



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xviii</b>
<b>INTISARI</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Permasalahan .....	9
1.3. Pembatasan Permasalahan .....	10
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	11
1.5. Organisasi Penulisan .....	12
<b>BAB II SURVEI LITERATUR</b> .....	<b>13</b>
2.1. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja .....	14



2.2. Kinerja Keuangan .....	14
2.3. Alat ukur Kinerja Keuangan .....	16
2.3.1. <i>Return On Investment (ROE)</i> .....	17
2.3.2. <i>Return On Investment (ROI)</i> .....	17
2.3.3. Rasio Kas .....	17
2.3.4. Rasio Lancar .....	18
2.3.5. <i>Receivable Collection Period</i> .....	18
2.3.6. Perputaran Persediaan .....	19
2.3.7. Perputaran Total Aset .....	19
2.3.8. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva .....	19
2.4. Aspek Operasional .....	20
2.5. Aspek Administrasi .....	20
2.6. <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.7. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sebuah Sistem Manajemen .....	23
2.8. <i>Balanced Scorecard</i> untuk Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi .....	26
2.9. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan .....	28
2.10. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja .....	31
2.11. Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
2.11.1. Perspektif Keuangan .....	34



2.11.2. Pesrpektif Pelanggan .....	36
2.11.2.1. <i>Customer Core Measurement</i> .....	36
2.11.2.2. <i>Customer Value Proposition</i> .....	37
2.11.3. Pesrpektif Proses Bisnis Internal .....	39
2.11.3.1. Proses Inovasi .....	41
2.11.3.2. Proses Operasi .....	42
2.11.3.3. Proses Pelayanan Purna Jual .....	42
2.11.4. Pesrpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	42
2.11.4.1. <i>Employee Capabilities</i> .....	43
2.11.4.2. <i>Information System Capabilities</i> .....	44
2.11.4.3. <i>Motivation, Empowerment and Alignment</i> .....	44
2.12. Keunggulan Sistem <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
2.13. Langkah-Langkah Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
2.14. Faktor-faktor yang menyebabkan Kegagalan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
2.15. Studi Empiris Sebelumnya .....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>57</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	57
3.2. Penilaian Kinerja Sesuai SK Menteri BUMN Nomor : Kep- 100/MBU/2002 Tanggal 4 Juni 2002 .....	58



3.2.1. <i>Return On Equity (ROE)</i> .....	58
3.2.2. <i>Return On Investment (ROI)</i> .....	59
3.2.3. Rasio Kas .....	59
3.2.4. Rasio Lancar .....	59
3.2.5. <i>Receivable Collection Period</i> .....	60
3.2.6. Perputaran Persediaan .....	60
3.2.7. Perputaran Total Aset .....	61
3.2.8. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva .....	61
3.3. Aspek Operasional .....	61
3.4. Aspek Administrasi .....	62
3.5. Langkah-langkah Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	64
3.6. Perumusan Perspektif .....	64
3.7. Perumusan Tujuan Strategis .....	66
3.8. Merumuskan Tujuan-tujuan .....	68
3.9. Mengembangkan Rencana Tindakan .....	70
3.10. Implementasi <i>Scorecard</i> .....	72
<b>BAB IV. ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUM PERUMNAS</b> .....	<b>74</b>
4.1. Penilaian Kinerja sesuai SK Menteri BUMN No.Kep- 100/MBU/2002 .....	74
4.2. Kinerja Perum Perumnas sejak Tahun 2003 s.d. Tahun 2007 ....	76



