
ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PT PARAMOUNT LAND DENGAN PENDEKATAN SWOT-BALANCE SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING

Reynaldi Kusumo
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
reynaldik01@gmail.com (*corresponding author*)

Haris Maupa
Program Studi Manajemen, Universitas Hasanuddin

Masuk: 12-12-2022, revisi: 26-12-2022, diterima untuk diterbitkan: 27-12-2022

Abstract: One of the things that need to be considered in company management is performance measurement. One well-known measurement tool that is widely used by companies around the world today is the Balanced Scorecard. Therefore, this study uses the SWOT-Balanced Scorecard method integration approach to measure the current performance of Paramount Land and develop initiative strategies to achieve the targets set to improve performance. Paramount Land is a housing development company based in the Gading Serpong area. The data source used in this study is SWOT data from interviews with company owners and data to measure the performance of the balanced scorecard in each perspective, such as the results of distributing the balanced scorecard questionnaire. From the results of the balanced scorecard weighting, it was found that an increase in after-sales service had a high weight value of 12% followed by maintaining a good company reputation by 10%. So that the strategy expected by PT Paramount Land is to pay more attention to consumer satisfaction.

Keywords: Strategy, Performance Improvement, Balanced Scorecard, SWOT

Abstrak: Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen perusahaan adalah pengukuran kinerja. Salah satu alat ukur terkenal yang banyak digunakan oleh perusahaan di seluruh dunia saat ini adalah Balanced Scorecard. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan integrasi metode SWOT-Balanced Scorecard dengan tujuan untuk mengukur kinerja Paramount Land saat ini dan mengembangkan strategi inisiatif untuk mencapai target yang telah ditetapkan guna meningkatkan kinerja. Paramount Land adalah perusahaan pengembang perumahan yang berbasis di kawasan Gading Serpong. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data SWOT hasil wawancara dengan pemilik perusahaan dan data untuk mengukur kinerja balanced scorecard pada masing-masing perspektif, seperti hasil penyebaran kuesioner balanced scorecard. Dari hasil pembobotan balanced scorecard didapatkan bahwa peningkatan *after sales service* memiliki nilai bobot tinggi sebesar 12% diikuti dengan mempertahankan reputasi perusahaan yang baik sebesar 10% sehingga strategi yang diharapkan oleh PT Paramount Land adalah lebih memperhatikan kepuasan konsumen.

Kata Kunci: Strategi, Peningkatan Kinerja, Balanced Scorecard, SWOT

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini berbagai macam bidang usaha mengalami kemajuan yang sangat pesat dari sudut teknologi, informasi, sistem manajemen, keuangan, dan sebagainya, termasuk khususnya pada bidang usaha properti. Kemajuan bidang usaha saat ini hendaknya diimbangi dengan sistem penilaian kinerja yang lebih baik dari penilaian kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen perusahaan adalah pengukuran kinerja. Dalam bidang manajemen, perusahaan hendaknya mengukur kinerja yang dihasilkan selama periode tertentu. Hal ini bertujuan untuk dapat mengevaluasi

kinerja perusahaan selama periode tersebut sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja tersebut untuk lebih unggul dari pesaing-pesaingnya.

Dalam penelitian Kasmir (2016), pengukuran kinerja perlu dilakukan karena dapat membantu perusahaan dalam 10 hal manajerial, yaitu untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, ketentuan penempatan, perencanaan dan peningkatan karier, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, penyesuaian kompensasi, inventori kompensasi pegawai, kesempatan kerja seimbang, komunikasi efektif antara atasan dan bawahan, budaya kerja, dan menjalankan sanksi. Terdapat banyak alat untuk mengukur kinerja perusahaan baik secara kualitatif, kuantitatif, maupun keduanya. Salah satu alat pengukuran yang terkenal dan cukup banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan di seluruh dunia sampai saat ini adalah Balanced Scorecard.

Metode Balanced Scorecard ditemukan oleh Kaplan dan Norton karena kebanyakan perusahaan saat itu hanya mengukur keberhasilan perusahaan pada aspek finansialnya saja. *Output* dari Balanced Scorecard adalah hasil kinerja yang diukur dan dapat dilanjutkan memberi strategi inisiatif untuk mencapai target yang diharapkan. Analisis SWOT adalah metode yang tepat untuk merancang strategi dengan melihat berbagai aspek baik internal maupun eksternal perusahaan. Kedua metode tersebut dapat diintegrasikan bersama untuk mengukur kinerja dan menciptakan sebuah strategi inisiatif untuk Paramount Land. Permasalahan yang menjadi topik penelitian ini adalah kinerja perusahaan PT Paramount Land yang masih kurang baik terutama pelayanan terhadap pelanggannya. Hal tersebut dibuktikan dengan diperolehnya *rating* sebesar 4,3 pada ulasan dari pelanggan di *website* google.com. Berikut merupakan jumlah ulasan yang diperoleh dari masing-masing *rating* yang diberikan oleh pelanggan:

Tabel 1
Jumlah Rating Ulasan Pelanggan Paramount Land

Rating	Jumlah
1	57
2	15
3	66
4	113
5	504
Total	719

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil ulasan yang diperoleh, maka masih terdapat beberapa pelanggan yang memberikan *rating* 1 (satu). Hal tersebut menandakan masih adanya kinerja perusahaan yang masih kurang baik dan perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan integrasi metode SWOT-Balanced Scorecard dengan tujuan untuk mengukur kinerja Paramount Land saat ini dan menyusun strategi inisiatif untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam rangka meningkatkan kinerja. Paramount Land adalah properti dari PT Paramount Enterprise International (Paramount Enterprise). Salah satu perusahaan *private property and lifestyle* yang terkemuka di Indonesia. Paramount terlibat dalam pengembangan kota, pengembangan penggunaan campuran terpadu, *real estate*, dan pergudangan. Balanced Scorecard digunakan sebagai kerangka untuk menerjemahkan strategi tersebut menjadi peta strategi dan ukuran-ukuran strategis untuk memantau kinerja perusahaan terkait dengan strategi yang dilaksanakan sehingga strategi tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilannya. Selain itu, pengukuran kinerja dapat menjadi bahan evaluasi bagaimana kondisi perusahaan saat ini. Maka dari itu, peneliti hendak melakukan penelitian mengenai usulan peningkatan kinerja perusahaan Paramount Land dengan pendekatan metode SWOT dan Balanced Scorecard.

Tujuan Penelitian

1. Menentukan kinerja perusahaan saat ini dilihat dari 4 perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Menentukan inisiatif strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis situasi dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) suatu organisasi, kesempatan-kesempatan (*opportunities*) serta ancaman-ancaman (*threats*) dari lingkungan untuk merumuskan strategi organisasi (Rangkuti, 2016). *Strengths* (kekuatan) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang berjalan dengan baik atau sumber daya yang dapat dikendalikan. *Weaknesses* (kelemahan) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. *Opportunities* (peluang/kesempatan) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif. *Threats* (ancaman) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang negatif.

Matriks SWOT

Matriks SWOT (Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman) merupakan alat yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*strengths-opportunities*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*), dan WT (*weaknesses-threats*) (Rangkuti, 2016).

- a. Strategi SO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi WO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi.
- c. Strategi ST adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi.
- d. Strategi WT adalah strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Rangkuti, 2016, p. 204).

Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard

Dalam Balanced Scorecard, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

- a. Perspektif keuangan digunakan dengan maksud untuk menunjukkan apakah perusahaan mengalami peningkatan keuntungan atau tidak, sesuai dengan strategi pelaksanaan dan perencanaannya (Kawatu et al., 2018, p. 499).
- b. Perspektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi dengan melihat seberapa besar kepuasan pelanggan yang didapatkan dari pelayanan yang diberikan perusahaan (Koesomowidjojo, 2017, p. 63).
- c. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk

menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham (Salman & Farid, 2016, p. 69).

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif merupakan proses mengidentifikasi tujuan perusahaan dalam berbagai hal yang mengintegrasikan orang, sistem, serta badan usaha yang mampu mewujudkan kemajuan dan keberhasilan perusahaan tersebut (Sadikin et al., 2020, p. 54).

Keunggulan Balance Scorecard

Menurut Mulyadi (2001), dikutip dalam Fintari dan Fachrizal (2018, p. 172), keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik sebagai berikut:

- a. Komprehensif
Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke ketiga perspektif yang lain yaitu, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Koheren
Setiap sasaran strategik yang diterapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, koheren sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
- c. Seimbang
Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
- d. Terukur
Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sangat sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis dan internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Kelemahan Balance Scorecard

Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan menurut Anthony dan Govindarajan (2005) yang dikutip Saputri et al. (2021) adalah sebagai berikut:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya. Keuntungan di masa depan tidak menjamin selalu mengikuti target dalam perspektif non-finansial.
2. Terpaku pada hasil keuangan (*fixation on financial result*). Manajer memiliki peran penting dalam bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan sehingga perlu adanya tingkat kepedulian pada aspek finansial perusahaan daripada aspek lainnya.
3. Ketidakjelasan pada mekanisme perbaikan (*no mechanism for improvement*). Sebagian besar perusahaan tidak mempunyai strategi untuk meningkatkan tujuan sehingga menjadi kelemahan Balanced Scorecard.
4. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui (*measures are not up to date*). Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk *update* ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategis lama.
5. Terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*). Ukuran yang digunakan oleh manajer akan menghilangkan fokus sehingga keberhasilan perusahaan akan sulit tercapai. Kehilangan fokus juga dapat menyebabkan manajer melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.

