



# Jurnal Pengembangan Wiraswasta

VOLUME 13 NOMOR 03 ■ DESEMBER 2011

*Pengaruh Stock Split Terhadap Harga Saham dan Volume Perdagangan Saham Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*

*Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Aset Strategik Terhadap Hubungan Pelanggan dan Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada UMKM Industri Pakaian Jadi di Provinsi DKI Jakarta)*

*Service Quality as a Mediator of Price Level and Competitive Conditions that Influence Customer Satisfaction of Visitors of Stars Hotel in East Java*

*Analisis Faktor-faktor Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Penumpang KRL Ekspres di Stasiun Lenteng Agung*

*Pengaruh Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan pada Toko Buku Gunung Agung di Mall Ciputra*

*Analisis Citra Label, Kualitas Produk dan Harga Terhadap Kepuasan Pengguna Helm SNI di Jakarta*

*Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Guru Terhadap Persepsi Kualitas Pelayanan Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Kabupaten Tangerang*

*Perumusan Strategi Berbasis Perspektif Balance Scorecard pada PT. Realife Realty Indonesia Depok (PMS)*

*Memastikan Jenis Kausalitas: Hubungan atau Pengaruh?*

**Kebersamaan Keterbukaan Kesinambungan**



# Jurnal Pengembangan Wiraswasta

VOLUME 13 NOMOR 03 ■ DESEMBER 2011

## SUSUNAN DEWAN REDAKSI

### PELINDUNG

HR. Soemitro ( *Pembina Yayasan IPWIJA* )  
Hj. Siti Kumala, S.Mi. ( *Ketua Yayasan IPWIJA* )

### PENANGGUNG JAWAB

Dr. Suyanto, SE., MM, M.Ak ( *Ketua STIE IPWIJA* )  
Drs. Juniarto Royo Prasetyo, MPM., Ed.D. ( *Wakil Ketua STIE IPWIJA* )

### PIMPINAN UMUM

Ir. Titing Widyastuti, MM ( *Ketua Program M.M. STIE IPWIJA* )

### DEWAN REDAKSI

Prof. J. Supranto, MA., APU ( *UPI YAI* )  
Drs. (Ec). Ibnu Widiyanto, MA., Ph.D. ( *UNDIP* )  
Ir. Agung Martono, MM., DBA. ( *QIA Consulting* )  
Drs. Sudarso, MM ( *UNTAR* )  
Drs. Slamet Ahmadi, MM ( *STIE PUTRA BANGSA* )

### PEMIMPIN REDAKSI

Ir. Jen ZA. Hans, M.Sc., Ph.D

### REDAKSI PELAKSANA

Dra. Yuli Triastuti, MM  
Anna Wulandari, SE, MM

### ADMINISTRASI DAN KEUANGAN

Estuti Fitri Hartini, SE., MM

### DISTRIBUSI / PEMASARAN

Rasipan, SH., MM.  
Gd. Adhi Graha Lt.14 Jl. Gatot Subroto Kav.56 JKT 12950  
Tel. (021) 5265266 (Hunting) Fax. (021) 5265270

### ALAMAT REDAKSI

STIE IPWIJA Adhi Graha Lt. 14  
Jl. Gatot Subroto Kav. 56 Jakarta Selatan  
Telp. 5265266 Fax. 5265270  
Email. stieipwija@cbn.net.i

### PENERBIT

P4M STIE IPWIJA

### PERCETAKAN

CV. Agung Semarang

### FREKWENSI TERBIT

4 (Empat) Bulanan

ISI DI LUAR TANGGUNG JAWAB PERCETAKAN CV. AGUNG SEMARANG



# Jurnal Pengembangan Wiraswasta

VOLUME 13 NOMOR 03 ■ DESEMBER 2011

## DARI REDAKSI

## SUSUNAN DEWAN REDAKSI

## DAFTAR ISI

### KEUANGAN

- *Pengaruh Stock Split Terhadap Harga Saham dan Volume Perdagangan Saham Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*  
Susanti Widyastuti ..... 263 - 278

