

ISSN: 2302-7770



FORUM MANAJEMEN INDONESIA

PROSIDING SEMINAR NASIONAL & CALL FOR PAPER

FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-4

Indonesia Family Business Sustainability

Hotel Inna Garuda, Yogyakarta 13 - 14 November 2012



DAFTAR ISI

Sambutan Ketua Organizing Committee	iii
Daftar Perguruan Tinggi/Instansi Peserta	iv
Rundown Acara	v
Daftar Isi	vii
Daftar Abstrak	
ANALISIS KINERJA EFISIENSI BANK UMUM DI INDONESIA DENGAN PENDEKATAN METODE DATA ENVELOPMENT ANALYSIS	1
KONTRAK SEBAGAI PERWUJUDAN MANAJEMEN RISIKO DALAM BISNIS	2
KINERJA KEUANGAN PT. MUSTIKA RATU, TBK. DENGAN METODE ANALISIS TREND DAN ANALISIS PERSENTASE PER KOMPONEN (PERIODE 2007 - 2011)	3
KEBERLANJUTAN BISNIS KELUARGA DI BANDUNG.....	4
PERUSAHAAN KELUARGA DAN KEPUTUSAN UNTUK GO PUBLIC: KAJIAN TERHADAP IPO PERUSAHAAN KELUARGA DI INDONESIA.....	5
INTENSI INVESTOR DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)	6
ELECTRIC WEB SERVICE INTERACTION AND INTERNET LITERATE INFLUENCE STUDENTS BEHAVIOR INNOVATIVENESS IN PRIVATE UNIVERSITY.....	7
METODE PENDETEKSIAN PERILAKU MORALD HAZARD DALAM LAPORAN KEUANGAN	8
PREDIKSI PENGGUNAAN HASIL PENAWARAN SAHAM PERDANA DAN ANALISIS REGRESI LOGISTIK	9
EFEKTIFITAS KEBIJAKAN REINVESTASI DALAM MENINGKATKAN NILAI PERUSAHAAN	10
LEVERAGE KEUANGAN DAN KOMPENSASI MANAJEMEN PERUSAHAAN NONKEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA 2006-2010	11
APAKAH MARKET TIMING THEORY SEBAGAI DASAR KEPUTUSAN STRUKTUR MODAL PADA SEKTOR MANUFAKTUR DI BEI?	12
ANALISIS STRATEGI BMT AL KARIIM	13
ANALISA LAPORAN KEUANGAN UNTUK MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PADA KUD SARWA MUKTI PERIODE TAHUN 2006-2010	14
BALANCED SCORECARD DALAM MENUNJANG FAMILY BUSINESS YANG SUSTAINABLE (SUATU TINJAUAN TEORETIS).....	15
MANAJEMEN ASET PEMERINTAH INDONESIA: MASA KINI DAN MASA DEPAN.....	16
ANALISIS PENGEMBANGAN <i>GREEN BUSINESS</i> UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA PASAR	17
FENOMENA PERUBAHAN STRUKTUR RISIKO DI PASAR MODAL : IMPLIKASI TERHADAP AKURASI VALUASI RENCANA INVESTASI	18
PENGARUH PENGELOLAAN ZAKAT TERHADAP KESEJAHTERAAN RAKYAT	19
INTELLECTUAL CAPITAL DAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MODIFIKASI DIAMOND SPECIFICATION	20
DOES JAKARTA STOCK INDEX REFLECT ECONOMIC FLUCTUATION IN INDONESIA?	21
PENGARUH PROFITABILITAS, LIKUIDITAS, <i>LEVERAGE</i> , DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP KEBIJAKAN DIVIDEN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SEKTOR INDUSTRI BARANG KONSUMSI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA	22
PENGARUH NILAI TUKAR RIIL TERHADAP NERACA PERDAGANGAN PADA HUBUNGAN DAGANG ANTARA INDONESIA - JEPANG	23
MENGUKUR PENGARUH KRISIS EROPA TERHADAP PASAR MODAL DI ASIA TENGGARA	24

ANALISIS PERKEMBANGAN KINERJA KOPERASI MAHASISWA DI KOTA BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD	25
PENGEMBANGAN UMKM & PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN INDONESIA MELALUI PENGUATAN PERAN ANGEL INVESTOR	26
PENGELOLAAN BISNIS APOTIK SKALA KECIL-MENENGAH DITINJAU DARI ASPEK KEUANGAN, SOSIAL, DAN LINGKUNGAN	27
DETEKSI PRAKTIS PENERAPAN PECKING ORDER THEORY	28
THE INFLUENCE OF ECONOMIC VALUE ADDED (EVA), MARKET VALUE ADDED (MVA), REFINED ECONOMIC VALUE ADDED (REVA) AND FINANCIAL VALUE ADDED (FVA) TO STOCK PRICE	29
PENGARUH SIKLUS BISNIS PEREKONOMIAN TERHADAP KINERJA SAHAM 'SIN' (SUATU KAJIAN KINERJA SAHAM 'SIN' DI BURSA EFEK INDONESIA)	30
ANALISIS DIVIDEND PAYOUT RATIO, MANAGEMENT OWNERSHIP, INSTITUTIONAL OWNERSHIP, DAN AGENCY COST SERTA PENGARUHNYA TERHADAP HARGA SAHAM	31
EFFECT OF LIQUIDITY RISK TO THE YIELD SPREAD ON INDONESIA BOND MARKET	32
ANALISIS PENGARUH INFLASI DAN SUKU BUNGA TERHADAP HUBUNGAN TIMBAL BALIK PERTUMBUHAN KREDIT DAN PERTUMBUHAN EKONOMI DI INDONESIA	33
PEMODELAN TERM STRUCTURE OF INTEREST RATE MELALUI PENDEKATAN EQUILIRIUM MODEL DAN NO-ARBITRAGE MODEL UNTUK PASAR OBLIGASI DI INDONESIA (APLIKASI VASICEK MODEL DAN HULL-WHITE MODEL)	34
TRANSACTION COSTS IN INDONESIAN MARKET: A STUDY IN THE AUTOMATION PERIOD	35
LIQUIDITAS, RETURN SAHAM DAN FAKTOR SPLIT	36
DAMPAK PERUBAHAN EARNING DAN CASH FLOW TERHADAP KEMAMPUAN PERUSAHAAN MEMBAYAR DEVIDEN STUDI KASUS PERUSAHAAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK JAKARTA TAHUN 1990 2010	37
EQUITY MARKET TIMING DAN PERSISTENSINYA PADA STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA	38
PENGARUH RASIO KEUANGAN TERHADAP RETURN SAHAM PERUSAHAAN MANUFAKTUR OTOMOTIF YANG TERDAFTAR DI TOKYO STOCK EXCHANGE	39
THE IMPACT OF CEO'S ATTRIBUTES ON TARGET FIRM'S PRICE	40
EVALUASI KINERJA PENDEKATAN <i>PROFITABILITY INDEX</i> DAN PENDEKATAN <i>NET PRESENT VALUE</i> UNTUK MEMILIH PROYEK-PROYEK INDEPENDEN DENGAN BATASAN JUMLAH ANGGARAN	41
FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, ORIENTASI PASAR, DAN PROFITABILITAS UMKM	42
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERTUMBUHAN MODAL SENDIRI PADA PERUSAHAAN YANG TERGABUNG DALAM INDEKS LQ 45 DI BURSA EFEK INDONESIA UNTUK PERIODE 2009 2010	43
ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA ANTARA REKSADANA YANG DITERBITKAN OLEH PERUSAHAAN INVESTASI DOMESTIK DENGAN ASING PASCA KRISIS SUBPRIME MORTGAGE	44
PENGARUH PERUBAHAN UNDANG-UNDANG PAJAK PENGHASILAN TAHUN 2008 TERHADAP HARGA SAHAM DAN KEBIJAKAN DIVIDEN	45
PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP HARGA SAHAM INDUSTRI PERDAGANGAN ECERAN DI BURSA EFEK INDONESIA	46
ANALISIS VaR PORTOFOLIO INDEKS: <i>HISTORICAL SIMULATION</i> DAN <i>VARIANCE- COVARIANCE</i>	47
PERILAKU MANAJEMEN LABA PADA PERUSAHAAN <i>LISTED</i> , <i>FORCED DELISTED</i> , DAN <i>VOLUNTARY DELISTED</i>	48
PENGARUH <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> TERHADAP <i>EARNINGS MANAGEMENT</i> PERUSAHAAN DI INDONESIA	49

