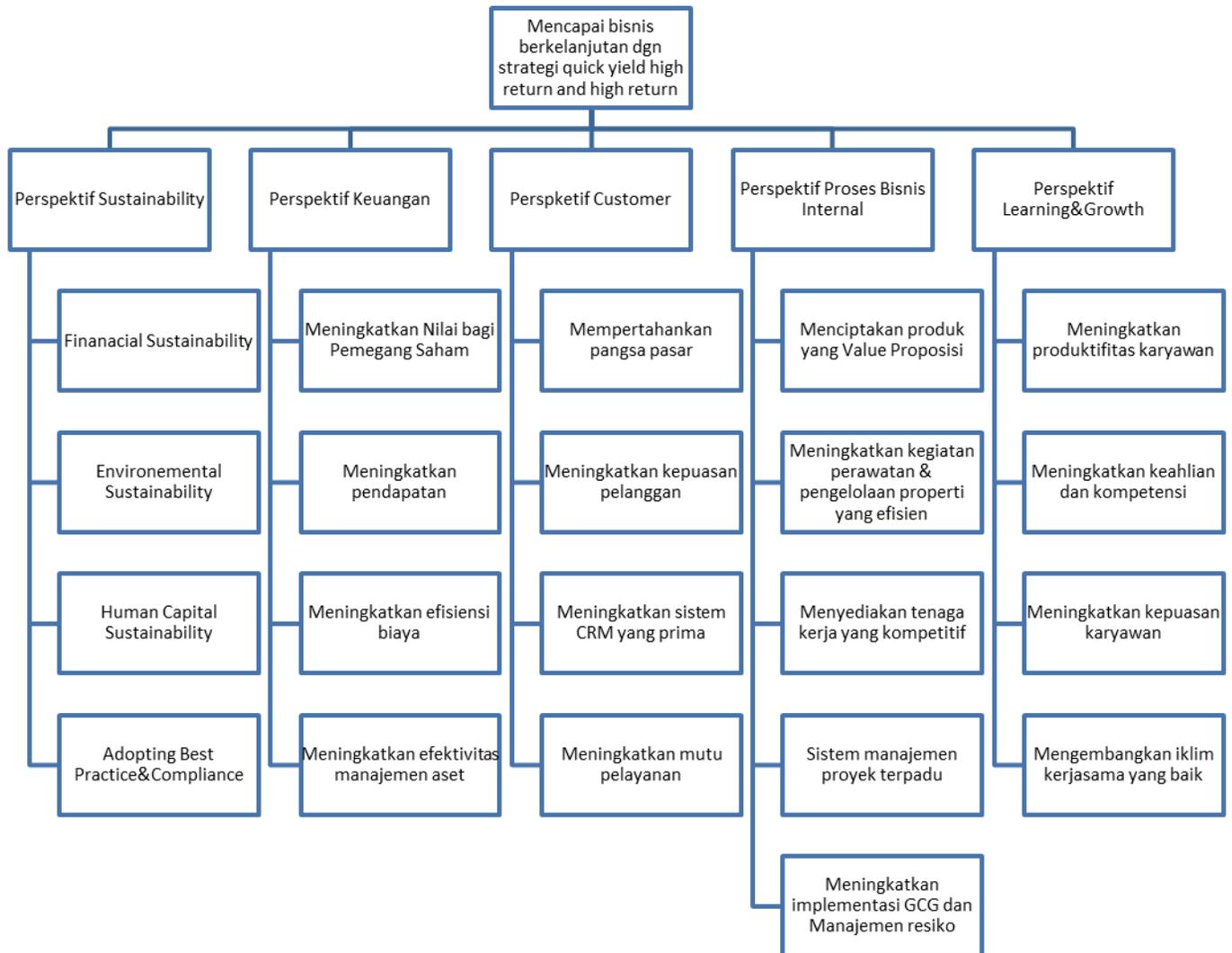
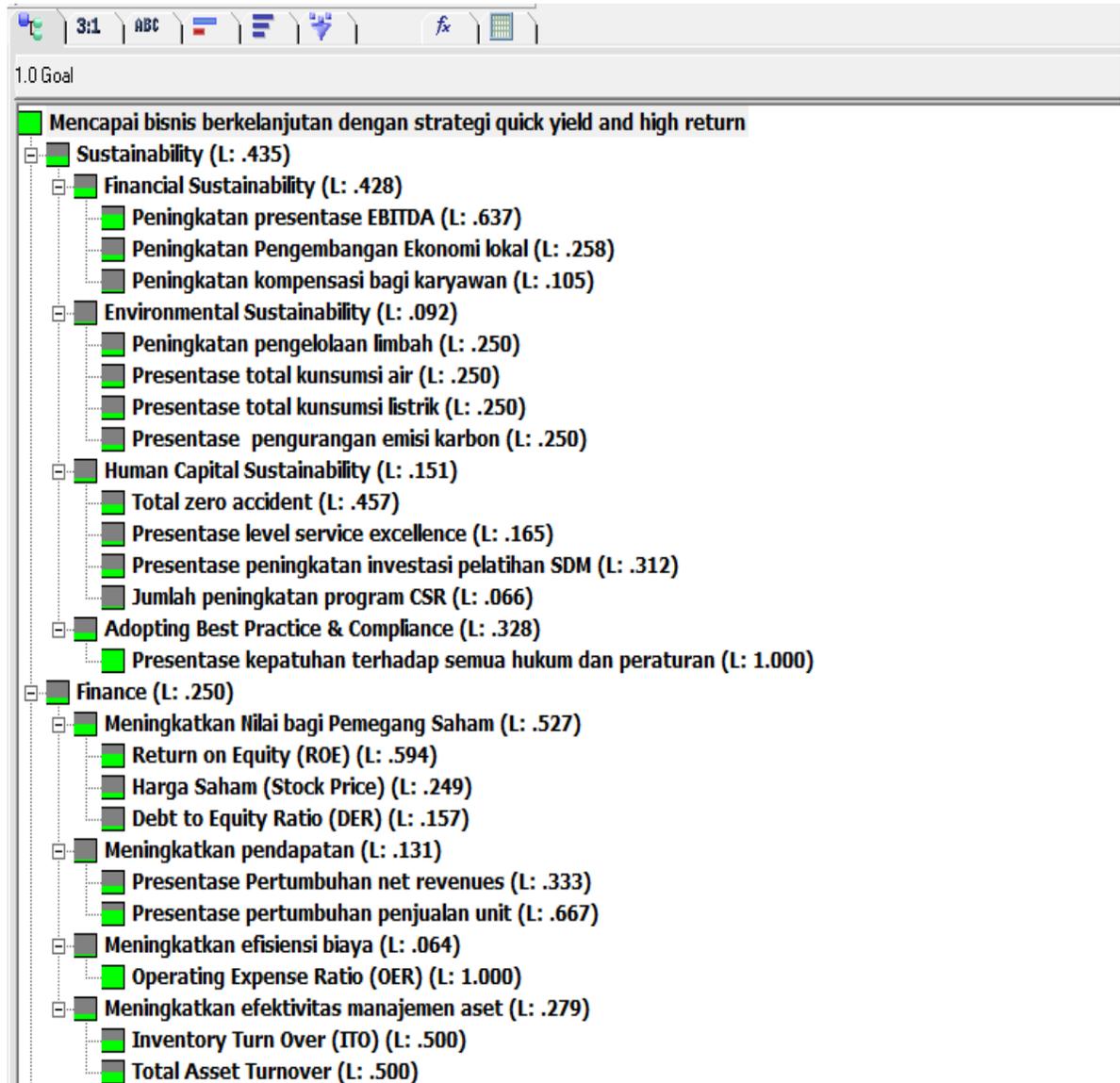