### PEMASARAN

- *Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Aset Strategik Terhadap Hubungan Pelanggan dan Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada UIMKM Industri Pakaian Jadi di Provinsi DKI Jakarta)*  
Sri Lestari Prasilowati ..... 279 - 294
- *Service Quality as a Mediator of Price Level and Competitive Conditions that Influence Customer Satisfaction of Visitors of Stars Hotel in East Java*  
Juniarto R. Prasetyo dan Hery Margono ..... 295 - 307
- *Analisis Faktor-faktor Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Penumpang KRL Ekspres di Stasiun Lenteng Agung*  
Jayadi dan Wuliana Yesica ..... 308 - 318
- *Pengaruh Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan pada Toko Buku Gunung Agung di Mall Ciputra*  
Yuli Triastuti dan Lely Rosaria ..... 319 - 330
- *Analisis Citra Label, Kualitas Produk dan Harga Terhadap Kepuasan Pengguna Helm SNI di Jakarta Besar Agung*  
Martono Dan Roswati ..... 331 - 340

### SUMBERDAYA MANUSIA

- *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Guru Terhadap Persepsi Kualitas Pelayanan Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Kabupaten Tangerang*  
Titing Widyastuti ..... 341 - 350

### STRATEGIK

- *Perumusan Strategi Berbasis Perspektif Balance Scorecard pada PT. Realife Realty Indonesia Depok (PMS)*  
Yoyo Indah Gunawan dan Eko Budiyanto ..... 351 - 363

### PENDIDIKAN

- *Memastikan Jenis Kausalitas: Hubungan atau Pengaruh?*  
SM. Parulian Tanjung ..... 364 - 372

Redaksi menerima sumbangan tulisan/artikel yang ada hubungannya dengan ekonomi bisnis dan manajemen dari para pembaca. Tulisan harap diketik 2 spasi pada kertas ukuran A4 maksimal 30 halaman. Setiap tulisan disertai abstraksi dan referensi. Redaksi berhak merubah/menyempurnakan isi tulisan. Pendapat yang dinyatakan dalam majalah ini adalah pendapat pribadi penulis, meskipun redaksi bertanggung jawab atas pemilihan tulisan yang hendak dimuat.

**PERUMUSAN STRATEGI BERBASIS PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* PADA PT. RELIFE REALTY INDONESIA DEPOK**

Oleh:  
Yoyo Indah Gunawan  
Eko Budiyanto

**ABSTRAK**

Persaingan bisnis real estate di kawasan JABODETABEK semakin hari menjadi semakin kompetitif, dari tahun 2003 sampai 2007 tercatat ada 842 proyek properti (*Business Intelligence Report*, 2009). Hal ini membuat perusahaan harus berfikir untuk memiliki sebuah strategi yang tepat untuk mengatasi persaingan pada kondisi eksternal maupun internal dengan tetap berpijak pada visi perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mengidentifikasi indikator hasil dan indikator pemicu kinerja yang dimiliki PT. Relife Realty Indonesia dalam menjalankan bisnisnya., 2) Merancang peta strategi BSC yang sesuai dengan visi, misi, aspek internal dan aspek eksternal PT. Relife Realty Indonesia, 3) Menentukan prioritas strategi yang tepat untuk diimplementasikan oleh PT. Relife Realty Indonesia dalam pengembangan bisnisnya. Hasil penelitian menunjukkan sasaran strategi PT. Relife Realty Indonesia berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Berdasarkan hasil pembobotan terhadap model BSC pada PT. Relife Realty Indonesia, perspektif finansial memiliki bobot pengukuran 62.6%; perspektif pelanggan memiliki bobot pengukuran 31.9%; perspektif proses bisnis internal memiliki bobot pengukuran 4.7%; perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot pengukuran 0.8%; maka dapat dikatakan PT. Relife Realty Indonesia menempatkan aspek keuangan sebagai prioritas utama dalam pengembangan strategi perusahaan.

*Kata Kunci: perumusan strategi berbasis Balance Scorecard*

*Yoyo Indah Gunawan adalah  
Dosen Program Pascasarjana  
STIE IPWIJA  
Eko Budiyanto adalah  
Alumni STIE IPWIJA*

**1. PENDAHULUAN**

Kebutuhan dan volume permintaan akan perumahan yang tinggi dari penduduk Jakarta dan sekitarnya mendorong para pengembang perumahan (*property*) untuk memberikan alternatif solusi perumahan yang lebih layak dan terjangkau. Pengembang mulai mencari daerah-daerah yang berdekatan dengan Jakarta untuk

membangun perumahan-perumahan. Daerah seperti Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi dianggap sebagai daerah yang potensial karena masih memiliki lahan yang cukup luas untuk proyek perumahan. Selain itu daerah-daerah ini tidak terlalu jauh dari Jakarta, sehingga masih mudah dijangkau bagi mereka yang beraktivitas di Jakarta. Pengembangan perumahan di wilayah Bogor, Bekasi, Depok, dan Tangerang didukung pula oleh pemerintah dengan memberikan izin lokasi perumahan seluas 132.668 hektar ( *Business Intelligence Report*, 2009). Sampai saat ini perkembangan bisnis properti meningkat dengan pesatnya, di JABODETABEK dari tahun 2003 sampai 2007 tercatat ada 842 proyek properti ( *Business Intelligence Report*, 2009).

