

## RINGKASAN EKSEKUTIF

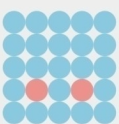
**HENNY WIJAYA ARIEF.** 2007. Perancangan Pengukuran Kinerja PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Dibawah bimbingan **E. GUMBIRA SA'ID** dan **KIRBRANDOKO**.

Semakin membaiknya stabilitas makro ekonomi di Indonesia diharapkan mendorong pertumbuhan industri properti pada tahun 2007. Di kabupaten Serang, pertumbuhan perumahan pada tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 19,5 persen. Hingga tahun 2006 tercatat terdapat 33 pengembangan perumahan yang membangun 33 perumahan yang lokasinya tersebar di wilayah kabupaten Serang (Properti Indonesia, 2006). Wilayah kabupaten Serang merupakan pasar sasaran yang potensial untuk didirikan perumahan. Hal ini disebabkan, mulai tahun 2001 kabupaten Serang ditetapkan sebagai ibukota propinsi Banten sehingga mulai dipadati oleh pendatang.

PT. Mitrasahayu Karyanugraha merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyedia perumahan (*developer*) bagi masyarakat di kota Serang, Banten. Setiap akhir tahun, kinerja PT. Mitrasahayu Karyanugraha hanya diukur dari kinerja keuangan. Pengukuran keuangan yang dilakukan PT. Mitrasahayu Karyanugraha adalah dengan membuat laporan laba rugi dan neraca yang dibuat oleh Divisi Keuangan. PT. Mitrasahayu Karyanugraha saat ini sedang mengalami kesulitan keuangan dikarenakan menurunnya jumlah pembeli rumah. Dengan demikian, jika perusahaan berniat untuk bertahan dalam jangka panjang, maka yang perlu diperhatikan adalah memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan pada saat maupun setelah membeli rumah, serta terus berinovasi dalam membuat berbagai tipe rumah. Kesulitan lainnya adalah dalam menetapkan strategi yang tepat agar penjualan rumahnya meningkat. Strategi pemasaran yang pernah dilakukan oleh PT. Mitrasahayu Karyanugraha kurang berpengaruh terhadap penjualan rumahnya. Strategi pemasaran yang pernah dilakukan adalah promosi dengan cara penyebaran pamflet yang berisi informasi pemberian hadiah dan diskon bagi konsumen yang membeli perumahan di Taman Puri Indah serta adanya penurunan harga.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan empat permasalahan, yaitu : a) bagaimana strategi bisnis PT. Mitrasahayu Karyanugraha ditentukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan?, b) faktor-faktor apa saja yang menjadi sasaran strategik dan *key performance indicators* (KPI) dalam rancangan kinerja PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?, c) bagaimana target dan inisiatif strategik untuk mencapai sasaran strategik PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan menggunakan pendekatan empat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard*?, dan d) bagaimana bentuk peta strategi (*strategy map*) PT. Mitrasahayu Karyanugraha?

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan, menganalisa sasaran strategik dan faktor-faktor yang menjadi *key performance indicators* dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Mitrasahayu



Karyanugraha, menetapkan target dan inisiatif strategik untuk mencapai sasaran strategik PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan menggunakan pendekatan empat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard*, dan menyusun *strategy map* PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan mengidentifikasi sasaran strategik pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

Penelitian dilakukan di PT. Mitrasahayu Karyanugraha, yakni sebuah perusahaan pengembangan (*developer*) perumahan Taman Puri Indah, yang beralamat di Ruko Taman Puri Indah Blok A1 No 1 dan 2, jalan Lingkar Selatan, Ciracas, Serang. Metode penelitian yang digunakan adalah metoda deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data yang diperoleh adalah berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara terstruktur dengan alat Bantu kuesioner dan *focused group discussion* (FGD). Pengambilan responden dilakukan dengan metode *purposive sampling* terhadap responden internal perusahaan dan eksternal dari pengurus REI cabang Banten. Data sekunder diperoleh melalui laporan tahunan dan dokumentasi PT. Mitrasahayu Karyanugraha, serta pustaka lainnya yang dianggap relevan. Analisis kualitatif dilakukan untuk menjabarkan visi, misi, dan tujuan strategik ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Penentuan strategi untuk mencapai tujuan strategik diperoleh dengan menggunakan metode SWOT yaitu metode yang menggunakan analisis eksternal dan internal. Analisis kuantitatif dilakukan untuk menentukan kontribusi sasaran strategik dan KPI terhadap kinerja perusahaan dengan metode *paired comparison*, dan menyusun peta strategi berdasarkan bobot prioritas dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* dan setiap sasaran strategiknya dengan metode *paired comparison* yang terdapat pada aplikasi *Super Decision* 1.6.0.