6. Kesulitan dalam menetapkan *trade-off* (*difficult in establishing trade off*). Beberapa perusahaan akan menggabungkan dalam ukuran non-finansial dengan finansial dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran. Tidak adanya bobot maka perusahaan akan sulit menggabungkan aspek finansial dan non-finansial.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting di dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang (Hery, 2016, p. 222). Menurut Koesomowidjojo (2017, p. 18), penilaian kinerja memiliki tujuan, yaitu untuk memberikan jaminan kepada karyawan bahwa atasan dan organisasi transparan dalam melakukan penilaian kinerja dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai standar dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data akan diambil berdasarkan hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden/konsumen. Kuesioner disebarkan kepada konsumen pada tahun 2022 untuk memperoleh data pada penelitian ini.

1. Data Primer

Penelitian ini membutuhkan data primer yang diperoleh langsung oleh peneliti melalui metode pengumpulan data yang digunakan. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.
- b. Data SWOT dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan.
- c. Data untuk mengukur kinerja Balanced Scorecard pada setiap perspektif, seperti hasil penyebaran kuesioner Balanced Scorecard.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari arsip-arsip perusahaan yang tersimpan meliputi data keuangan dan juga sosial media yang digunakan perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder untuk referensi studi literatur yang diperoleh dari jurnal dan buku.

Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan sumber-sumber data baik data primer maupun sekunder, peneliti menggunakan sejumlah metode untuk mengumpulkan data-data tersebut. Berikut merupakan metode pengumpulan data yang digunakan peneliti:

1. Studi Pustaka

Sumber data untuk menulis landasan teori, sejarah perusahaan, dan referensi penelitian pada umumnya diperoleh dengan studi pustaka yang didapatkan dengan membaca beberapa buku, jurnal penelitian, dan artikel atau *website* di internet.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan narasumber, yaitu *Operational Director* untuk mendapatkan data terkait dengan Analisis SWOT, strategi perusahaan ke depannya, dan informasi mengenai perusahaan secara umum.

3. Kuesioner

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya adalah pengukuran kepuasan pelanggan yang menggunakan metode kuesioner. Kepuasan pelanggan diukur dilihat dari berbagai aspek, yaitu kualitas pelayanan, harga, ketersediaan fasilitas, dan kemudahan informasi. Kuesioner kepuasan pelanggan disebarkan ke sebanyak 50 responden sebagai sampel.

Metodologi Penelitian

Metodologi pada penelitian ini akan dijelaskan dalam diagram alir (*flow chart*), seperti pada Gambar 1. Berikut adalah tahapan-tahapan dari metodologi dari penelitian ini:

Gambar 1
Diagram Alir Penelitian



Sumber: Peneliti (2022)

Pada Gambar 1, dijelaskan bahwa proses perumusan strategi dimulai dengan memahami bagaimana kondisi perusahaan saat ini dari mendeskripsikan bagaimana latar belakang perusahaan sampai dengan visi dan misi perusahaan yang akan digunakan sebagai landasan perumusan strategi. Untuk membedah kasus bisnis perusahaan Paramount Land, metode SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Setelah terkumpul data-data yang diperlukan, matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi alternatif yang terdiri dari strategi S-O, yaitu kombinasi kekuatan dan peluang perusahaan, strategi W-O, yaitu kombinasi kelemahan dan peluang perusahaan, strategi S-T, yaitu kombinasi kekuatan dan ancaman perusahaan, dan strategi W-T, yaitu kombinasi kelemahan dan ancaman perusahaan. Kemudian, kumpulan strategi alternatif tersebut diterjemahkan ke dalam perspektif Balanced Scorecard menjadi sasaran strategis. Masing-masing sasaran strategis disusun dan dibuat peta hubungan sebab akibat yang menghasilkan peta strategi. Tolok ukur ditetapkan pada masing-masing sasaran strategi untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini dan sebagai acuan tingkat keberhasilan strategi nantinya.