PENGARUH PROFITABILITAS, LIKUIDITAS, KEPEMILIKAN PUBLIK, DAN REPUTASI KAP TERHADAP KETEPATAN WAKTU PELAPORAN LAPORAN KEUANGAN	50
PENGARUH OVER REACTION TERHADAP HARGA SAHAM	51
PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN DAN TIPE PERUSAHAAN TERHADAP PENGUNGKAPAN PERTANGGUNGJAWABAN SOSIAL PERUSAHAAN (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) DALAM LAPORAN KEUANGAN	52
DIVERSIFIKASI, FINANCIAL CONSTRAINT, INDUSTRY LIFE CYCLE DAN KEPUTUSAN INVESTASI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA	53
THE NEW BRANDMARK "LIFE CONFIDENT" TRANSFORMASI TIME (TELEKOMUNIKASI INFORMASI MEDIA EDUTAINMENT) DALAM UPAYA MEMBENTUK CITRA PT. TELKOM INDONESIA TBK	54
PENGARUH <i>CUSTOMER TO-CUSTOMER INTERACTION</i> DAN <i>CUSTOMER-TO-EMPLOYEE INTERACTION</i> PADA LOYALITAS PELANGGAN	55
PENGARUH ORIENTASI PASAR, MODAL RELASIONAL DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP KINERJA BISNIS BANK SYARIAH	56
IMPLEMENTASI KONSEP WARALABA BAGI PARA PELAKU BISNIS UKM UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL	57
IMPLIKASI HARGA DAN KUALITAS TERHADAP MINAT BELI ULANG PADA RESTORAN AKAI-45 CABANG MUARA KARANG	58
SIKAP TERHADAP IKLAN, SIKAP TERHADAP MEREK, IKLAN KOMPARATIF TIDAK LANGSUNG, IKLAN NONKOMPARATIF SERTA NIAT BELI	59
RUMAH SAKIT ATAU DOKTER DAN PARAMEDIS?	60
PENGARUH KEPERCAYAAN PADA MEREK DAN KEPUASAN PADA MEREK TERHADAP LOYALITAS MEREK (STUDI KASUS BLACKBERRY)	61
TINGKAT PERAN SUMBERDAYA PERGURUAN TINGGI DALAM PERUMUSAN DAN PENGIMPLEMENTASIAN STRATEGI BERSAING	62
PERILAKU SELF-MONITORING DAN DERAJAT MATERIALISTIK TERHADAP KETERLIBATAN PRODUK	63
ANALISIS KOMPETENSI PROFESI DAN ADAPTABILITAS LINGKUNGAN DALAM MEMPENGARUHI PENGAMBILAN RISIKO BERINOVASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KERAGAMAN PRODUK	64
PENGARUH NAMA MEREK, KUALITAS PRODUK, HARGA, GAYA, PROMOSI, KUALITAS JASA DAN LINGKUNGAN TOKO TERHADAP LOYALITAS MEREK SEPATU OLAH RAGA	65
EKPLORASI PERBANDINGAN PEMBELIAN IMPULS DAN PEMBELIAN TIDAK DIRENCANAKAN	66
MODEL MANAJEMEN RISIKO DALAM ANALISIS PERILAKU PENGKONSUMSIAN ROKOK BAGI PEROKOK AKTIF SERTA PERBEBANNYA BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN	67
DIMENSI KEGAGALAN DAN KEBERHASILAN PENERAPAN STRATEGI PERLUASAN MEREK (BRAND EXTENSION)	68
PENCIPTAAN KEUNGGULAN BERSAING DALAM RANGKA PENGEMBANGAN USAHA MELALUI PROGRAM PEMASARAN KREATIF (STUDI PADA PT. MAICIH INTI SINERGI)	69
PENGARUH <i>E-SERVICE QUALITY</i> TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DALAM PEMBELIAN TIKET PESAWAT SECARA <i>ONLINE</i> UNTUK TUJUAN BERLIBUR	70
INTEGRASI PEMASARAN PARIWISATA DALAM MEWUJUDKAN KUNJUNGAN KEMBALI WISATAWAN KE DIY	71
TELEMARKETING: <i>EFFECTIVE</i> ATAU <i>ANNOYING</i> ?	72
ANALISIS MANAJEMEN KUALITAS PADA SISTEM WARALABA : STUDI PADA WARALABA PENDIDIKAN DI INDONESIA	73
MODEL <i>UPGRADING</i> STRATEGI USAHA KECIL DAN MENEGAH MELALUI ANALISIS RANTAI NILAI (STUDI KASUS PENGRAJIN BAMBU SALATIGA)	74
DAMPAK KEPUASAN KONSUMEN TERHADAP NILAI PEMEGANG SAHAM	75