Tahap kebangkitan dunia properti di Indonesia diperlihatkan dengan tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru yang bergerak di bidang ini, dimana setiap perusahaan saat ini saling bersaing untuk menghasilkan barang dan jasa dengan *competitive advantage*/keunggulan bersaingnya masing-masing. Disamping itu perusahaan juga memiliki strategi-strategi sendiri untuk mengembangkan bisnisnya. Menurut Mulyadi (2007) perubahan pengelolaan potensi yang dimiliki perusahaan harus pula diimbangi dengan perubahan sistem manajemen yang dimiliki perusahaan tersebut. Sistem manajemen tradisional tidak lagi sesuai dengan lingkungan bisnis kompetitif yang dimasuki perusahaan. Hal ini dikarenakan, sistem

manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan, tidak terdapat koherensi antara rencana jangka panjang dengan jangka pendek perusahaan dan implementasinya. Sistem manajemen tradisional juga tidak memberikan ruang yang optimal kepada karyawan untuk turut serta membangun masa depan perusahaan.

Untuk mencapai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja para manajer dan karyawan dalam mengimplementasikan strategi, maka Kaplan dan Norton (2000) menggunakan konsep baru tentang metode pengukuran untuk mengukur baik aset keuangan maupun aset non keuangan. Setelah lewat pengkajian dan penyempurnaan, kemudian lahirlah sebuah konsep yang sudah dikaji aspek operasional dan kegunaannya yang dikenal dengan nama *Balanced Scorecard* (BSC). Dalam mengukur *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari empat perspektif yakni:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Membuat sebuah perencanaan strategi yang baik diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada untuk mencapai tujuan finansial atau visi yang diinginkan perusahaan. Pendekatan dalam aplikasi strategi ini adalah dengan menggunakan strategi *Balanced*

*Scorcard*, dimana *Balanced Scorcard* ini akan menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam dimensi dan tujuan-tujuan yang terukur.

## 2. TUJUAN PENELITIAN

Dengan melakukan observasi, pengambilan data primer dan sekunder, serta studi kasus dan pustaka, penulis melakukan penelitian ini dengan tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi inisiatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh PT. Relife Realty Indonesia dalam pengembangan bisnisnya dengan menemukan indikator hasil dan indikator pemicu kinerja dalam menjalankan bisnisnya.
2. Mengetahui dan merancang peta strategi/*strategy map* - BSC yang sesuai dengan visi, misi, aspek internal dan aspek eksternal PT. Relife Realty Indonesia.
3. Menentukan prioritas persepektif strategis yang tepat untuk diimplementasikan oleh PT. Relife Realty Indonesia dalam pengembangan bisnisnya.

## 3. KAJIAN TEORI

### A. Konsep Strategi

Pada dasarnya, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Suatu strategi mempunyai skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani '*strategos*' atau '*strategus*' dengan kata jamak strategi (*stratos* = tentara atau militer, dan *ag* =

memimpin) yang berarti seni berperang. Definisi lebih lengkap untuk orang Yunani adalah strategi merupakan ilmu perencanaan dan pengarahan sumber daya untuk operasi secara besar-besaran, melansir kekuatan pada posisi siap yang paling menguntungkan sebelum melakukan penyerangan terhadap lawan.

Secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun tak kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan (Hutabarat dan Huseini, 2006).

Hamel dan Prahalad dalam Umar (2005), dua orang pakar strategi mendefinisikan strategi sebagai sebuah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

David (2006) menyatakan strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis,

divestasi, likuidasi dan usaha patungan. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi, serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

### B. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat (Luis, 2007). BSC menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara keuangan dan non-keuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*, dan antara kinerja eksternal-internal (Kaplan, 1996)

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata *scorecard* (kartu skor) dan *balanced* (seimbang). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. jadi melalui kartu tersebut skor yang hendak diwujudkan dimasa

depan dapat dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja yang dilakukan. Sedangkan kata seimbang dimaksudkan untuk menunjukkan pengukuran yang dilakukan seimbang didasarkan dari dua sisi yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. oleh karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001:1-3)

### Perspektif *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. melalui keempat perspektif ini sasaran dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi. Luis (2007) menekankan BSC sebagai alat untuk menjaga keseimbangan antara:

1. Indikator finansial dan non finansial
2. Indikator kinerja masa lampau,
3. Indikator internal dan eksternal
4. Indikator yang bersifat *leading* (*cause/drivers*) dan *lagging* (*effect/outcome*)

BSC mampu menggambarkan hubungan sebab-akibat yang jelas antara indikator eksternal dan internal.