Penelitian dimulai dengan mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan strategik dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang menghasilkan sasaran strategi, ukuran kinerja yang akan dicapai, target, dan inisiatif strategik. Hasil dari wawancara terstruktur digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang memberikan pengaruh terhadap PT. Mitrasahayu Karyanugraha, kemudian dilanjutkan dengan menentukan strategi berdasarkan metode SWOT. Selanjutnya adalah melakukan pembobotan *paired comparison* terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard* dan KPI untuk menentukan kontribusi dari setiap perspektif dan KPI terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya, menentukan indikator kinerja kunci yang bertujuan untuk menggambarkan keberhasilan pencapaian dari setiap sasaran strategik yang dianalogikan dari KPI. Hubungan sebab akibat antar sasaran strategik ditentukan berdasarkan musyawarah dengan unsur manajemen PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan bantuan aplikasi *Super Decision* 1.6.0 yang berbasis *Analytic Network Process* (ANP), kemudian dilanjutkan dengan pembobotan perbandingan berpasangan untuk mengetahui bobot prioritas dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* dan antar sasaran strategik yang saling berkaitan.

Dari hasil pembobotan terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen memilih perspektif keuangan (34,4%) sebagai perspektif yang paling penting, kemudian diikuti oleh perspektif pelanggan (28,1%), proses bisnis internal (21,9%), dan yang terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (15,6%). Pada perspektif finansial, kontribusi masing-masing KPI pertumbuhan penjualan, biaya operasional, dan jumlah piutang dagang adalah 13,4%; 7,6%; dan 13,4%. Kontribusi KPI Indeks kepuasan pelanggan dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



akuisisi pelanggan terhadap perspektif pelanggan adalah 17,6% dan 10,5%. Kontribusi KPI jumlah keluhan pelanggan, biaya yang tidak efektif, dan jumlah rumah terjual terhadap perspektif proses bisnis internal adalah 9,7%; 7,3%; dan 4,9%. Kontribusi KPI indeks Mutu Kehidupan Kerja (MKK) dan indeks kepatuhan karyawan terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah 7,8% dan 7,8%.

Berdasarkan hasil pengolahan dari aplikasi *Super Decision* 1.6.0, kekuatan atau bobot hubungan keterkaitan antar sasaran strategik yang diperoleh dari *weighted supermatrix* adalah biaya operasional dipengaruhi oleh *cost efficiency* (1,0000) dan profesionalisme (0,1821); penjualan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan (1,0000), pangsa pasar (0,8000), biaya operasional (0,7676), kualitas pelayanan (0,2000), inovasi (0,1455), dan profesionalisme (0,1858) karyawan dalam bekerja; piutang dagang dipengaruhi oleh penjualan (0,6450); kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan (0,2000), profesionalisme karyawan (0,1858), dan inovasi (0,1455); pangsa pasar dipengaruhi penjualan (0,3545), kualitas pelayanan (0,0500), profesionalisme karyawan (0,0465), dan inovasi (0,0364); *cost efficiency* dipengaruhi oleh piutang dagang (1,0000), inovasi (0,2728), biaya operasional (0,2325), pangsa pasar (0,2000), dan profesionalisme karyawan (0,0134); inovasi dipengaruhi oleh disiplin (0,1555) dan profesionalisme (0,0784); kualitas pelayanan dipengaruhi oleh disiplin (0,4664) dan profesionalisme (0,0784); disiplin dipengaruhi profesionalisme (0,0838); dan profesionalisme dipengaruhi oleh disiplin (0,3782). Hasil pembobotan pada empat perspektif *Balanced Scorecard* dan hubungan keterkaitan antar sasaran strategik tersebut menjadi acuan dalam penyusunan peta strategi dan langkah-langkah strategi PT. Mitrasahayu Karyanugraha.

Hal-hal yang disarankan dari penelitian ini terhadap PT. Mitrasahayu Karyanugraha adalah : (a) PT. Mitrasahayu Karyanugraha perlu melakukan evaluasi setiap tahun terhadap sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk mengetahui pencapaian kinerjanya atas sasaran-sasaran strategik dengan *Balanced Scorecard* dan menyesuaikan penetapan target PT. Mitrasahayu Karyanugraha, (b) inisiatif strategik yang telah ditentukan untuk memicu pencapaian sasaran strategik PT. Mitrasahayu Karyanugraha, perlu dijabarkan lebih lanjut ke dalam program dan anggaran untuk lebih memperjelas pelaksanaan tugas dan fungsi dari setiap individu di PT. Mitrasahayu Karyanugraha, (c) mensosialisasikan kegunaan dan penggunaan *Balanced Scorecard* kepada semua karyawan sehingga para karyawan menyadari bahwa penerapan *Balanced Scorecard* baik bagi kinerja perusahaan dan kinerja setiap karyawan, dan (d) masih perlu dikembangkan faktor-faktor pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang lebih berdampak pada proses bisnis internal.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, manajemen strategik, PT. Mitrasahayu Karyanugraha, pengembang, peta strategi, *Super Decision* 1.6.0, dan *Analytic Network Process* (ANP).