PENGARUH CITRA MEREK DAN KUALITAS PRODUK TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN HONDA VARIO (Survei Pengguna Jasa Bengkel Resmi Honda PT. Daya Anugrah Mandiri, Jatiwaringin-Pondok Gede, Bekasi)	76
EFEK E-WOM TERHADAP <i>BRAND IMAGE</i> DAN <i>PURCHASE INTENTION</i> (KASUS : INDUSTRI MOBIL "D")	77
MODEL PEMBERDAYAAN INDUSTRI KECIL KERAJINAN TANGAN MELALUI PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DI KABUPATEN GIANYAR	78
THE EFFECT OF CLIENT'S SATISFACTION ON AFFECTIVE, NORMATIVE, CONTINUANCE COMMITMENT INCLUDES THE DEBTOR'S LOYALTY OF PT. BANK KALBAR IN WEST KALIMANTAN	79
A METHOD FOR CREATING SUSTAINABILITY OF VIRTUAL BUSINESS COMMUNITIES	80
KORELASI ANTARA <i>CONSUMER INNOVATIVENESS</i> DENGAN PERAN INDIVIDU SEBAGAI AGEN DIFUSI INOVASI	81
PENGARUH TANGIBEL, RELIABILITY RESPONSIVENES, ASSURANCE, DAN EMPHATY TERHADAP KEPUASAN PEMAKAI SMS BANKING DI YOGYAKARTA	82
PEMBELIAN IMPULSIF DITINJAU DARI FAKTOR KEPERIBADIAN KONSUMEN DENGAN MENGGUNAKAN TRAIT <i>THE BIG FIVE PERSONALITY</i> (SURVEY PADA PENGUNJUNG MALL DI KOTA BANDUNG)	83
ANALYSIS MODEL OF CUSTOMER INTIMACY AND CUSTOMER DELIGHT TO CUSTOMER LOYALTY AND ITS IMPACT ON THE BRAND IMAGE OF THE MUSLIM FASHION PRODUCTS AS A STRATEGIC FLAGSHIP PRODUCT IN THE BANDUNG CITY	84
SERVICE QUALITY AND RELATIONAL MARKETING ANALYSIS AS COSTUMER LOYALTY MEASUREMENT (Study at Education Hotel " <i>UMM Inn</i> " in Malang)	85
PETA POSISI PERGURUAN TINGGI MANAJEMEN BISNIS BERDASARKAN PERSEPSI SISWA SMA NEGERI DAN SMA SWASTA KELAS XII DI BANDUNG TAHUN 2009	86
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI PERTIMBANGAN UTAMA DALAM KEPUTUSAN PEMBELIAN KARTU FLEXI DI KOTA BANDUNG	87
PERAN ATMOSFIR TOKO DALAM MENENTUKAN LOYALITAS KONSUMEN MINIMARKET	88
PENGEMBANGAN BISNIS PERPUSTAKAAN MELALUI KOMUNITAS PEMINAT BUKU	89
KAJIAN PENGARUH KEDEKATAN MEREK DAN KONGRUENSI ENDORSER <i>SOCIAL MEDIA ADVERTISING</i> TERHADAP RESPON KONSUMEN	90
PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN BANK PEMBANGUNAN DAERAH DI INDONESIA	91
MEMBANGUN KEPERCAYAAN TERHADAP MEREK UNTUK MENINGKATKAN LOYALITAS MELALUI NILAI UTILITARIAN DAN HEDONIC PADA PENGGUNA NOKIA	92
RELATIONSHIPS ORIENTASI PASAR DAN KINERJA PERUSAHAAN: PERAN VARIABEL MODERATOR STRATEGI BERSAING DAN KEWIRAUSAHAAN KORPORASI	93
"IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR WISATA DALAM MEMBANGUN BRAND IMAGE KOTA BANDUNG"	94
MARKETING IMPLICATIONS OF SHOPAHOLICS	95
PENGARUH DIFERENSIASI PRODUK TERHADAP NILAI PELANGGAN BROWNIES KUKUS AMANDA BANDUNG (Suatu penelitian terhadap Usaha Mikro Kecil Bisnis Keluarga Kue Brownies Kukus di Bandung Jawa Barat)	96
SEBUAH MODEL UNTUK PENGEMBANGAN INSTRUMEN ALTERNATIF DALAM MENINGKATKAN KUALITAS JASA MELALUI KESETIAAN PELANGGAN BERDASARKAN METODE SERVQUAL (STUDI KASUS DI SALAH SATU PERUSAHAAN PENYEDIA JASA INTERNET)	97

PENGARUH NILAI PELANGGAN MENGINSPIRASI BATIK TULIS MADURA YANG NGEJRENG DAN MEMIKAT TERHADAP KINERJA PEMASARAN (Penelitian terhadap Sentra Batik Tulis di Dusun Banyumas, Desa Klampar, Kecamatan Proppo, Kabupaten Pamekasan Madura, Jawa Timur)	98
ANALISIS PENGARUH <i>SOCIAL MEDIA</i> TERHADAP PEMBENTUKAN <i>WORD OF MOUTH</i> DAN <i>BRAND AWARENESS</i> DALAM MENARIK PENGUNJUNG DI MEDIA ONLINE (Studi Kasus pada Bisnis Media online Ghiboo.com)	99
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU PEMANFAATAN INTERNET	100
DIMENSI-DIMENSI PERSEPSI RISIKO KONSUMEN	101
PENGARUH SIKAP TERHADAP UANG PADA PERILAKU BELANJA KONSUMEN KELAS MENENGAH DI YOGYAKARTA	102
ANALISIS PERILAKU MEMBELI IBU RUMAH TANGGA PADA TOKO RITEL DI KOTA YOGYAKARTA	103
ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN DENGAN MENGGUNAKAN <i>IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS</i> PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA MARTA YOGYAKARTA	104
ANALISIS MINAT BERWIRUSAHA PARA SANTRI DI PONDOK PESANTREN DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	105
PENGARUH <i>BRAND LOYALTY</i> DAN <i>BRAND AWARENESS</i> PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MAHASISWA BARU STIM YKPN YOGYAKARTA	106
PENGARUH BAURAN PEMASARAN RITEL TERHADAP LOYALITAS KONSUMEN DENGAN KEPUASAN KONSUMEN SEBAGAI VARIABEL MODERASI	107
CONSUMER INTENTION TO BUY ORIGINAL BRANDS VERSUS COUNTERFEITS	108
CONSUMER INTENTION TO PIRATE DIGITAL PRODUCTS: Theory of Planned Behavior and Ethics Theory Perspective	109
DAMPAK <i>ELECTRONIC WORD OF MOUTH</i> TERHADAP ADOPSI INFORMASI DAN NIAT BELI BISNIS HOTEL DI INDONESIA	110
PENGARUH PERSEPSI KEAMANAN DAN PRIVASI TERHADAP KEPUASAN DAN KEPERCAYAAN KONSUMEN <i>ONLINE</i>	111
ANALISIS KEPUASAN KONSUMEN DALAM BELANJA ONLINE: SEBUAH STUDI KASUS PENYEBAB (ANTECEDENTS) DAN KONSEKUENSI (CONSEQUENCES)	112
ANALISIS KEYAKINAN DAN SIKAP TERHADAP IKLAN ONLINE DIANTARA KONSUMEN YOGYAKARTA	113
PENGARUH CITRA, KEPERCAYAAN DAN KEPUASAN TERHADAP LOYALITAS NASABAH MUSLIM DAN NON MUSLIM BANK MUAMALAT DAN BANK BRISYARIAH DI YOGYAKARTA	114
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MINAT BELI <i>ONLINE SHOPPING</i> BERDASARKAN MODEL C-TAM-TPB PADA IN TEE-SHIRT DI YOGYAKARTA	115
ANALYSIS OF THE EFFECT OF CONSUMER SATISFACTION, TRUST, COMMITMENT AND CUSTOMER LOYALTY TOWARD TO PERCEIVED VALUE ON THE TRANSPORTATION SERVICE PROVIDER (Study on customer Rosalia Indah in Palur, Karanganyar)	116
KOMISI YUDISIAL: BAYI BONGSOR DI LAHAN TANDUS Strategi pada Masa Bulan Madu Kedua?	117
LITERASI KEUANGAN, ORIENTASI KEWIRUSAHAAN, DAN KINERJA PENGEMBANGAN PRODUK BARU DI INDUSTRI KERAJINAN MIKRO	118
MENGUKUR PERILAKU BELANJA ONLINE DI KALANGAN MAHASISWA DENGAN PENDEKATAN <i>TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM)</i>	119
ANALISIS <i>SATISFACTION WITH STORE</i> , <i>PERCEIVED VALUE OF STORE</i> , <i>STORE TRUST</i> , <i>STORE AFFECT</i> , DAN <i>MERCHANDISE QUALITY</i> TERHADAP LOYALITAS KONSUMEN INDOMARET	120
PEMBENTUKAN SIKAP KONSUMEN LEWAT KEGIATAN <i>CAUSE RELATED MARKETING</i> PADA PRODUK TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI	121
PENGARUH VARIABEL KOMUNIKASI PEMASARAN DAN PERILAKU PENCARIAN VARIASI TERHADAP PERILAKU PERPINDAHAN MEREK	122

