%, menghasilkan rasio Retensi Pelanggan sebesar 76,89% di tahun 2019. Dikarenakan adanya peningkatan jumlah pelanggan dari tahun 2018 sebanyak 1225 ke tahun 2019 menjadi sebanyak 1593 pelanggan, menunjukkan kinerja yang baik dari kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan konsumen. Indikator kedua adalah hasil pembagian dari total pelanggan baru dan total pelanggan, kemudian dikalikan 100%, menghasilkan rasio Akuisisi Pelanggan yang mengalami peningkatan juga tentunya dari tahun 2018 sebesar 23,75% ke tahun 2019 sebesar 23,85%, ini dikarenakan jumlah pelanggan baru yang meningkat dari tahun 2018 sebanyak 291 pelanggan ke tahun 2019 sebanyak 380 pelanggan. Hal ini menunjukkan kinerja yang baik karena perusahaan berhasil menarik pelanggan baru dan dapat memenangkan persaingan diantara bisnis-bisnis sejenis lainnya.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk inovasi PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado memiliki penjabaran sebagai berikut:

- a. Dibangunnya cluster cluster terbaru yang unik dalam upaya meningkatkan minat pelanggan untuk lebih memilih produk dari perusahaan sendiri. Misalnya cluster terbaru dan unik dari PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado saat ini adalah *The Amsterdam*. *The Amsterdam* adalah cluster baru dengan konsep kawasan *Old Town of Amsterdam* yang memiliki kontur tanah menanjak dengan view yang indah ke arah gunung Klabat dan pulau Manado Tua.

- b. Diberikannya promosi dan discount terbaru yang lebih menarik. Misalnya penjualan properti yang lengkap dengan furniture atau pembelian properti akan mendapatkan pendingin ruangan gratis dan discount menarik seperti bebas biaya kpr (kredit pemilikan rumah) ataupun seperti *book now pay later*.
- c. Adanya review perumahan yang diadakan secara online. Lewat media online seperti facebook atau instagram diadakan live untuk mereview kondisi properti yang ingin ditawarkan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado

Indikator produktifitas karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 10 pertanyaan didalam kusioner yaitu :

- a. Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan
- b. Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan
- c. Saya akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tidak dituntut diselesaikan secepatnya
- d. Saya selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja
- e. Saya selalu berusaha untuk meningkatkan hasil kerja
- f. Saya selalu berusaha agar produktifitas kerja saya melebihi teman kerja saya
- g. Saya selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan
- h. Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku
- i. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- j. Saya selalu datang ke tempat kerja tepat waktu

Berdasarkan tabel 4. dapat dilihat bahwa tingkat produktifitas karyawan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado, dengan keseluruhan hasil pembagian jumlah pendapat responden dan total jumlah responden, kemudian dikalikan 100% yang menggambarkan dan menjelaskan bahwa, tingkat produktifitas karyawan perusahaan sangatlah baik. Hal ini dikarenakan hasil persentase yang tinggi pada keterangan sangat setuju pada pertanyaan pertanyaan yang diberikan didalam kusioner dengan total 23 responden dari total seluruhnya 35 responden menghasilkan bobot nilai sebesar 65,71%.

Indikator kepuasan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 10 pertanyaan didalam kusioner yaitu :

- a. Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya
- b. Saya merasa senang karena penghasilan dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup setiap hari
- c. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan yang lainnya
- e. Saya senang dengan atasan yang memperlakukan karyawan bawahannya dengan baik
- f. Saya senang dengan atasan yang mau mendengarkan saran, kritik, dan pendapat karyawan bawahannya
- g. Kedekatan rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya
- h. Saya senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan
- i. Saya senang dengan pekerjaan saat ini
- j. Saya senang bekerja disini