BSC memetakan penyebab yang mendorong tercapainya kinerja yang baik atau buruk, serta akibat yang ditimbulkan atau dihasilkan dari sebab-sebab tersebut.

BSC berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan, 1996).

#### 4. METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi:

1. Teknik wawancara, yaitu melakukan wawancara langsung kepada pihak-pihak terkait dalam perusahaan.
2. Studi literatur yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi, baik dari data internal perusahaan maupun pihak eksternal seperti pustaka yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi.

##### 1. Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel untuk penilaian perspektif BSC yang diambil adalah para manajer dan direksi, yaitu Direktur utama, Direktur, Manager Keuangan, Manager Pemasaran, dan Manager Teknik. Hal ini dilakukan karena mereka yang menjadi penentu strategi yang ada di perusahaan.

##### E. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pihak manajemen dan pengisian kuesioner dengan narasumber yang bersangkutan dikumpulkan dan diolah terlebih dahulu untuk menyederhanakan data (*data clearing*). Analisa data dilakukan dengan menggunakan empat perspektif (BSC) dan metode pembobotan *paired comparison*. Hasil pengolahan ini kemudian akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk uraian, gambar dan tabel.

##### 1. *Balanced scorecard*

Setelah dilakukan perumusan strategi, selanjutnya strategi yang telah ditetapkan dijabarkan dalam empat perspektif BSC untuk menetapkan sasaran strategi, ukuran dan inisiatif strategi berdasarkan masing-masing perspektif dengan memperhatikan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Model penjabarannya seperti yang terlihat pada tabel 1.

Sasaran Strategi	Ukuran (Indikator)		Inisiatif Strategi
	Hasil (Lag Indicator)	Pemacu Kerja (Lead Indicator)	
Perspektif Keuangan			
Perspektif Pelanggan			
Perspektif Bisnis Internal			
Perspektif Pembelajaran dan Pembelajaran			

Tabel 1 Model penjabaran strategi ke dalam empat perspektif BSC (Sumber: Kaplan & Norton, 1996)

Ukuran pencapaian perlu dipilih dan ditetapkan agar sasaran strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan melalui strategi yang

dapat dipilih dapat tercapai. Terdapat dua jenis ukuran, yaitu ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu kerja (*lead indicator*). Inisiatif strategi merupakan program aksi yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategi.

## 2. Metode Paired Comparison

Metode *Paired Comparison* (Kinneer and Taylor, 1996) digunakan untuk menentukan bobot setiap indikator pada keempat perspektif BSC berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi terhadap pihak manajemen atau ahli. Metode ini menunjukkan nilai perbandingan antar indikator (horizontal-vertikal) dalam skala 1, 2, 3, 4, atau 5, dengan keteranga sebagai berikut:

- Nilai 1 = faktor horizontal tidak penting daripada faktor vertical
- Nilai 2 = faktor horizontal kurang penting daripada faktor vertical
- Nilai 3 = faktor horizontal sama penting dengan faktor vertical
- Nilai 4 = faktor horizontal lebih penting daripada faktor vertical
- Nilai 5 = faktor horizontal sangat penting daripada faktor vertikal
- Dengan asumsi:
  - Jika perbandingan indikator A terhadap B = 5, maka perbandingan indikator B terhadap A = 1, yaitu indikator A sangat penting daripada indikator B atau indikator B tidak penting daripada A
  - Jika perbandingan indikator A terhadap B = 4, maka perbandingan indikator B terhadap A = 2, yaitu indikator A lebih penting daripada indikator B atau indikator B kurang penting daripada A.
  - Jika perbandingan indikator A terhadap B = 3, maka perbandingan indikator B

terhadap A = 3, yaitu indikator A dan B sama penting.