PENGARUH PENGETAHUAN LINGKUNGAN, KEPEDULIAN LINGKUNGAN DAN SIKAP TERHADAP MINAT PEMBELIAN PRODUK HIJAU	123
PENGARUH DESAIN WEB DAN KUALITAS INFORMASI TERHADAP MINAT PEMBELIAN PADA TOKO ONLINE	124
PERANAN POWER DAN KONFLIK DALAM PEMBENTUKAN KOMITMEN SUPPLY CHAIN: KONTEKS USAHA KECIL DAN MENENGAH	125
PENDEKATAN SUPPLY CHAIN PADA RUMAH MAKAN SIMPANG RAYA DI KOTA BANDUNG	126
PENGUKURAN KEPUASAN INVESTOR DENGAN MENGGUNAKAN METODE CS INDEX DAN DIAGRAM CARTESIUS DI KAWASAN INDUSTRIAL PT. SURABAYA INDUSTRIAL ESTATE RUNGKUT (SIER) DAN (PIER) PASURUAN	127
KAJIAN TEORITIS SISTEM MANAJEMEN MUTU PADA USAHA KECIL MENENGAH MENGHADAPI TANTANGAN GLOBALISASI	128
REKONSILIASI STRATEGIS ANTARA KEBUTUHAN PASAR DENGAN SUMBER DAYA OPERASI BAGI PROGRAM STUDI DALAM PERGURUAN TINGGI DALAM RANGKA MENCAPAI SUSTAINABILITAS YANG DINAMIS	129
PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA LAYANAN JASA HOTEL	130
PENGARUH TQM TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA PT X	131
OPTIMISASI DENGAN MENGGUNAKAN TOOLS TOTAL QUALITY MANAGEMENT	132
ANALISIS PENYEBAB KERUSAKAN PRODUK PADA PROSES MATERIAL HANDLING DENGAN BASIC SEVEN QUALITY CONTROL TOOLS: PADA FASILITAS DISTRIBUTION CENTER PT. DHL EXEL SUPPLY CHAIN SURABAYA	133
MENDONGKRACK MUTU PERGURUAN TINGGI MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT	134
ANALISIS PENYEBAB PEMBOROSAN (WASTE) DAN USULAN PERBAIKAN PROSES PRODUKSI SARUNG TENUN CAP MANGGA PADA PT. PANGGUNG JAYA INDAH TEXTILE (PT. PAJITEX) DENGAN MENGGUNAKAN VALUE STREAM ANALYSIS TOOLS (VALSAT) DAN CAUSE AND EFFECT DIAGRAM	135
OPTIMALISASI SISTEM ANTRIAN PADA BANK "X" CABANG TAMAN DUTA MAS DI JAKARTA	136
FAKTOR KEBERHASILAN IMPLEMENTASI ERP SEBAGAI DAYA SAING PERUSAHAAN (DILIHAT DARI SUDUT PANDANG IT MANAGER)	137
MODEL MANAJEMEN LOGISTIK DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUSEN SAYURAN SKALA KECIL UNTUK MEMENUHI PERMINTAAN PASAR TERSTRUKTUR	138
APLIKASI MANAJEMEN INFORMASI BERBASIS CCTV ONLINE DI SPBU PERTAMINA, STUDI KASUS PADA PROGRAM SPBU ANTI KORUPSI DI SURABAYA	139
"EFISIENSI WAKTU TUNGGU DALAM TRANSAKSI PEMBAYARAN DENGAN MENGGUNAKAN MODEL ANTRIAN PADA PASAR SWALAYAN "	140
PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN INTEGRASI BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS	141
IDENTIFIKASI KOMPETENSI INTI INDUSTRI DI KAB. PURWOREJO	142
PENERAPAN METODE QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD) DALAM UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PRODUK COKRO TELA CAKE, YOGYAKARTA	143
PENGARUH LAYANAN BERBASIS ORIENTASI PASAR TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN (STUDI KASUS PADA PERGRUAN TINGGI SWASTA DI YOGYAKARTA)	144
STUDY ORGANISASI PEMBELAJAR, INTERNAL LOCUS OF CONTROL, KOMPETENSI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA GURU	145
PERAN INOVASI DALAM KEBERLANGSUNGAN BISNIS KELUARGA	146

ANALISIS HUBUNGAN ANTARA PERBEDAAN KARAKTERISTIK BIOGRAFIS INDIVIDU DENGAN TINGKAT KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI PT. BANK JABAR BANTEN BANDUNG	147
STRATEGI REVITALISASI PERAN INKUBATOR BISNIS PERGURUAN TINGGI	148
PENGELOLAAN RUMAH MAKAN PADANG SIMPANG RAYA (STUDI DI KOTA BANDUNG)	149
PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL BERDASARKAN PERSEPSI SUPERVISOR (SUATU SURVEI PADA HOTEL BERBINTANG DI JAWA BARAT)	150
PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI DAN PEMERINGKATAN PROGRAM SOLUSI DENGAN MENGGUNAKAN <i>ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)</i> (STUDI KASUS PADA KABUPATEN "X")	151
KARAKTERISTIK PUTERA/I MAHKOTA BISNIS KELUARGA DI INDONESIA: ANALISA KONTEN	152
<i>CO-OPETITION USAHA KELUARGA KURSUS BAHASA INGGRIS ICB GARUT</i>	153
PERSONAL MEANING, WORK AS CALLING, WORK AS JOB DAN ORGANISATIONAL COMMITMENT PADA PERAWAT RS ISLAM SURABAYA	154
PENGARUH KECERDASAN SPIRITUAL WANITA PEKERJA TERHADAP INTERAKSI POSITIF PEKERJAAN-KELUARGA SERTA KINERJA PADA PEKERJAAN DAN KELUARGA	155
DO PROPORTION OF WOMEN ON BOARD AND FIRM SIZE AFFECT TO THE FIRM PERFORMANCE?	156
HUBUNGAN ANTARA ORIENTASI STRATEGIK DAN KAPABILITAS INOVASI DALAM RANGKA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING UKM (Studi Kasus pada UKM Batik di Kabupaten Sragen, Jawa Tengah)	157
PERAN MANAGER MENDORONG KARYAWAN UNTUK MENYUARAKAN IDE (<i>SPEAK UP</i>) DI DALAM PERUSAHAAN KELUARGA	158
PERAN <i>HUMAN CAPITAL</i> DALAM PENGEMBANGAN <i>KNOWLEDGE</i> <i>MANAGEMENT</i> SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA ORGANISASI	159
MODAL INTELEKTUAL MERUPAKAN SUMBER KEUNGGULAN BERSAING (STUDI PADA PROGRAM STUDI PERGURUAN TINGGI NEGERI DI BANDUNG)	160
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN	161
MODEL <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> PADA PEMERINTAHAN DAERAH DALAM MENCiptakan KEUNGGULAN BERSAING DALAM PELAYANAN PUBLIK (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kabupaten Garut)	162
MANAJEMEN STRATEGI DAN PROSES IMPLEMENTASINYA DI ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH	163
METODE PENINGKATAN KUALITAS PERUSAHAAN DENGAN PEMBENTUKAN SDM PROFESIONAL	164
RANCANGAN PENILAIAN KERJA KARYAWAN	165
PENGARUH PERILAKU KERJA YANG INOVATIF TERHADAP KINERJA PNS: EFEK MODERASI KONTRAK PSIKOLOGIS PADA PEGAWAI PTN	166
HIGH COMMITMENT WORK PRACTICES (HCWP), ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, EMPLOYEE TRUST	167
PENGARUH INSENTIF DAN KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN PADA PT DEWA SUTRATEX II CIMAHU	168
ADAPTASI LINGKUNGAN, STRATEGI BISNIS, DAN KINERJA USAHA KECIL	169
PENGEMBANGAN STRATEGIC COACHING SEBAGAI PENERAPAN SUSTAINING PERFORMANCE LEADERSHIP DALAM MENCAPAI EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT	170
PERAN RELIGIOSITAS TERHADAP KONFLIK PEKERJAAN -KELUARGA FUTURISTIK DAN NURTUTISTIK DALAM KINERJA IN-ROLE DAN EXTRA-ROLE (SEBUAH AGENDA PENELITIAN)	171

MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI KAPABILITAS INOVASI DAN KEMITRAAN PADA UKM DI KOTA SEMARANG	172
ANALISIS KELUARGA-PEKERJAAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI WANITA BEKERJA	173
PENGARUH MODAL INTELEKTUAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA DOSEN UNIVERSITAS TANJUNGPURA PONTIANAK	174
EUSTRES PERAN WIRAUSAHA , PERILAKU INOVATIF DAN KEBERHASILAN WANITA WIRAUSAHA BATIK TULIS DAN KAIN GEDOG DI KABUPATEN TUBAN	175
BERSERTIFIKASI DENGAN VARIABEL INTERVENING KOMPETENSI PADA SMPN NON RSBI DI KABUPATEN TULUNGAGUNG	176
USAHA KECIL ROTAN OLAHAN (Studi Kasus Pengrajin Rotan Anggota Koperasi Korprinka, Kotamadya Medan)	177
KEBERLANJUTAN BISNIS KELUARGA KAGUM GRUP BANDUNG	178
PENGARUH PELAKSANAAN PROGRAM PEMELIHARAAN KARYAWAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT. ALSTOM Grid JAKARTA	179
ANALISIS MOTIVASI KERJA, EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA MIROTA KAMPUS - YOGYAKARTA)	180
<i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> : ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang	181
ALTRUISME SANG PEJUANG ZAKAT (Studi Motivasi Kerja Pegawai Rumah Zakat Cabang Semarang)	182
ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN KARIR: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL <i>INTERVENING</i> (Studi pada karyawan PT Pertamina (Persero) Wilayah Jawa Tengah dan DIY)	183
STUDI ETNOGRAFI PADA INDUSTRI BATIK DI KOTA PEKALONGAN	184
IMPLEMENTASI <i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i> (TQM) DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA INDUSTRI MANUFaktur DI SULAWESI SELATAN, INDONESIA, MELALUI VARIABEL INTERVENING BUDAYA ORGANISASI	185
PENGARUH FAKTOR KEPERIBADIAN, JEJARING SOSIAL, DAN KARAKTERISTIK PSIKOLOGIS TERHADAP INTENSI KEWIRAUSAHAAN	186
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL GUNA MEMPENGARUHI KINERJA BAWAHAN DI PUSKESMAS KABUPATEN SLEMAN	187
PENGARUH DAN KONSEKUENSI <i>WORK FAMILY ENRICHMENT</i>	188
INOVASI ORGANISASIONAL: STUDI EMPAT ASPEK (ORGANISASI PEMBELAJAR, PENCIPTAAN PENGETAHUAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN) DALAM KONTEKS INTERNAL YANG MENGEMBANGKAN ORGANISASI (STUDI KASUS DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA)	189
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT UMUM PKU MUHAMMADIYAH BANTUL YOGYAKARTA	190
KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI ORGANISASI PEMERINTAH: STUDI KASUS KUALITATIF TIGA PEREMPUAN LURAH DI KOTA YOGYAKARTA	191
STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP WITHIN THE LIFE CYCLE OF A SMALL-MEDIUM SIZED FAMILY FIRM: A CASE STUDY	192
DIALEKTIKA ANTARA KOMPENSASI, MOTIVASI, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN DI BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR): STUDI KASUS PADA BPR SWADHARMA ARTHA NUSA YOGYAKARTA	193
PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN MOTIVASI SPIRITUAL TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BMT DI KABUPATEN CILACAP	194
PENGARUH STRES TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA DI PERUSAHAAN PERHOTELAN: STUDI KASUS PADA HOTEL JAMBULUWUK YOGYAKARTA	195

MOTIVASI KERJA PEREMPUAN JURNALIS: IDENTIFIKASI DAN IMPLIKASI ORGANISASIONAL	196
PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN PERHOTELAN: STUDI KASUS PADA HOTEL BATIK YOGYAKARTA.....	197
HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN KARYAWAN DI PAMELLA SWALAYAN ENAM YOGYAKARTA	198
PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP <i>TURNOVER INTENTIONS</i>	199
PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN	200
PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	201
PERSEPSIAN INVESTASI PADA PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI	202
KELANGGEGAN BISNIS KELUARGA: Telaah Literatur dan Agenda Riset	203
KESELARASAN STRATEGI DAN TINGKAT KECANGGIHAN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA	204
ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI PARA AUDITOR EKSTERNAL DALAM MENJALANKAN TUGAS DAN TANGGUNGJAWABNYA (STUDI PADA KAP YANG TERDAFTAR DI BPK RI JAWA BARAT)	205

BALANCED SCORECARD DALAM MENUNJANG FAMILY BUSINESS YANG SUSTAINABLE (SUATU TINJAUAN TEORETIS)

Meyliana
Universitas Kristen Maranatha
Email: meyliana_oey@yahoo.com

Riki Martusa
Universitas Kristen Maranatha
Email: theofilus2001@yahoo.com

Meythi
Universitas Kristen Maranatha
Email: meycute79@yahoo.com

ABSTRAK

Family Business Enterprise (FBE) merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya, dimana posisi-posisi kunci dalam perusahaan berada di bawah kendali anggota keluarga. Jenis perusahaan ini memiliki manajemen serta kepemimpinan yang unik, dimana proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penetapan kebijakan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan keluarga. Tidak adanya sikap profesionalisme dalam menjalankan perusahaan keluarga membawa perusahaan keluarga mencapai akhir hidupnya. Berangkat dari fenomena ini, maka kami berusaha melakukan tinjauan teoretis mengenai peran *balanced scorecard* sebagai alat untuk menunjang keberadaan perusahaan keluarga yang *sustainable*. *Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi rerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Setelah visi dan strategi perusahaan dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi dapat tercapai. Konsep *balanced scorecard* yang mengedepankan sikap profesionalisme dapat membantu manajemen perusahaan keluarga untuk memformulasikan suatu sistem manajemen strategik, dimana sistem ini

bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pencapaian strategi yang diterapkan. Dengan kehadiran *balanced scorecard* dalam perusahaan keluarga diharapkan dapat memperkuat keberlanjutan hidup perusahaan keluarga di Indonesia.

Keywords: Perusahaan Keluarga, *Balanced Scorecard*, Sistem Manajemen Strategik, dan Sikap Profesionalisme.