ANALISIS DAN BAHASAN TEMUAN

Perhitungan Sampel

Hair, Jr. et al. (2016) menyarankan bahwa jumlah sampel yang baik adalah dengan minimal berjumlah lima kali variabel atau indikator yang dianalisis. Berdasarkan jumlah pernyataan yang telah dibuat dalam kuesioner, maka langkah selanjutnya menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Responden} &= \text{Jumlah Pernyataan} \times 5 \\ \text{Jumlah Responden} &= 9 \text{ Pernyataan} \times 5 \\ &= 45 \text{ Responden} \end{aligned}$$

Setelah dilakukan perhitungan, maka diketahui jumlah sampel untuk penyebaran kuesioner. Jumlah sampel yang telah dihitung berjumlah 45 responden yang merupakan *Customer* dari PT Paramount Land.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner yang dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi, validitas ingin mengukur apakah data yang telah diperoleh dalam kuesioner sudah menggambarkan kenyataan yang terjadi dan layak untuk diteliti lebih lanjut. Uji validitas dilakukan melalui perbandingan antara nilai r_{hitung} terhadap r_{tabel} . Bila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid. Nilai r_{tabel} diperoleh berdasarkan tabel *r product moment* dengan taraf signifikansi 5% dengan $n = 90$. Nilai r_{tabel} untuk $df = 88$ ($df = n-2$) adalah 0,2072. Jika $r_{hitung} > 0,2072$ maka data dapat dikatakan valid, oleh sebab itu pernyataan dari atribut pelayanan yang dinilai harus memiliki nilai di atas 0,2072. Berikut merupakan hasil uji validitas untuk penyebaran kuesioner.

Tabel 2

Uji Validitas Hasil Penyebaran Kuesioner

No	Atribut	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1	Iklan Paramount Land sangat menarik perhatian saya yang sering saya lihat di media massa	0,377	VALID
2	Tim Marketing mampu menjelaskan informasi Paramount Land dengan bahasan yang sopan dan mudah dimengerti	0,605	VALID
3	Harga produk perumahan di Paramount Land murah	0,566	VALID
4	Ketika berbicara tentang perumahan / tempat hunian saya langsung ingat dengan Paramount Land	0,351	VALID
5	Produk perumahan di Paramount Land lebih berkualitas dibandingkan perumahan lainnya	0,586	VALID
6	Terhubung dengan berbagai fasilitas (sekolah, rumah sakit, pasar, dll)	0,667	VALID
7	Lahan Paramount Land di Gading Serpong dangat luas	0,470	VALID
8	Paramount Land memiliki beberapa lokasi di Indonesia	0,611	VALID
9	Selain perumahan, Paramount Land memiliki banyak hunian apartment & pusat perbelanjaan	0,531	VALID

Sumber: Peneliti (2022)

Pada kolom Corrected Total-Item Correlation kedua tabel di atas, menunjukkan nilai r_{hitung} dari masing-masing atribut. Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa r_{hitung} memiliki nilai di atas 0,2072. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Menurut Janti (2014), uji reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian diperlakukan mempunyai keandalan sebagai alat ukur, di antaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang

diukur tidak berubah. Tujuan dari uji reliabilitas untuk mengetahui data yang diperoleh dalam kuesioner merupakan data yang terbebas dari variansi kesalahan acak. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien Cronbach Alpha. Menurut Janti (2014), nilai koefisien reliabilitas atau Cronbach Alpha yang baik adalah di atas 0,7 (cukup baik) dan di atas 0,8 (baik). Berikut menunjukkan hasil uji reliabilitas dari penyebaran kuesioner.

Tabel 3
Uji Reliabilitas Hasil Penyebaran Kuesioner

No	Atribut	α	Keterangan
1	Iklan Paramount Land sangat menarik perhatian saya yang sering saya lihat di media massa	0,882	RELIABEL
2	Tim Marketing mampu menjelaskan informasi Paramount Land dengan bahasan yang sopan dan mudah dimengerti	0,875	RELIABEL
3	Harga produk perumahan di Paramount Land murah	0,876	RELIABEL
4	Ketika berbicara tentang perumahan / tempat hunian saya langsung ingat dengan Paramount Land	0,883	RELIABEL
5	Produk perumahan di Paramount Land lebih berkualitas di bandingkan perumahan lainnya	0,875	RELIABEL
6	Terhubung dengan berbagai fasilitas (sekolah, rumah sakit, pasar, dll)	0,873	RELIABEL
7	Lahan Paramount Land di Gading Serpong dangat luas	0,880	RELIABEL
8	Paramount Land memiliki beberapa lokasi di Indonesia	0,875	RELIABEL
9	Selain perumahan, Paramount Land memiliki banyak hunian apartment & pusat perbelanjaan	0,878	RELIABEL

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh seluruh atribut memiliki nilai Cronbach Alpha $> 0,70$, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa setiap atribut yang disebarkan dalam kuesioner pada penelitian ini dinyatakan “Reliabel”.

