



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin membaiknya stabilitas makro ekonomi di Indonesia diharapkan mendorong pertumbuhan industri properti pada tahun 2007. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi pertumbuhan properti, yaitu nilai inflasi yang tidak terlalu tinggi (6,26 % pada bulan Januari 2007) dan BI rate (8,50 % pada bulan Agustus 2007) (www.bi.go.id). Selain itu, dipengaruhi dengan pemberian subsidi bunga khususnya untuk pembeli rumah sederhana sehat (RSh) dan pemberian potongan harga yang dilakukan oleh pengembang perumahan (www.bisnisindonesia.com). Hal tersebut diharapkan dapat menurunkan suku bunga kredit pemilikan rumah (KPR). Pada tahun 2007, industri properti diperkirakan akan tumbuh sebesar 10 persen (www.properti.sentraplus.com). Pada Tabel 1 dapat dilihat indikator ekonomi dan prospek bisnis properti tahun 2004-2007.

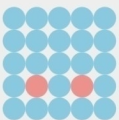
Tabel 1. Indikator Ekonomi dan Prospek Bisnis Properti Tahun 2004-2007

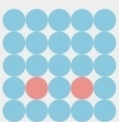
Indikator ekonomi dan prospek bisnis properti 2007				
Tahun	2004	2005	2006	2007*)
Laju inflasi (%)	5,1	17,0	6,7	6,0
Pertumbuhan ekonomi (%)	4,8	5,3	5,7	6,1
BI rate (%)	7,5	12,5	9,75	8,75
Tingkat bunga KPR (%)	11,5	15,0	13,5	12,5
Tingkat bunga kredit konstruksi (%)	13,0	16,5	15,5	15,0

Keterangan : *) Perkiraan

Sumber : PSPI, Januari 2007 (www.bisnisindonesia.com)

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 mendirikan 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 Bagian Keuangan dan Personalia. Pada era globalisasi disadari bahwa pengukuran kinerja yang hanya dilihat dari sisi finansial sudah kurang tepat lagi digunakan. Ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif dan turbulen sebab pengukuran finansial hanya menggambarkan kinerja perusahaan yang didasarkan pada tindakan masa lalu dan tidak memberikan pedoman kinerja perusahaan pada masa mendatang (Kaplan dan Norton, 1996).

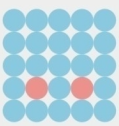
PT. Mitrasahayu Karyanugraha saat ini sedang mengalami kesulitan keuangan dikarenakan menurunnya jumlah pembeli rumah, seperti terlihat pada Gambar 1. Dari gambar tersebut terlihat adanya kecenderungan penurunan penjualan rumah selama empat tahun terakhir (tahun 2003-2006). Penjualan tahun 2006 menurun tajam dibandingkan penjualan tahun sebelumnya. Menurut Manajer Pemasaran PT. Mitrasahayu Karyanugraha, penurunan jumlah penjualan tersebut disebabkan oleh adanya dua pesaing yang berada di sekitar perumahan Taman Puri Indah, yaitu Taman Graha Asri dan Taman Widya Asri. Dengan demikian, jika perusahaan berniat untuk bertahan dalam jangka panjang, maka

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 mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

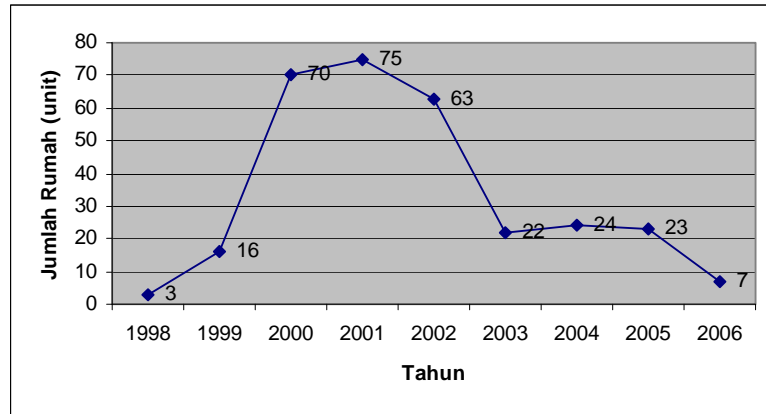


1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

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



yang perlu diperhatikan adalah memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan pada saat maupun setelah membeli rumah, serta terus berinovasi dalam membuat berbagai tipe rumah. PT. Mitrasahayu Karyanugraha mengalami kesulitan 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.