4.3. Penyebab menurunnya Kinerja Perum Perumnas .....	77
4.4. Perkembangan Rasio Keuangan pada Indikator Penilaian Kinerja Perumnas .....	78
4.4.1. Perkembangan <i>Return On Equity</i> .....	79
4.4.2. Perkembangan <i>Return On Investment</i> .....	80
4.4.3. Perkembangan Rasio Kas .....	81
4.4.4. Perkembangan Rasio Lancar .....	82
4.4.5. Perkembangan <i>Receivable Collection Period</i> .....	83
4.4.6. Perkembangan Perputaran Persediaan .....	84
4.4.7. Perkembangan Perputaran Total Aset .....	85
4.4.8. Perkembangan Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva ...	86
4.4.9. Perkembangan Beban Usaha terhadap Pendapatan Usaha .....	87
4.4.10. Perkembangan Harga Pokok Produksi Rumah dan Tanah ...	88
4.4.11. Perkembangan Penjualan / Sewa Rumah Misi .....	89
4.4.12. Perkembangan Kinerja Penyaluran Dana PKBL .....	90
4.4.13. Perkembangan Kinerja Pengembalian Dana PKBL .....	90
4.5. Pengukuran Kinerja dengan Metoda <i>Balanced Scorecard</i> .....	91
4.6. Perancangan Model <i>Balanced Scorecard</i> pada Perum Perumnas	92
4.6.1. Membangun Konsensus, Pembentukan Tim, Penjelasan Perkembangan & Prospek Perusahaan, Evaluasi Visi-Misi dan Strategi Perusahaan .....	92



4.6.2. Penentuan Strategi Perusahaan .....	99
4.6.2.1. Ancaman Terhadap Pendetang Baru .....	100
4.7. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan .....	105
4.8. Tolok Ukur <i>Balanced Scorecard</i> Perum Perumnas .....	107
4.8.1. Pespektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ) .....	107
4.8.2. Pespektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> ) .....	109
4.8.3. Pespektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process Perspektive</i> ) .....	111
4.8.4. Pespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	114
4.9. Analisis Hubungan Sebab Akibat dan Peta Strategi Perum Perumnas .....	123
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>132</b>
5.1. Kesimpulan .....	132
5.2. Implikasi .....	134
5.3. Saran .....	135
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>138</b>



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Data Pembangunan Rumah Perum Perumnas sejak tahun 1999 s.d. tahun 2007 .....	5
Tabel 1.2. Kinerja BUMN dengan Status Perum Tahun 2007 .....	6
Tabel 1.3. Aspek Penilaian Kinerja Perusahaan berdasarkan Ketentuan Menteri BUMN .....	7
Tabel 2.1. Ringkasan Langkah-langkah Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
Tabel 2.2. Studi Empiris Sebelumnya mengenai <i>Balanced Scorecard</i> ....	55
Tabel 2.3. Persamaan & Perbedaan Studi ini dengan Penelitian terdahulu	56
Tabel 3.1. Perhitungan Kinerja berdasarkan SK Menteri BUMN No.Kep-100/MBU/2002 .....	63
Tabel 3.2. Pemisahan <i>Lagging Indicator</i> dan <i>Leading Indicator</i> dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	67
Tabel 3.3. Menjelaskan Sebuah Strategi menjadi Tema, Tujuan, dan Tolok Ukur ke dalam Empat <i>Perspektif Balanced Scorecard</i> ..	69
Tabel 3.4. Menjelaskan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tolok Ukur, Target, dan Inisiatif Strategik .....	71
Tabel 4.1. Perhitungan Kinerja Berdasarkan SK Menteri BUMN Nomor : Kep-100/MBU/2002 .....	75



Tabel 4.2. Indikator Penyebab Utama Menurunnya Kinerja Perumnas ...	78
Tabel 4.3. Susunan Tim Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> Perumnas .....	93
Tabel 4.4. Indikator yang mempengaruhi Industri Perumahan .....	94
Tabel 4.5. Rekapitulasi Penjualan Rumah Pasar Perumahan Nasional Tahun 2004-2007 dan Prediksi Tahun 2008 .....	95
Tabel 4.6. Rekapitulasi Nilai Transaksi Pasar Perumahan Nasional Tahun 2004-2007 dan Prediksi Tahun 2008 .....	96
Tabel 4.7. Resiko Investasi Saham, Obligasi Deposito dan Properti .....	96
Tabel 4.8. Visi-Misi Perum Perumnas .....	98
Tabel 4.9. Penjabaran Visi&Misi Perum Perumnas .....	99
Tabel 4.10. Suplai Perumahan Nasional .....	102
Tabel 4.11. <i>Backlog</i> Kebutuhan Perumahan s.d. Tahun 2007 dan Kebutuhan Rumah Tahun 2008 .....	103
Tabel 4.12. <i>Industry Analysis</i> .....	104
Tabel 4.13. <i>Company Analysis</i> .....	104
Tabel 4.14. Data Perkembangan ROA dan Pertumbuhan <i>Net Margin</i> .....	108
Tabel 4.15. Penentuan <i>Balanced Scorecard</i> pada Perspektif Keuangan ...	109
Tabel 4.16. Penentuan <i>Balanced Scorecard</i> pada Perspektif Pelanggan ...	111
Tabel 4.17. Penentuan <i>Balanced Scorecard</i> pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	114