ABSTRACT

Family Business Enterprise (FBE) is a company owned and managed by the founding family, in which the key positions in the company are under the control of a family member. This type of company has a unique management and leadership, which the decision-making process relating to the determination of the company's policy is strongly influenced by the interests of families. The lack of professionalism in running the family business took the business to reach the end of its life. Departing from this phenomenon, we tried to perform a theoretical review of the role of the balanced scorecard as a tool to support the existence of a sustainable family business. Balanced scorecard translates vision and strategy into a comprehensive set of measures that provide the framework for a strategic measurement and management system. Firstly the vision and strategy of the company should be expressed in terms of strategic objectives, clear targets and measures. Secondly, objectives, targets and measures are then communicated to every member of the organization; therefore, each member of the organization are expected to understand and implement the vision and strategy of the organization can be achieved. The concept of a balanced scorecard that promotes professionalism can help family company management to formulate a strategic management system, where the system aims to identify the factors that help an organization

achieve success through achievement of the strategy adopted. With the help of balanced scorecard family businesses are expected to strengthen their firm sustainability in Indonesia.

Keywords: Family Business, Balanced Scorecard, Strategic Management Systems, and Professionalism.

PENDAHULUAN

Berdasarkan data Biro Pusat Statistik (2007) dalam Marpa (2011) perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44%. Bagaimana tidak, fakta menyebutkan bahwa 96% atau sekitar sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Jumlah keberadaan kuantitas perusahaan keluarga ini memberikan dampak yang sangat signifikan bagi perkembangan perekonomian Indonesia.

Perusahaan keluarga atau bisnis keluarga, yang dalam bahasa Inggrisnya disebut sebagai *family business*, *family enterprise* atau *family firm*, merupakan buah karya dari sang pendiri. Menurut Wijanarko (2006), perusahaan keluarga ini lahir dari sebuah aktivitas yang dilakukan dalam keseharian, ditangkap sebagai peluang, dituangi ide-ide segar, dihidupkan oleh impian dan keyakinan, dan tentu saja kerja keras untuk mewujudkan mimpi. Bisnis keluarga yang pada awalnya didirikan dalam skala kecil sebagai sumber penghidupan untuk satu keluarga, saat ini perusahaan tersebut berkembang merambah ke pasar internasional. Fenomena dari perusahaan keluarga di Indonesia ini memberikan daya tarik tersendiri untuk dianalisis.

Umumnya, perusahaan keluarga banyak dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan keluarga. Padahal, sikap profesionalisme sangat dibutuhkan dalam menjalankan perusahaan

untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Kepentingan-kepentingan keluarga yang dominan dengan berkedok mempertahankan keutuhan keluarga hingga menghormati tradisi, hal ini membuat perusahaan keluarga bersikap konservatif dan menolak perubahan (Susanto dkk., 2007).

Data statistik mengenai keberlanjutan hidup perusahaan keluarga menyatakan bahwa 70% perusahaan keluarga tidak dapat melewati satu generasi, dan 90% perusahaan keluarga sudah mengalami kepailitan sebelum tongkat estafet kepemimpinan diberikan kepada generasi ketiga. Setidaknya terdapat tujuh mitos yang dapat menjawab mengapa perusahaan keluarga tidak dapat bertahan lama, yaitu: pertama, yang paling sering terdengar adalah perusahaan keluarga tidak profesional. Kedua adalah tidak adanya pemisahan antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi. Ketiga, perusahaan keluarga dianggap tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat. Keempat, perusahaan keluarga memberikan kesempatan untuk menduduki posisi kunci hanya kepada kerabat keluarga saja. Kelima, kinerja dianggap tidak penting, yang penting adalah kemampuan membina hubungan yang dekat dengan pemilik. Keenam, perusahaan keluarga akan berakhir di tangan generasi kedua. Terakhir, perusahaan keluarga tidak memandang sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang penting (Susanto dan Susanto, 2006). Padahal untuk dapat mempertahankan dirinya, maka perusahaan keluarga perlu mengadopsi profesionalisme dalam pendekatan pengelolaan bisnisnya (Sembel, 2011).

Saat ini kita mengenal konsep *balanced scorecard* yang mengedepankan sikap profesionalisme dalam pengelolaan bisnis. *Balanced scorecard* merupakan suatu rerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* digunakan sebagai sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis

dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan.

Menurut pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak (*top management*) menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh karyawan. Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Aktifitas strategi yang dilakukan oleh perusahaan telah menjadi kegiatan seluruh karyawannya, sehingga mereka menjadi satu kesatuan kerja tim yang utuh untuk mewujudkan visi dan strategi perusahaan.

Berdasarkan manfaat yang akan diperoleh perusahaan dengan menerapkan *balanced scorecard*, maka analisa dapat dilakukan melalui suatu tinjauan teoretis bahwa *balanced scorecard* akan menunjang *family business* menuju pencapaian tujuan perusahaan dengan melibatkan seluruh sumber daya yang terdapat di dalam perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Perusahaan Keluarga

Menurut Aronoff and Ward (2002), suatu perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan keluarga apabila perusahaan tersebut terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Definisi perusahaan keluarga yang dikemukakan oleh Poza

(2010) adalah sebuah wirausaha yang berkembang menjadi perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga.

Menurut Susanto dkk. (2007) perusahaan keluarga memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

a. Keterlibatan anggota keluarga

Jika sejak kecil anak-anak sudah dimagangkan, maka keterlibatannya tinggi, sehingga komitmennya terhadap bisnis juga tinggi.

b. Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Bisnis selalu menjadi topik pembicaraan dalam setiap pertemuan keluarga, sehingga jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarah daging, dan kurva pembelajaran menjadi lebih cepat bagi mereka.

c. Tingginya saling keterandalan

Setiap anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan dapat saling mengandalkan karena adanya rasa saling percaya.

d. Kekuatan emosi

Anggota keluarga lebih memiliki komitmen jangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung loyal terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pendiri.

e. Kurang formal

f. Kepemimpinan ganda

Intervensi pihak keluarga terhadap kepemimpinan perusahaan tetap tinggi meskipun sudah ada eksekutif profesional, yang dapat membingungkan anak buah.

Isu *alignment* seringkali menjadi permasalahan yang serius ketika proses penyelarasan antara keinginan keluarga dan *business requirement* dilakukan. Seringkali proses penetapan

kebijakan perusahaan dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan keluarga, sehingga sikap profesionalisme dalam pengelolaan bisnis keluarga sulit dilakukan.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Pasla (2000) sebagai suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. *Scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang luas menjadi empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard Bagi Family Business

Family business selalu diperhadapkan pada masalah yang kerap disebabkan oleh faktor-faktor internal, salah satunya adalah konflik antara anggota keluarga. Konflik antara anggota keluarga ini seringkali diakibatkan oleh kegagalan menyelaraskan nilai-nilai dan tujuan bisnis, keluarga, dan pribadi demi kemajuan perusahaan (Susanto, 2012). Konflik yang

berlarut-larut mengakibatkan terganggunya aktivitas perusahaan, kebingungan karyawan, menurunnya moral, dan merosotnya kinerja.

Untuk meminimalisasikan konflik yang terjadi, maka perusahaan keluarga harus berani mengedepankan sikap profesionalisme melalui perubahan. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group pada tahun 2004 menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan keluarga kelas menengah atas di Indonesia adaptif terhadap perubahan (Susanto, 2004).