Pengukuran Nilai Kepuasan

Pengukuran Nilai Kepuasan dilakukan berdasarkan masing-masing skala penilaian dikalikan dengan jumlah jawaban responden dalam kuesioner yang telah disebarkan. Untuk perhitungan nilai kepuasan, dilakukan dengan hasil pembagian antara *total score* dengan total jumlah responden. Atribut yang dinyatakan memiliki nilai yang tinggi adalah atribut yang memiliki nilai di atas rata-rata yang bernilai 3,77. Atribut yang bernilai tinggi menunjukkan adanya kepuasan Konsumen terhadap layanan dan produk yang diberikan oleh PT Paramount Land. Sedangkan untuk atribut yang bernilai rendah, menunjukkan adanya ketidakpuasan konsumen. Oleh karena itu, diperlukan perhatian khusus dari pihak PT Paramount Land untuk melakukan perbaikan terhadap layanan dan produknya. Berikut susunan atribut yang memiliki nilai kepuasan tertinggi hingga terendah.

Tabel 4
Atribut yang Memiliki Nilai Kepuasan yang Tinggi

No	Atribut	Nilai Kepuasan
1	Ketika berbicara tentang perumahan / tempat hunian saya langsung ingat dengan Paramount Land	4,11
2	Tim Marketing mampu menjelaskan informasi Paramount Land dengan bahasan yang sopan dan mudah dimengerti	4,02
3	Lahan Paramount Land di Gading Serpong dangat luas	3,96
4	Terhubung dengan berbagai fasilitas (sekolah, rumah sakit, pasar, dll)	3,96
5	Harga produk perumahan di Paramount Land murah	3,96
6	Selain perumahan, Paramount Land memiliki banyak hunian apartment & pusat perbelanjaan	3,58
7	Iklan Paramount Land sangat menarik perhatian saya yang sering saya lihat di media massa	3,47
8	Produk perumahan di Paramount Land lebih berkualitas dibandingkan perumahan lainnya	3,44
9	Paramount Land memiliki beberapa lokasi di Indonesia	3,42

Sumber: Peneliti (2022)

Dapat dilihat dari tabel di atas, terdapat atribut yang memiliki nilai kepuasan yang tertinggi di atas rata-rata adalah “Ketika berbicara tentang perumahan/tempat hunian saya langsung ingat dengan Paramount Land”. Atribut yang memiliki nilai kepuasan yang terendah di bawah rata-rata adalah “Paramount Land memiliki beberapa lokasi di Indonesia” dan yang menjadi prioritas utama untuk dilakukan perbaikan. Maka, untuk atribut yang memiliki nilai kepuasan yang tertinggi dapat menjadi poin-poin *Strength* (Kekuatan) yang dimiliki oleh Paramount Land. Sedangkan, untuk atribut yang memiliki nilai kepuasan yang terendah dapat menjadi poin-poin *weakness* (kelemahan).

Matriks SWOT

Setelah melakukan analisis SWOT, lalu dibuatlah matriks dan ditentukan sebagai tabel informasi SWOT. Di dalam matriks tersebut akan membandingkan antara faktor internal yang meliputi *Strength* dan *Weakness* dengan faktor eksternal *Opportunity* dan *Threat*. Matriks SWOT dapat membantu menggambarkan secara jelas tentang strategi yang akan disusun dari paduan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Strategi yang dipilih adalah strategi yang paling menguntungkan bagi perusahaan dengan risiko dan ancaman yang seminimum mungkin. Berikut merupakan gambar matriks SWOT pada perusahaan Paramount Land:

Gambar 2
Matriks SWOT Paramount Land

		Strength	Weakness
		INTERNAL	
EKSTERNAL		Opportunity	W/O (DEVELOPMENT STRATEGY)
		S/O (AGGRESSIVE STRATEGY)	
1 Masih banyak lahan kosong di Indonesia	1 Melakukan pembangunan di kota besar lainnya (S1, S3, O1, O3, O5)	Meningkatkan after sales service (W1, O2)	
2 Daya beli masyarakat terhadap properti meningkat	2 Meningkatkan Sales Revenue (S5, O2, O3)	Meningkatkan promosi di seluruh media (W3, O2, O3, O4, O5)	
3 Kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal masih sangat tinggi	3 Meningkatkan kemampuan tim marketing dalam mencari konsumen (S2, O2, O3, O4)	Membangun lebih banyak jenis sarana di dalam kawasan (W4, O1, O5)	
4 Pertumbuhan penduduk di Indonesia semakin meningkat setiap tahun			
5 Pembangunan kawasan properti terdapat di kota-kota besar (Serpong, Semarang, Manado)			
Threat		S/T (DEFFENSIVE STRATEGY)	W/T (DIVERSIFICATION STRATEGY)
1 Laju perekonomian yang masih terhambat akibat dampak ekonomi	1 Tetap menjaga reputasi baik perusahaan (S2, T2)	Meningkatkan kualitas penggunaan material pada bangunan untuk menghasilkan kepuasan konsumen (W1, T3)	
2 Persaingan bisnis dari para Kompetitor	2 Pengurangan persvaratan pembelian properti (S5, T1, T2)	Mengurangi komplain masyarakat terkait pembebasan lahan (W2, W4, T4)	
3 Harga bahan baku bangunan yang meningkat			
4 Adanya kemungkinan reaksi penolakan masyarakat akan pembebasan lahan			

Sumber: Peneliti (2022)

Perumusan Sasaran Strategi

Selanjutnya, alternatif strategi tersebut diterjemahkan menjadi sasaran strategi dengan kerangka empat perspektif Balanced Scorecard, seperti berikut:

Tabel 5
Sasaran Strategi

No	Perspektif	Sasaran Strategi
1	Keuangan	Peningkatan pendapatan
2	Pelanggan	Penanganan keluhan
		Kemudahan pelayanan
		Marketing & Promotion
3	Proses Bisnis	Menetapkan manajemen mutu
	Internal	Pengembangan properti & bisnis unit
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan kualitas SDM

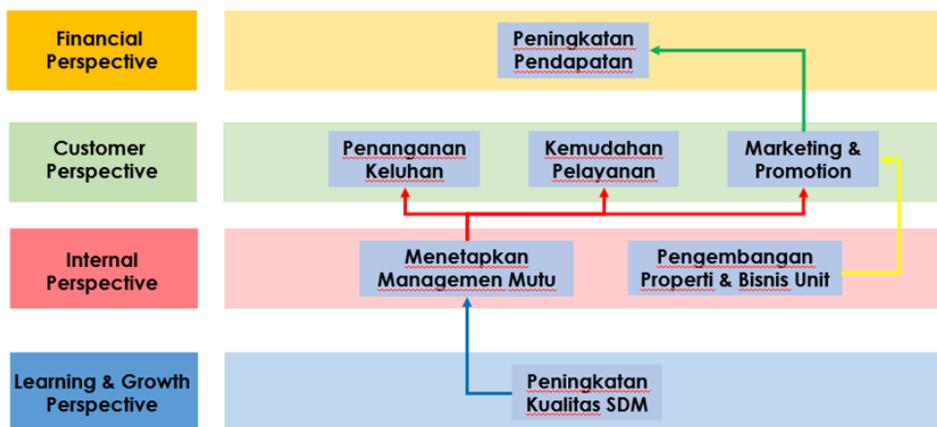
Sumber: Peneliti (2022)

Peta Strategi

Peta strategi merupakan representasi visual dari sasaran-sasaran penting perusahaan yang saling berhubungan satu sama lain sehingga peta strategi mampu membantu dalam mengendalikan kinerja pada perusahaan. Berikut merupakan gambar peta strategi yang dapat direkomendasikan untuk Paramount Land:

Gambar 3
Peta Strategi

Strategy Mapping



Sumber: Peneliti (2022)

Awal dari strategi yang dapat diterapkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan peningkatan kualitas SDM. Dengan adanya SDM yang berkualitas dan berkompeten dapat meningkatkan manajemen mutu Perusahaan yang merupakan strategi pada perspektif proses bisnis internal. SDM yang berkualitas ditunjukkan kepada Tim Sales, karena berinteraksi langsung dengan calon konsumen. Peningkatan mutu memberikan pengaruh kepada perspektif konsumen, yaitu pemasaran dan promosi yang dapat lebih menjangkau

banyak konsumen sehingga konsumen lebih mengenal Paramount Land. Pemberian kemudahan pelayanan dan meminimalisir keluhan dapat membuat konsumen merasa nyaman dan mendapatkan pelayanan yang terbaik dari Paramount Land. Kembali ke perspektif proses bisnis internal, terdapat sasaran strategi memperbanyak properti dan bisnis unit yang memberikan pengaruh ke pemasaran dan promosi. Semakin banyak properti yang dibangun, semakin banyak produk yang dapat ditawarkan kepada konsumen. Sehingga konsumen memiliki banyak pilihan untuk membeli rumah idaman mereka. Dan hal tersebut juga berpengaruh pada perspektif keuangan, semakin banyak produk yang terjual maka tercapai pula strategi peningkatan penjualan.