Tabel 4.18. Penentuan <i>Balanced Scorecard</i> pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	118
Tabel 4.19. <i>Balanced Scorecard</i> Perum Perumnas .....	119



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. <i>Balanced Scorecard</i> memberikan suatu Kerangka Kerja untuk Menjabarkan Strategi ke dalam Istilah Operasional ...	22
Gambar 2.2. Gap Antara Pengembangan dan Formulasi Strategi dengan Proses Implementasinya .....	25
Gambar 2.3. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....	28
Gambar 2.4. Gambaran Keterkaitan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi Perusahaan .....	31
Gambar 2.5. Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama .....	38
Gambar 2.6. Model Generik : Proposisi Nilai Pelanggan .....	39
Gambar 2.7. Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Generik .....	41
Gambar 2.8. Kerangka Kerja : Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan ...	45
Gambar 3.1. Pandangan Komprehensif tentang Proses .....	65
Gambar 3.2. Merinci Visi ke dalam Tema Strategis di Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
Gambar 4.1. Perkembangan <i>Return On Equity</i> .....	79
Gambar 4.2. Perkembangan <i>Return On Investment</i> .....	80
Gambar 4.3. Perkembangan Rasio Kas .....	81



Gambar 4.4. Perkembangan Rasio Lancar .....	82
Gambar 4.5. Perkembangan <i>Receivable Collection Period</i> .....	83
Gambar 4.6. Perkembangan Perputaran Persediaan .....	84
Gambar 4.7. Perkembangan Perputaran Total Aset .....	85
Gambar 4.8. Perkembangan Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva ..	86
Gambar 4.9. Perkembangan Beban Usaha terhadap Pendapatan Usaha ....	87
Gambar 4.10. Perkembangan Harga Pokok Produksi Rumah dan Tanah ...	88
Gambar 4.11. Perkembangan Penjualan / Sewa Rumah Misi .....	89
Gambar 4.12. Perkembangan Kinerja Penyaluran Dana PKBL .....	90
Gambar 4.13. Perkembangan Kinerja Pengembalian Dana PKBL .....	91
Gambar 4.14. <i>Five Forces Analysis</i> dalam Industri Perumahan .....	100
Gambar 4.15. Perkembangan Jumlah Anggota REI .....	101
Gambar 4.16. <i>Balanced Scorecard</i> Perum Perumnas .....	106
Gambar 4.17. Tingkat Komplain SMS .....	110
Gambar 4.18. Pandangan Komprehensif Tentang Proses .....	120
Gambar 4.19. Proposisi Nilai Pelanggan .....	122
Gambar 4.20. Proposisi Nilai Pelanggan ( <i>Customer Value Proposition</i> )	123
Perum Perumnas Menghubungkan Perspektif Internal Bisnis dan Perspektif Pelanggan .....	
Gambar 4.21. Hubungan Sebab-Akibat – <i>Balanced Scorecard</i> Perum Perumnas .....	125



Gambar 4.22. <i>Cause and Effect Tree : Balanced Scorecard Perum</i>	128
Perumnas .....	
Gambar 4.23. Peta Strategi ( <i>Strategic Map</i> ) Perum Perumnas .....	129
Gambar 4.24. Prinsip-Prinsip : <i>Strategy Focused Organization</i> .....	131