Dalam mengimplementasikan perubahan di dalam perusahaan keluarga, perlu dilihat empat hal yang saling berhubungan, yaitu kapasitas (*capacity*), tekanan (*pressure*), langkah pertama yang bisa dilakukan (*actionable first step*), dan penyelarasan kembali SDM (*people realignment*). Perlu disadari bahwa dalam *capacity*, individu dan metoda dituntut untuk selaras dengan perubahan. Karyawan dan profesional serta anggota keluarga pasti mengalami *pressure* dalam mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan bimbingan terus menerus dari pemilik atau pendiri perusahaan. Langkah pertama dimulai dengan implementasi yang bisa dilakukan. Dalam *people realignment* diperlukan penyesuaian kompetensi sumber daya manusia yang tersedia (Susanto dan Susanto, 2006).

Perusahaan telah mempersiapkan diri untuk melakukan perubahan yang memerlukan suatu alat untuk digunakan mengimplementasikan visi dan misi perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama, juga menciptakan model holistik dari strategi yang memungkinkan semua karyawan untuk melihat hubungan kontribusi mereka terhadap organisasi. Alat ukur yang sesuai adalah *balanced scorecard*. Pasla (2000) menjelaskan bahwa manfaat sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *scorecard* ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen strategik karena penerapan *scorecard* tersebut dapat menutupi kekurangan sebagian besar

manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Penerapan *balanced scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif berhasil diterapkan. Namun tidak hanya sebagai perluasan kinerja eksekutif saja, *balanced scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Mulai pertengahan tahun 1993, *balanced scorecard* tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik (Mulyadi, 2001). Sistem manajemen strategik bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pencapaian strategi yang diterapkan. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik keempat perspektif, yang terdiri atas:

1. Perspektif keuangan

Memberi gambaran ringkas mengenai konsekuensi ekonomi dan tindakan strategis yang diambil organisasi.

2. Perspektif pelanggan

Memberikan kepuasan dan nilai tinggi kepada pelanggan, sehingga dapat mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan pelanggan baru.

3. Perspektif bisnis internal

Menjaga adanya proses bisnis yang memungkinkan perusahaan menjaga efisiensi dan produktivitas proses operasi dengan memanfaatkan teknologi terbaik dan cara-cara paling tepat.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menjamin agar perusahaan mampu beradaptasi dengan baik dan mampu melakukan perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Menurut Mulyadi (2001) keunggulan penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat penyusunan rencana strategis perusahaan adalah dihasilkannya sasaran strategis yang komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang.

1. Komprehensif

Balanced scorecard menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensifan sasaran-sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategisnya.

2. Koheren

Penggunaan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategis dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang koheren, yaitu dihasilkannya hubungan sebab akibat antara sasaran strategis non keuangan dengan sasaran strategis keuangan serta hubungan antara sasaran non keuangan dengan sasaran non keuangan lainnya.

Jadi, sasaran strategis yang dihasilkan pada perspektif non keuangan tidak ada yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategis keuangan.

3. Terukur

Keterukuran sasaran strategis menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan tercapainya sasaran tersebut. Sasaran yang dihasilkan akan diukur dalam dua macam ukuran hasil dan pemicu.

4. Seimbang

Sasaran strategis yang dihasilkan perlu diarahkan kedalam empat perspektif secara seimbang. Perspektif proses bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus kedalam perusahaan sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif keuangan berorientasi keluar perusahaan.

PEMBAHASAN

Keberhasilan banyak perusahaan keluarga bertahan dari generasi ke generasi adalah berkat semangat kewirausahaan, kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, dan kemampuan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern (Susanto, 2012). Berdasarkan tinjauan teoretis diatas, dapat dijelaskan bahwa alat pengukuran kinerja yang dapat merangkum prinsip-prinsip manajemen modern adalah *balanced scorecard*. Keberadaan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategik dapat menutupi kekurangan sebagian besar manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Namun, sebagian perusahaan di Indonesia mengalami kegagalan ketika berusaha untuk menerapkan *balanced scorecard*. Menurut Soleh, seorang konsultan dari Aida Consultant yang telah banyak membantu perusahaan dalam menerapkan *balanced scorecard*, faktor-faktor penyebab perusahaan gagal menerapkan *balanced scorecard* adalah:

1. *Balanced scorecard* cenderung diimplementasikan hanya dataran level manager keatas saja dan tidak mampu menurunkan *key performance indicators* hingga ke level individu. Padahal ujung tombak pelaksana kebijakan ada pada level kepala seksi atau supervisor yang mengarahkan para staf dan pelaksananya dalam mengeksekusi strategi perusahaan. Masalah ini menjadi kendala terbesar yang dialami oleh perusahaan. Dalam mengimplementasikan *balanced scorecard*, perusahaan hanya sampai pada tahap pembuatan *strategy map*, penyusunan *key performance indicators level corporate*, serta penetapan *strategy initiative*-nya saja, namun tidak ada tindak lanjutnya lagi. *Balanced scorecard* yang telah diterapkan belum mampu menerjemahkan bahasa strategis menjadi bahasa operasional hingga ke level pelaksana.
2. *Start form the scratch*

Key performance indicators yang disusun oleh para manager kebanyakan *copy paste* dari berbagai sumber, sehingga *key performance indicators* yang ada bukan merupakan *key performance indicators* yang strategis dan tidak dapat mempresentatitkan *key result area* dari *strategy map* perusahaan.

3. Persepsi yang berbeda terhadap *key performance indicators* dan formula perhitungannya
Adanya *distortion communication*, *deletion* dan *generalization* atas informasi yang diserap berbeda oleh masing-masing pihak yang terlibat. *Key performance indicators* yang dipersepsikan berbeda antara konsultan, direktur, manager, dengan yang diartikan oleh para staf dan supervisornya.
4. *Strategic initiative* yang disusun oleh *top management* tidak menutup kesenjangan pencapaian kinerja (*closing the gap of performance*) dan cenderung hanya merupakan program-program aktivitas yang mengulang dari tahun sebelumnya (*repetition activities of last year*).
5. *Plan – Do – Check – Act Cycle Review* yang tidak berjalan layaknya mesin otomatis.

Pemilik perusahaan ataupun *top management* yang telah berkomitmen untuk menerapkan *balanced scorecard* secara utuh pada perusahaannya, haruslah menyelesaikan apa yang telah dimulainya sampai pada akhirnya ketika perusahaan menuai hasilnya berupa perubahan ke arah yang lebih baik. Berikut ini adalah testimoni yang dirangkum oleh Firdanianty (2007) dari sebuah perusahaan keluarga yang telah berhasil mengimplementasikan *balanced scorecard*.

Perusahaan keluarga di Indonesia yang telah mencoba menerapkan *balanced scorecard* dan berhasil adalah Soho Group. Soho Group yang terdiri dari PT Ethica Industri Farmasi, PT Soho Industri Pharmasi, PT Parit Padang Global, PT Global Harmony Retalindo, PT

Universal Health Network merupakan perusahaan farmasi yang sedang berkembang pesat di Indonesia. Awal berdiri pada tahun 1946 dengan nama NV Ethica Handel MY yang kemudian berkembang menjadi 3 perusahaan, dan pada tahun 2005 dibawah satu nama Soho Group mulai memutuskan untuk menerapkan *balanced scorecard* secara penuh.