**Tabel 2. Penilaian bobot indikator (Kinneer and Taylor, 1996)**

Indikator	A	B	C	Total
A				
B				
C				
Total				

Bobot setiap indikator diperoleh dengan menentukan nilai setiap indikator terhadap nilai jumlah keseluruhan berdasarkan ketentuan rumus berikut:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

- a : bobot indikator ke-i
- X<sub>i</sub> : nilai indikator ke-i
- i : 1, 2, 3, ..., n
- n : jumlah indikator

Hasil dari pembobotan terhadap keempat perspektif, sasaran-sasaran strategis dan indikator hasil akan membentuk bagan pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC.

## V. PEMBAHASAN

### A. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat. Melalui *balanced scorecard*,

memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini.

## B. Perancangan *Balanced Scorecard*

### 1. Perspektif Finansial

Posisi ini baik untuk tujuan peningkatan profitabilitas dengan penetrasi pasar untuk produk baru, oleh karena itu sasaran strategis yang direkomendasikan untuk perusahaan adalah menarik investor baru untuk investasi, perbaikan struktur biaya, meningkatkan jumlah konsumen, meningkatkan nilai laba.

### 2. Menarik investor baru untuk investasi

Inisiatif strategi yang disarankan untuk strategi ini adalah:

- Membuat anak perusahaan yang berfungsi untuk menarik investor.
- Meningkatkan citra baik perusahaan agar bisa menarik investasi dari para investor.

### 3. Perbaikan struktur biaya

Inisiatif strategi yang disarankan ke perusahaan ialah:

- Penyempurnaan sistem penganggaran *budget* yang lebih baik.
- Mengidentifikasi penyebab fluktuatif biaya.

### 4. Peningkatkan nilai laba

*Lead indicator* (indikator pemicu) adalah pertumbuhan penjualan. Inisiatif strategi untuk sasaran strategi peningkatan nilai laba ialah:

- Pemasaran produk yang lebih agresif.
- Efisiensi dan perencanaan biaya perusahaan.

## C. Perspektif Pelanggan

### 1. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Konsumen

*Lead indicator* (indikator pemicu) yang digunakan adalah survei kepuasan kepada konsumen. Inisiatif strategi yang dapat dilakukan untuk mendukung sasaran strategi ini adalah:

- Melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala.
- Memberikan layanan terbaik pada para konsumen untuk menciptakan tingkat loyalitas konsumen terhadap perusahaan.

### 2. Meningkatkan Citra Perusahaan (Brand Image) di Masyarakat

Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah:

- Segera merespon segala keluhan-keluhan dari konsumen.
- Meningkatkan kualitas layanan dan produk perusahaan.

### 3. Pemilihan (*Screening*) Calon Konsumen yang Layak

Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah: membuat *chek list* kelayakan calon konsumen.

### 4. Meningkatkan Pangsa Pasar

*Lead indicator* (indikator pemicu) yang dipilih adalah survey tingkat kelayakan proyek yang di bangun.

Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah:

- Membuat bisnis plan pada proyek-proyek yang akan di kembangkan.

- Melakukan penelitian tentang pangsa pasar, segmentasi pasar dan lain-lain.

## D. Perspektif Proses Bisnis Internal

### 1. Meningkatkan Kualitas Layanan Terhadap Konsumen

*Lead indicator* (indikator pemicu) yang digunakan adalah ketersediaan *database* konsumen. Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah:

- Memberikan pelayanan yang profesional.
- Melaksanakan semua hal yang telah dijanjikan kepada konsumen.

### 2. Tercipta produk yang berkualitas dan inovatif

Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah:

- Mendesain produk sesuai dengan model yang diinginkan pasar.
- Menggunakan SDM dan material yang berkualitas.

### 3. Meningkatkan Efektifitas Kegiatan Operasional.

Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah:

- Membuat matriks kerja kepada para kontraktor.
- Melakukan survei tingkat efektifitas kerja para kontraktor.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dalam perspektif merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang bagus dalam tiga perspektif BSC lainnya.

Sasaran strategi yang dipilih untuk perancangan strategi BSC adalah:

- Meningkatkan Kemampuan Karyawan
- Tercipta Budaya Perusahaan yang Efisien dan Profesional

*Lead indicator* (indikator pemicu) yang digunakan ialah tingkat pemahaman karyawan terhadap visi dan misi serta jumlah kasus penyimpangan. Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah:

- Meningkatkan iklim kerja yang kondusif.
- Optimalisasi fungsi unit pengawasan internal.
- Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

### 2) Meningkatkan Komitmen Karyawan

Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah:

- Perbaiki sistem penilaian kerja.
- Penerapan *systemreward* dan *punishment*

### 3) Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen

Inisiatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategi ini adalah penerapan sistem informasi manajemen yang terintegrasi dengan satu sistem operasi.