Gambar 1. Penjualan Perumahan PT. Mitrasahayu Karyanugraha tahun 1998-2006 (PT. Mitrasahayu Karyanugraha, 2007)

Selain itu, kendala yang dihadapi PT. Mitrasahayu Karyanugraha adalah belum adanya suatu tolok ukur kinerja yang dapat mengukur keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan strategik perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk memiliki tolok ukur dari segala aspek kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja *intangible asset* selama ini banyak diabaikan oleh perusahaan, sementara sebenarnya faktor pelanggan dan pelayanan merupakan hal

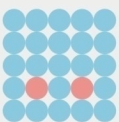


yang tidak dapat diabaikan. Pada bisnis properti perumahan, preferensi dan kepercayaan pelanggan terhadap pengembang merupakan faktor yang harus benar-benar diperhatikan. Kombinasi perhatian kepada pelanggan dan pengendalian kualitas akan mempengaruhi penjualan. Ditambah dengan efisiensi kinerja perusahaan maka performa keuangan yang lebih baik diharapkan dapat dicapai.

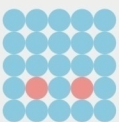
Dengan demikian, untuk merencanakan strategi perusahaan secara sistematis dan membuat tolok ukur kinerja yang komprehensif maka diperlukan suatu alat yang tepat. Salah satu alat tersebut adalah metode *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan salah satu solusi yang baik untuk mengukur kinerja, karena *Balanced Scorecard* mempunyai keistimewaan dalam hal analisa pengukurannya yang komprehensif, yaitu mempertimbangkan kinerja pada perspektif keuangan dan perspektif non keuangan yang mencakup perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada konsepnya, “*Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan” (Sony, *et al.* 2002). *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik yang menterjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam seperangkat tolok ukur yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategik. Jika hal tersebut dihubungkan dengan model manajemen strategik maka konsep *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategik yang berada pada area perencanaan strategi (Kurniawan, 2006).

© Hak cipta milik IPB, tahun 2007



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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka disusun beberapa rumusan permasalahan yang ada di PT. Mitrasahayu Karyanugraha sebagai berikut :

- 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* ?
- d. Bagaimana bentuk peta strategi (*strategy map*) PT. Mitrasahayu Karyanugraha?

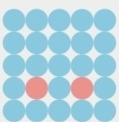
1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan strategi PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan.
- b. Menganalisa sasaran strategik dan faktor-faktor yang menjadi *key performance indicators* dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Mitrasahayu Karyanugraha.

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



- c. Menetapkan target dan inisiatif strategik untuk mencapai sasaran strategik PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan menggunakan pendekatan empat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard*.
- d. Menyusun *strategy map* PT. Mitrasahayu Karyanugraha dengan mengidentifikasi sasaran strategik pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi PT.

Mitrasahayu Karyanugraha sebagai berikut :

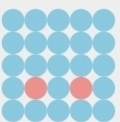
- a. Memberikan pemahaman yang jelas kepada seluruh personil pegawai PT. Mitrasahayu Karyanugraha mengenai alat untuk mengukur kinerja perusahaan yang lengkap dan komprehensif, mencakup empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan mengenai rancangan pengukuran kinerja perusahaan untuk masa mendatang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
- c. Sebagai rekomendasi bagi manajemen bahwa rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur kinerja perusahaan yang spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), dan realistis (*realistic*).

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2007



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada analisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, perancangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dan penyusunan *strategy map* untuk PT. Mitrasahayu Karyanugraha. Tahapan *Balanced Scorecard* berikutnya, seperti tahap penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi serta pemantauan diserahkan pada pihak perusahaan.

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 mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.