Dengan bantuan *balanced scorecard*, tiap unit di Soho Group dituntut untuk melakukan perbaikan sistematis dalam menjalankan tugas masing-masing dengan mempersatukan paradigma seluruh karyawan untuk melihat pekerjaan sebagai suatu aktivitas pencapaian strategi perusahaan. Harapan Soho Group agar motivasi karyawan bertambah dan perusahaan pun menjadi lebih transparan. Prosesnya dimulai dari visi dan misi pemilik yang diturunkan ke dalam bentuk *strategic map level board of director*, kemudian diturunkan kembali kepada ketiga anak perusahaan, diturunkan kembali hingga ke level manager dan akhirnya sampai ke *strategic map* diri sendiri. Kemudian *strategic map* perusahaan diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang meliputi: aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang mana masing-masing perspektif harus memiliki objektif yang jelas dan terukur.

Pada aspek finansial, ketiga anak perusahaan harus bisa menjelaskan bagaimana agar bisa tumbuh optimal serta melakukan efisiensi. Kedua, dari sisi pelanggan, ketiga anak perusahaan harus bisa menentukan siapa serta apa keinginan dari para pelanggan Soho Group. Pada proses internal, karyawan harus tahu upaya yang dilakukan untuk mencapai kebutuhan pelanggan serta mempersiapkan bagaimana perusahaan mampu menjalankan proses tersebut secara tepat waktu dengan kualitas terbaik. Terakhir pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan.

Balanced Scorecard membuat perusahaan anak serta unit-unit bisnis Soho Group menjadi lebih terarah melalui proses *alignment*. Di sisi lain, pengukuran kinerja pun menjadi sangat jelas sehingga tidak saling mencurigai. Sama seperti perusahaan lain yang mencoba menerapkan *balanced scorecard*, pada awal proses, manajemen Soho Group juga menemui kendala. Berbagai pendekatan dilakukan untuk mensosialisasikan konsep *balanced scorecard* ini ke seluruh individu yang berada di bawah Soho Group, termasuk meminta masukan ide dari para karyawan. Peran dari pemilik serta pemimpin pun ditonjolkan untuk mensukseskan implementasi *balanced scorecard* ini.

Setelah berjalan selama dua tahun, hasil dari implementasi *balanced scorecard* ini mulai terlihat hasilnya. Pendapatan Soho Group meningkat rata-rata 25%, laba sebelum pajak juga meningkat dari 8% menjadi 11%, pangsa pasar pun meningkat tajam dari 4,6% menjadi 7,9%. Keberhasilan itu belum termasuk berbagai penghargaan yang diterima berkaitan dengan *customer satisfaction*. Menilik dari sisi sumber daya manusia, seluruh kegiatan pelatihan dilakukan dengan lebih terencana antardivisi dan lebih jelas tujuannya bagi perusahaan.

Terdapat beberapa alasan yang melatarbelakangi perkembangan *balanced scorecard* secara fenomenal, antara lain:

1. *Balanced scorecard* memaksa pemimpin organisasi berpikir secara kuantitatif, karena ada indikator kinerja (*key performance indicator*). Ini mengubah pola pikir para pemimpin organisasi yang terbiasa dengan pola pikir umum dan tidak operasional, atau sangat filosofis, menjadi kuantitatif dan operasional.
2. Pemimpin organisasi dipaksa berpikir sistematis karena ada hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationships*) yang harus dibangun untuk setiap strategi dan program kerja organisasi. Ini juga mengubah pola pikir para pemimpin organisasi yang terbiasa dengan

pola pikir tidak berkait dan tidak bisa melihat dampak dari sebuah tindakan terhadap unit lain, menjadi lebih sistemis dan integratif.

3. Pemimpin organisasi akan berpikir komprehensif karena harus melihat kinerja organisasi dari berbagai perspektif, tidak hanya dari satu sudut pandang. Ini akan mengubah pola pikir pemimpin organisasi yang biasanya cenderung parsial menjadi lebih komprehensif atau mampu melihat organisasi sebagai satu kesatuan utuh.
4. *Balanced scorecard* dikenal sangat simpel dan mudah dipahami.
5. *Balanced scorecard* dikenal sangat fleksibel dan bisa dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, untuk organisasi bisnis komersial, perspektif keuangan menjadi sasaran akhir organisasi. Untuk organisasi pemerintahan yang sifatnya melayani masyarakat, perspektif keuangannya diukur dengan menggunakan alat yang lain sesuai kebutuhan organisasi.
6. *Balanced scorecard* dapat diintegrasikan dengan berbagai metoda manajemen lainnya, seperti SWOT, *six sigma*, dan manajemen risiko.

PENUTUP

Implementasi *balanced scorecard* secara penuh dapat membawa perusahaan mencapai visi dan misi dengan lebih terarah dan terukur. Keberadaan *balanced scorecard* sebagai suatu alat ukur strategi perusahaan untuk memperkaya konsep dan metoda manajemen yang telah ada, karena *balanced scorecard* dapat diintegrasikan dengan berbagai metoda manajemen lainnya. Diharapkan penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan keluarga dapat membawa perubahan pada sistem serta birokrasi tradisional perusahaan keluarga yang telah melekat turun temurun, sehingga membawa dampak yang positif dalam pengukuran kinerja baik secara individu maupun organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, CE., and JL. Ward. 2002. *Family Meetings: How To Build A Stronger Family and A Stronger Business*. 2nd ed. Marietta. Family Enterprise Publiser.
- Firdanianty. 2007. *Cara Soho Mendongkrak Kinerja*. Majalah SWA edisi Kamis, 06 Desember 2007. <http://www.uni-health.com/news/detail/9>. Diakses tanggal 05 Oktober 2012.
- Kaplan, RS., dan DP. Norton alih bahasa oleh PRY. Pasla. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta. Erlangga.
- Marpa, N. 2011. *Peran Perusahaan Keluarga Dalam Perekonomian*. Harian Sinar Harapan 18 Januari 2011. <http://infocfbs.blogspot.com/2011/01/peran-perusahaan-keluarga-dalam.html>. Diakses tanggal 07 Oktober 2012.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat.
- Poza, EJ. 2010. *Family Business*. 3rd ed. Canada. South-Western Cenage Learning.
- Sembel, R. 2011. *Pengelolaan Keuangan Bisnis Keluarga*. <http://cumt-kotamobagu.blogspot.com/2011/04/pengelolaan-keuangan-bisnis-keluarga.html>. Diakses tanggal 02 September 2012.
- Soleh, M. *7 Steps Transformation of CPM Is Better Way To Execute Your Strategy*. http://www.aidaconsultant.com/news_events/cpm.html. Diakses tanggal 07 Oktober 2012.
- Susanto, AB. 2005. *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta. Quantum Bisnis & Manajemen (PT. Mizan Pustaka).
- Susanto, AB., dan Y. Susanto. 2006. *Family Business*. <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-09.htm>. Diakses tanggal 07 Oktober 2012.
- Susanto, AB. 2004. *Transformasi Perusahaan Keluarga*. <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-05.htm>. Diakses tanggal 02 September 2012.
- Susanto, AB., H. Wijanarko, P. Susanto, dan S. Moertosono. 2007. *Family Business*. Jakarta. The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, P. 2012. *Kiat Manajemen: Akar Konflik Perusahaan Keluarga*. <http://www.bisnis.com/articles/kiat-manajemen-akar-konflik-perusahaan-keluarga>. Diakses tanggal 05 Oktober 2012.

Prosiding Seminar Nasional & *Call for Paper*, Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-4
"Indonesia Family Business Sustainability"
Hotel Inna Garuda, Yogyakarta 13-14 November 2012

Wijanarko, H. 2006. *Lahirnya Bisnis Keluarga*. Harian Trust.
<http://www.jakartaconsulting.com/art-05-19.htm>. Diakses tanggal 07 Oktober 2012.