Pengukuran Kinerja Tolak Ukur Perspektif Balanced Scorecard dan Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Dapat diketahui dari hasil pembobotan bahwa masing-masing perspektif belum diperhatikan secara seimbang. Pada dasarnya, perusahaan perlu untuk memperhatikan semua perspektif dalam porsi seimbang agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Oleh karena itu, strategi inisiatif untuk meningkatkan masing-masing ukuran strategis dapat diterapkan dengan memprioritaskan berdasarkan bobot yang paling rendah terlebih dahulu. Maka, perusahaan perlu untuk menerapkan dan lebih memberikan porsi perhatian yang seimbang berdasarkan prioritas berikut, yaitu Pertumbuhan dan Pembelajaran, Keuangan, Pelanggan, dan Proses Bisnis Internal.

Tabel 6
Usulan Strategi Balance Scorecard

NO	Strategy Mapping		Balanced Scorecard			GAP		Perencanaan Tindakan
	Perspektif	Tujuan Perusahaan	Pengukuran	Realisasi	Target	Gap	%	Strategi
1	Financial	Peningkatan Profit	Pendapatan Penjualan Tahunan	4 triliun	5 triliun	1	25%	Meningkatkan Sales Revenue
2	Customer	Penanganan keluhan	Penurunan jumlah pengaduan	50%	75%	25%	50%	Meningkatkan after sales service
3		Kemudahan Pelayanan	Jumlah Persyaratan	7 Persyaratan	6	1	14%	Pengurangan persyaratan pembelian properti
4		Marketing & Promotion	Peningkatan jumlah konsumen	3 media	4	1	33%	Meningkatkan promosi di seluruh media
5	Internal Process	Pengembangan Properti & Bisnis Unit	Jumlah Kawasan	3 kota	4	1	33%	Melakukan pembangunan di kota besar lainnya
6		Pengembangan Properti & Bisnis Unit	Jumlah jenis sarana / fasilitas	6 sarana	7	1	17%	Membangun lebih banyak jenis sarana di dalam kawasan
7		Menetapkan Manajemen Mutu	Peringkat perusahaan	Peringkat 5	4	1	20%	Tetap menjaga reputasi baik perusahaan
8	Learning & Growth	Peningkatan kualitas SDM	Program Pengembangan SDM	6 jam training	10 jam training	4 jam	67%	Meningkatkan kemampuan tim marketing dalam mencari konsumen

Sumber: Peneliti (2022)

Pembobotan Balance Scorecard

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, serta tingkat kepentingan dari masing-masing tujuan strategi. Hal ini digunakan sebagai acuan dalam proses penilaian kinerja perusahaan. Adapun hasil pembobotan antar perspektif dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7
Pembobotan Balance Scorecard

	Perspektif	Bobot
1	Financial	9,7%
	Meningkatkan Sales Revenue	9,7%
2	Customer	37,4%
	Meningkatkan after sales service	19,3%
	Pengurangan persyaratan pembelian properti	5,4%
	Meningkatkan promosi di seluruh media	12,7%
3	Internal Process	27%
	Melakukan pembangunan di kota besar lainnya	12,7%
	Membangun lebih banyak jenis sarana di dalam kawasan	6,6%
	Tetap menjaga reputasi baik perusahaan	7,7%
4	Learning & Growth	25,9%
	Meningkatkan kemampuan tim marketing dalam mencari konsumen	25,9%
	Total	100%

Sumber: Peneliti (2022)

Dari hasil pembobotan di atas, dapat dilihat untuk pembagian bobot antar perspektif dibagi rata karena pada dasarnya, perusahaan perlu untuk memperhatikan semua perspektif dalam porsi seimbang agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Khususnya pada perspektif *customer* untuk pembobotan meningkatkan *after sales service* memiliki nilai yang lebih tinggi dikarenakan Paramount Land harus mengutamakan layanan kepada konsumennya. Kepuasan konsumen menjadi kunci utama kesuksesan dari bisnis suatu perusahaan. Dampak positifnya adalah perusahaan akan mendapatkan pelanggan yang loyal. Pelanggan yang puas akan selalu membeli produk atau menggunakan jasa perusahaan. Tentunya mereka akan menjadi pelanggan yang loyal dan melakukan pembelian ulang. Bahkan dapat merekomendasikan teman mereka untuk membeli produk/jasa Paramount Land. Pada perspektif *Internal Process*, pembobotan menjaga reputasi perusahaan memiliki nilai yang lebih tinggi dikarenakan semakin baik dan terkenalnya nama Paramount Land maka akan membuat konsumen percaya dan yakin untuk membeli produk rumah Paramount Land.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis yang dilakukan terhadap kualitas pelayanan PT Paramount Land saat ini kepada konsumen melalui penyebaran kuesioner mendapatkan nilai-nilai yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Nilai-nilai yang menjadi kekuatan Paramount Land karena memiliki nilai di atas rata-rata sebesar 3,77 adalah sebagai berikut:

1. Ketika berbicara tentang perumahan/tempat hunian saya langsung ingat dengan Paramount Land.
2. Tim Marketing mampu menjelaskan informasi Paramount Land dengan bahasan yang sopan dan mudah dimengerti.
3. Lahan Paramount Land di Gading Serpong sangat luas.
4. Terhubung dengan berbagai fasilitas (sekolah, rumah sakit, pasar, dll.).
5. Harga produk perumahan di Paramount Land murah.

Usulan strategi yang dapat diberikan kepada PT Paramount Land berdasarkan 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard, yaitu dari perspektif keuangan, *customer*, proses internal dan pembelajaran, dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan *Sales Revenue*.
2. Meningkatkan *after sales service*.
3. Pengurangan persyaratan pembelian properti.

4. Meningkatkan promosi di seluruh media.
5. Melakukan pembangunan di kota besar lainnya.
6. Membangun lebih banyak jenis sarana di dalam kawasan.
7. Tetap menjaga reputasi baik perusahaan.
8. Meningkatkan kemampuan Tim Marketing dalam mencari konsumen.

Saran

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan beberapa usulan strategi untuk PT Paramount Land yang dapat digunakan sebagai perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan konsumen. Berikut ini merupakan urutan prioritas usulan yang dapat dilakukan oleh PT BSR Indonesia, yaitu:

1. Meningkatkan *after sales service*.
2. Meningkatkan kemampuan Tim Marketing dalam mencari konsumen.
3. Perusahaan PT Paramount Land diharapkan untuk lebih memperhatikan kepuasan konsumen karena bagaimanapun konsumen merupakan pelaku yang sangat berpengaruh bagi proses. Dengan merasakan nyaman terhadap layanan dan puas terhadap produk yang didapatkan, maka Paramount Land akan semakin terkenal dan dapat menjadi Developer terbaik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Management control system: Sistem pengendalian manajemen* (Murtanto & R. K. Harahap (eds.); F. X. K. Tjakrawala & Krista (trans.)). Salemba Empat.
- Fintari, I. H., & Fachrizal. (2018). Pengukuran kinerja PDAM dengan pendekatan balanced scorecard (Studi kasus perusahaan daerah air minum Tirta Bengi Kabupaten Bener Meriah). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(2), 167–189. <https://jim.usk.ac.id/EKA/article/view/7295>
- Hair, Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hery. (2016). *Analisis laporan keuangan* (Adipramono (ed.)). Grasindo.
- Janti, S. (2014). Analisis validitas dan reliabilitas dengan skala likert terhadap pengembangan si/ti dalam penentuan pengambilan keputusan penerapan strategic planning pada industri garmen. *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) 2014*, 155–160. <https://journal.akprind.ac.id/index.php/snast/article/view/3493>
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Kawatu, B. M. L., Tamaka, N. R., & Latjandu, L. D. (2018). Ipteks balanced scorecard pada PT. Daya Anugrah Mandiri Manado. *Jurnal Ipteks Akuntansi Bagi Masyarakat*, 2(02), 497–501. <https://doi.org/10.32400/jiam.2.02.2018.21817>
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Balance scorecard: Model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif* (Andiansyah (ed.)). Raih Asa Sukses.
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan*. Salemba Empat.
- Rangkuti, F. (2016). *Swot balanced scorecard: Teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan resiko*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sadikin, S., Sujana, D., & Hadiani, D. (2020). Pengukuran kinerja tenant IBT- Polman Bandung menggunakan metode balanced scorecard. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(3), 48–62. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i3.288>
- Salman, K. R., & Farid, M. (2016). *Akuntansi manajemen: Alat pengukuran dan pengambilan keputusan manajerial* (B. Sarwiji (ed.)). Indeks.
- Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, I. E. (2021). Pengaruh pengukuran balance scorecard terhadap kinerja perusahaan (Studi kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(1), 204–216. <https://doi.org/10.29040/jap.v22i1.2722>