## E. Penetapan Target

### a. Penetapan Target Perspektif Keuangan

Penetapan target-target perusahaan dalam perspektif

keuangan adalah tahun 2010 sampai tahun 2012 memiliki nilai investasi dari para investor sebesar 60 milyar rupiah, pencapaian laba bersih perusahaan sebesar 20 milyar rupiah, memiliki *asset* perusahaan sebesar 500 milyar rupiah, dan pendapatan dari penjualan 200 milyar rupiah. Sedangkan untuk tahun 2013 sampai dengan 2015 memiliki nilai investasi sebesar 100 milyar, pencapaian laba bersih perusahaan sebesar 40 milyar, memiliki *asset* perusahaan sebesar 1 triliun rupiah, dan pendapatan dari penjualan sebesar 500 milyar rupiah.

#### b. Penetapan Target Perspektif Pelanggan

Tahun 2013 sampai tahun 2015 target perusahaan adalah pencapaian loyalitas konsumen terhadap perusahaan mencapai 60 %, *positioning* perusahaan dari masyarakat bahwa perusahaan ialah perusahaan *realt estate* yang terdepan dan terpercaya, terbentuknya anak perusahaan *estate management* yang akan mengurus segala tata tertip penghuni perumahan.

#### c. Penetapan Target Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun 2013 sampai tahun 2015 target perusahaan adalah memiliki kualitas produk yang unggul dibandingkan perusahaan pesaing dengan kegagalan produk sebesar 3 %, terbentuknya *system management* perusahaan yang kokoh, mampu membangun komplek *realt estate* dengan skala *super cluster*.

#### d. Penetapan Target Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun 2013 sampai tahun 2015 target perusahaan adalah mampu merekrut karyawan yang profesional dan berkualitas dengan tingkat pendidikan master dan doktor, sebagai tim ahli dan *research and development*, mampu memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk memberi beasiswa ke universitas terkemuka demi pengembangan perusahaan, dan pemakaian sistem informasi manajemen, contoh komputer yang telah tersambung on line antar kantor, baik kantor pusat maupun kantor cabang, menggunakan sistem software kusus untuk menunjang kinerja perusahaan.

#### F. Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Pada gambar peta strategi terlihat bahwa setiap tanda panah menuju ke atas. Hal ini dikarenakan untuk implementasi strategi, yang diperlukan adalah peta strategi sebagai alat komunikasi strategi bagi pihak dalam perusahaan. Sebagai alat komunikasi yang merupakan sebuah perancangan strategi, pendekatan yang dilakukan dalam peta strategi merupakan pendekatan dari bawah ke atas.

Hasil pembobotan pada setiap perspektif *balanced scorecard* dan sasaran strategi PT. Relife Realty Indonesia dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 3 Pembobotan Sasaran Strategi

Perspektif BSC	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Finansial	0,6 26	1. menarik investor baru untuk investasi	0,19 5
		2. perbaiki struktur biaya	0,05 8
		3. meningkatkan nilai laba	0,37 2
Pelanggan	0,3 19	meningkatkan kepuasan & loyalitas konsumen	0,21 6
		Meringkatkan citra perusahaan di masyarakat	0,09 6
		3. Pemilihan calon konsumen yang layak	0,09 9
		4. meningkatkan pangsa pasar	0,09 12
Proses Bisnis Internal	0,0 47	Meringkatkan layanan kepada konsumen	0,04 5
		Tercipta produk yang berkualitas & inovatif	0,09 15
		Meringkatkan efektivitas kegiatan operasional	0,09 9
Pembelajaran & pertumbuhan	0,0 08	1. Meringkatkan kemampuan karyawan	0,09 17
		Tercipta budaya perusahaan yang efisien & profesional	0,09 56
		3. Meringkatkan komitmen karyawan	0,09 988
		4. Pemanfaatan SIM	0,09 664

Dengan nilai bobot yang berbeda, pihak manajemen dapat mengetahui bahwa yang menjadi prioritas strategi adalah strategi yang memiliki bobot paling besar. Pada sasaran strategi perspektif finansial yang menjadi prioritas utama adalah meningkatkan nilai laba dan menarik investor baru untuk investasi.

Pada sasaran strategi perspektif pelanggan yang menjadi prioritas utama adalah meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen, dan meningkatkan citra perusahaan di masyarakat. Pada sasaran strategi perspektif proses bisnis internal yang menjadi prioritas utama adalah meningkatkan layanan kepada konsumen. Sedangkan untuk sasaran strategi perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran yang menjadi prioritas utama adalah tercipta budaya perusahaan yang efisien & profesional dan meningkatkan komitmen karyawan.