Berdasarkan tabel 5. dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan karyawan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado, dengan keseluruhan hasil pengukuran pembagian jumlah pendapat responden dan total jumlah responden, kemudian dikalikan 100% yang menggambarkan dan menjelaskan bahwa, tingkat kepuasan karyawan perusahaan juga sangatlah baik dikarenakan hasil persentase yang tinggi pada keterangan sangat setuju pada pertanyaan pertanyaan yang terdapat didalam kusioner dengan total 25 responden dari total seluruhnya 35 responden menghasilkan bobot nilai sebesar 71,42%.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Setelah penulis mencoba mengevaluasi kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado dengan menggunakan empat perspektif dalam balanced scorecard, diketahui bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado dapat dinilai sangat baik. Hasil ini dapat dilihat dari secara keseluruhan dari keempat perspektif yang diukur dalam balanced scorecard sebagai berikut:
 - a. Perspektif Keuangan
PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado memiliki kinerja yang baik pada perspektif ini karena adanya kenaikan persentase rasio dari tahun 2018 ke tahun 2019. Mengalami kenaikan dari tahun 2018 ke tahun 2019 antara lain peningkatan persentase NPM sebesar 0,12%, peningkatan persentase ROA sebesar 0,25%, dan peningkatan persentase ROE sebesar 0,6%, sehingga menunjukkan bahwa kinerja sasaran tersebut sudah baik. PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado sudah mampu meningkatkan efisiensi biaya operasional, dan efisiensi perusahaan dalam penggunaan modal sudah baik. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perspektif keuangan baik.
 - b. Perspektif Pelanggan
Kinerja PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado ditinjau dari perspektif pelanggan dengan indikator Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan tahun 2019 menunjukkan hasil yang cukup baik, mengalami peningkatan tahun 2018 ke tahun 2019 antara lain Retensi Pelanggan meningkat dari total pelanggan lama yang hanya berjumlah 934 pelanggan di tahun 2018 bertambah menjadi 1225 pelanggan di tahun 2019 dan Akuisisi Pelanggan yang meningkat sebesar 23,85% dengan total pelanggan baru yang hanya berjumlah 291 pelanggan di tahun 2018 meningkat menjadi 380 pelanggan di tahun 2019. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perspektif pelanggan tergolong baik.
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal
sangat baik pada indikator inovasi, dan pelayanan purna jual. Terlihat dari perkembangan produk inovasi dan layanan purna jual yang sangat baik, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado tergolong sangat baik.
 - d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
sangat baik pada indikator kepuasan karyawan, dan produktifitas karyawan. Karena keseluruhan hasil jawaban responden dengan persentase yang paling tinggi pada keterangan sangat setuju sebesar 65,71% pada tingkat produktifitas karyawan dan 71,42% pada tingkat kepuasan karyawan. Sehingga menggambarkan dan menjelaskan bahwa, tingkat kepuasan karyawan dan tingkat produktifitas karyawan perusahaan menunjukkan hasil yang sangat baik.
2. Keterkaitan antara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dimana Perspektif Keuangan menunjukan peforma yang baik lewat pengukuran NPM, ROA, dan ROE. Hal ini dikarenakan hasil dari Perspektif Pelanggan, dimana kinerja PT. Ciputra Development cabang Citraland Manado yang baik dalam mempertahankan pelanggan lama (Retensi Pelanggan) dan dalam menarik pelanggan baru (Akuisisi Pelanggan). Perspektif Proses Bisnis Internal juga mendorong kinerja Perspektif Pelanggan lewat Inovatif dan layanan purna jual dari perusahaan untuk menarik pelanggan. Dan semua itu tentunya juga dengan didorongnya hasil yang baik dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran lewat kinerja dari produktifitas karyawan dalam menaikkan peforma perusahaan, sehingga membuat karyawan mendapatkan reward seperti bonus ataupun hal lainnya yang menciptakan kepuasan karyawan yang akhirnya dapat membuat peforma kinerja perusahaan seluruhnya menjadi sangat baik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado yaitu, sebagai berikut:

1. Perlu untuk terus mengevaluasi kembali proses produksi agar lebih efektif dan efisien, supaya dapat menghasilkan laba yang lebih baik, dapat meningkatkan efisiensi biaya operasional, dan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dalam penggunaan modal.
2. Perlu adanya konsistensi dari perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru agar dapat menjadi lebih unggul dengan bisnis-bisnis sejenis lainnya.
3. Perlu adanya inovasi dan layanan purna jual yang berkelanjutan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, agar dapat memikat lebih banyak pelanggan baru.
4. Dengan kinerja yang sudah sangat baik untuk keempat perspektif, perusahaan akan lebih baik dengan lebih memaksimalkan produksi agar dapat memenangkan persaingan diantara bisnis-bisnis sejenis lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham . 2014. *Analisa Kinerja Keuangan*. Bandung : Alfabeta.
- Hans Kartikahadi., dkk. 2016. *Akuntansi Keuangan Berdasarkan SAK Berbasis IFRS*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Hery. 2015. *Analisis Laporan Keuangan. CAPS (Center for Academic Publishing Service)*. Yogyakarta.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Krismiaji dan Y Anni. A. 2019. *Akuntansi Manajemen*. Ed3 . Buku 1. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahmudi . 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN Yogyakarta. Yogyakarta.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mulyadi . 2012. *Akuntansi Biaya*. Ed5. Buku11. Yogyakarta : STIE YKPN
- Murhadi, Werner R. 2013. *Analisis Laporan Keuangan, Proyeksi dan Valuasi Saham*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudirman, I Wayan. 2013. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Kencana
- Sujarweni, V. W. 2015. *Akuntansi Manajemen*. Pustaka Baru Press. Yogyakarta.
- Sumarsan, Thomas . 2010. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta : PT. Indeks.
- Worawit. 2014. *Employing The Balanced Scorecard (BSC) To Measure Performance In Higher Education*. Malaysia: International Islamic University. *Journal International*. Vol 4 (1):hal. 038-044.
- Zudia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Jateng Semarang. *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang. Jawa Tengah.