### G. Key Performance Indicator

Key Performance Indicator merupakan ukuran untuk menilai tercapai atau tidaknya target-target yang sudah ditentukan sebelumnya. Matrik perancangan *balanced scorecard* (BSC) pada prakteknya matriks tersebut dapat dikonversi menjadi formula pengukuran kinerja.

Dari penelitian diketahui bahwa untuk KPI jumlah investasi yang terkumpul target tahun 2009 sebesar 10 milyar rupiah dan realisasinya 8 milyar sehingga pencapaian target untuk jumlah investasi yang terkumpul adalah 80%, untuk KPI CER (*Cost Efficiency Ratio*) target tahun 2009 dapat melakukan efisiensi biaya sebesar 18 % tapi pada realisasi untuk akhir tahun 2009 perusahaan dapat melakukan efisiensi sebesar 13 %, sehingga pencapaian untuk CER perusahaan sebesar 72 %.

KPI jumlah dana yang terkumpul dari konsumen, target tahun 2009 sebesar 60 milyar rupiah dan realisasinya sebesar 40 milyar rupiah, sehingga pencapaian yang diperoleh perusahaan sebesar 66,7 %. Untuk laba yang ditargetkan oleh perusahaan tahun 2009 sebesar 15 milyar rupiah dan pada realisasinya diperoleh sebesar 8 milyar rupiah sehingga pencapaian yang diperoleh perusahaan sebesar 53 %, KPI untuk banyak konsumen yang puas dan ikut

mempromosikan produk perusahaan target perusahaan tahun 2009 sebesar 20% dan pada realisasi yang diperoleh sebesar 10%, sehingga pencapaian yang diperoleh perusahaan sebesar 50%.

Target KPI *image* baik dari masyarakat untuk tahun 2009 sebesar 20% dan realisasi yang terjadi di tahun 2009 sebesar 15 % sehingga pencapaian yang diperoleh perusahaan sebesar 75%, target KPI untuk jumlah konsumen yang loyal terhadap produk perusahaan tahun 2009 sebesar 70% dan realisasi yang terjadi di tahun 2009 sebesar 30%, sehingga pencapaian yang diperoleh perusahaan tahun 2009 sebesar 42%. Target KPI untuk jumlah proyek yang akan dibangun pada tahun 2009 sebanyak 3 proyek dan realisasi pada tahun 2009 ada 3 proyek yang sedang di bangun, jadi pencapaian perusahaan tahun 2009 sebesar 100%. Apabila dibuat rata-rata pencapaian target pada tahun 2009 maka perusahaan memiliki pencapaian target secara keseluruhan atas KPI yang telah ditetapkan sebesar 71,8%.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Perancangan strategi yang dibuat untuk PT. Relife Realty Indonesia menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC), dimana sasaran-sasaran strategi PT. Relife Realty Indonesia dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis BSC maka Perspektif finansial terdiri atas tiga sasaran strategis, yaitu

menarik investor baru untuk investasi, perbaikan struktur biaya, dan meningkatkan nilai laba. Sedangkan untuk inisiatif strategi terdiri dari tujuh inisiatif strategi yaitu membuat anak perusahaan Relife Aset Manajemen, meningkatkan citra baik perusahaan, penyempurnaan sistem budget yang lebih baik, efisiensi biaya, identifikasi penyebab flutuatif biaya, pemasaran produk yang lebih agresif, perancangan biaya perusahaan.

2. Pada perspektif pelanggan memiliki empat sasaran strategi yaitu meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen, meningkatkan citra perusahaan di masyarakat, pemilihan calon konsumen yang layak, meningkatkan pangsa pasar, sedangkan untuk inisiatif strategi perusahaan memiliki tujuh inisiatif yaitu melakukan survei kepuasan konsumen secara berkala, memberi layanan terbaik kepada para konsumen, segera merespon keluhan-keluhan dari konsumen, meningkatkan kualitas layanan dan produk, membuat *check list* kelayakan konsumen, membuat *business plan* pada proyek yang akan dibangun, penelitian tentang pangsa pasar, segmentasi dan lain-lain.

3. Pada perspektif proses bisnis internal memiliki tiga sasaran strategi yaitu meningkatkan kualitas layanan pada konsumen, tercipta produk yang berkualitas dan inovatif, dan meningkatkan

efektifitas kegiatan operasional. Inisiatif perusahaan pada perspektif ini memiliki enam inisiatif yaitu memberikan layanan yang profesional, melaksanakan semua hal yang telah dijanjikan perusahaan, mendisain produk sesuai model yang diterima pasar, menggunakan SDM dan material yang berkualitas, membuat matriks kerja untuk para kontraktor, survei tingkat efektifitas kinerja.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari empat sasaran strategis, yaitu meningkatkan kemampuan karyawan, tercipta budaya perusahaan yang efisien dan profesional, meningkatkan komitmen karyawan, dan pemanfaatan system informasi manajemen.
5. PT. Relife Realty Indonesia, menempatkan aspek keuangan (62,6%) sebagai prioritas utama dalam pengembangan strategi perusahaan. Setiap perspektif memiliki sasaran strategi dan indikator secara keseluruhan dapat dibangun menjadi sebuah kesatuan yang saling berhubungan secara sebab akibat dalam suatu *strategy map*. Apabila dibuat rata-rata pencapaian target KPI tahun 2009 maka perusahaan memiliki pencapaian target secara keseluruhan atas KPI yang telah ditetapkan sebesar 71,8%.

## B. Saran

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian terhadap kondisi PT. Relife Realty Indonesia, maka saran yang diajukan untuk dijadikan bahan pertimbangan perusahaan demi tercapainya kondisi yang lebih baik antara lain:

- a. Sebaiknya perusahaan meningkatkan kualitas SDM, karena SDM merupakan fondasi utama dalam penerapan *system Balanced Scorecard*.
- b. Sebaiknya PT. Relife Realty Indonesiamenerapkan perancangan *Balanced Scorecard* sebagai suplemen pengukuran kinerja agar menghasilkan penilaian kinerja yang lebih seimbang dan terukur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, E. A. 2008. *Perancangan Strategi dengan Perspektif Balanced Scorecard pada BRI Kantor Cabang Garut*. Skripsi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor
- (BIRO) Business Intelligence Report. 2008. *Persaingan Bisnis Perumahan Real Estate di Indonesia*. PT. Biro Data Indonesia, Jakarta
- Dajan, A. 1975. *Pengantar Metode Statistik*. Jilid Satu. LP3ES, Jakarta
- David, F. R. 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh. Terjemahan. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Dermawan, R. 2009. *Model Kuantitatif Pengambilan Keputusan dan Perencanaan Strategis*. Edisi Dua. Alfabeta, Jakarta
- Hutabarat, J dan M. Huseini. 2006<sup>a</sup>. *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer: Strategik di Tengah Operasional*. Elex Media Komputindo.

- Hutabarat, J dan M. Huseini. 2006<sup>b</sup>. *Proses, Formasi dan Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer: Operasionalisasi Strategi*. Elex Media Komputindo.
- Kaplan, R.S. dan D. P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadl Aksi*. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Kinrear, T. C. and J. R. Taylor. 1996. *Marketing Research: An Applied Approach*. Mcgraw-Hill, New York.
- Luis, S. dan P. A. Biromo. 2007. *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard To Functional Scorecard* (Edisi Bahasa Indonesia). Gramedia, Jakarta.
- Marbun, B. N. 2003. *Kamus Manajemen*. Sinar Harapan, Jakarta
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Niven, P. R. 2002. *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Mantaining Result*. Wiley Publishing, West sussex.
- Pearce J. A. dan J. B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategi*. Terjemahan. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Puspita, K. 2007. *Perancangan Balanced Scorecard sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja pada PT. Unitex Tbk*. Skripsi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Siagian, S P. 2004. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara, Jakarta
- Umar, H. 2001. *Strategic Management In Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Business Unit Berdasarkan Konsep Micheal R. Porter, Fred R. David dan Wheelen-Hunger*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, H. 2003. *Strategik Management In Action*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, H. 2005. *Strategic Management In Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wardana, A. K. 2009. *Perancangan Metode Balanced Scorecard pada Kantor Cabang Utama Roa Malaka PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk*. Skripsi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor
- Yuwono, Sony., et al. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta Bandung, Bandung, 2006.
- Supranto, J, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006.
- Strategi Pemasaran*, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2007.
- Sutojo, Siswanto, *Manajemen Pemasaran*, Damar Mulia Pustaka, Jakarta, 2009.
- Triton, P.B., *Marketing, Strategic*, Tugu Publisher, Yogyakarta, 2008.
- Umar, Husein, *Riset Manajemen Strategik*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999.