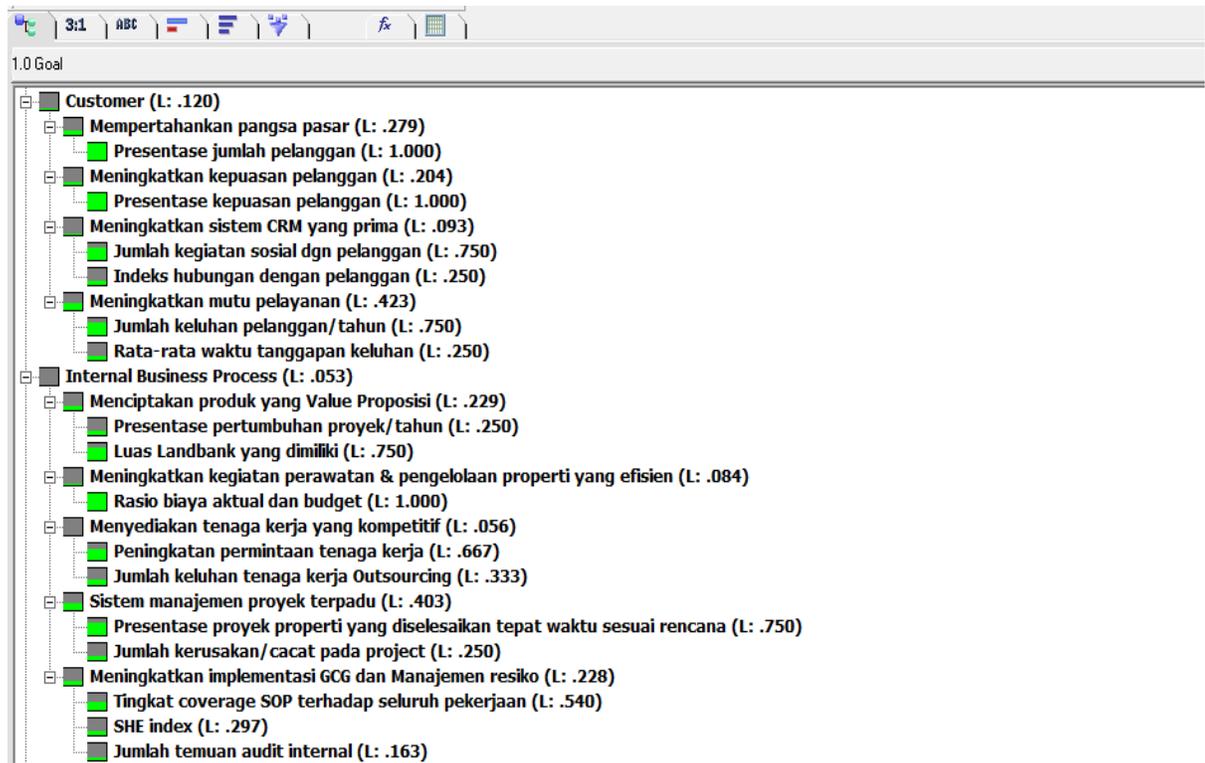
LAMPIRAN

Lampiran 1 : Susunan Hirarki AHP pada *Balanced Scorecard*

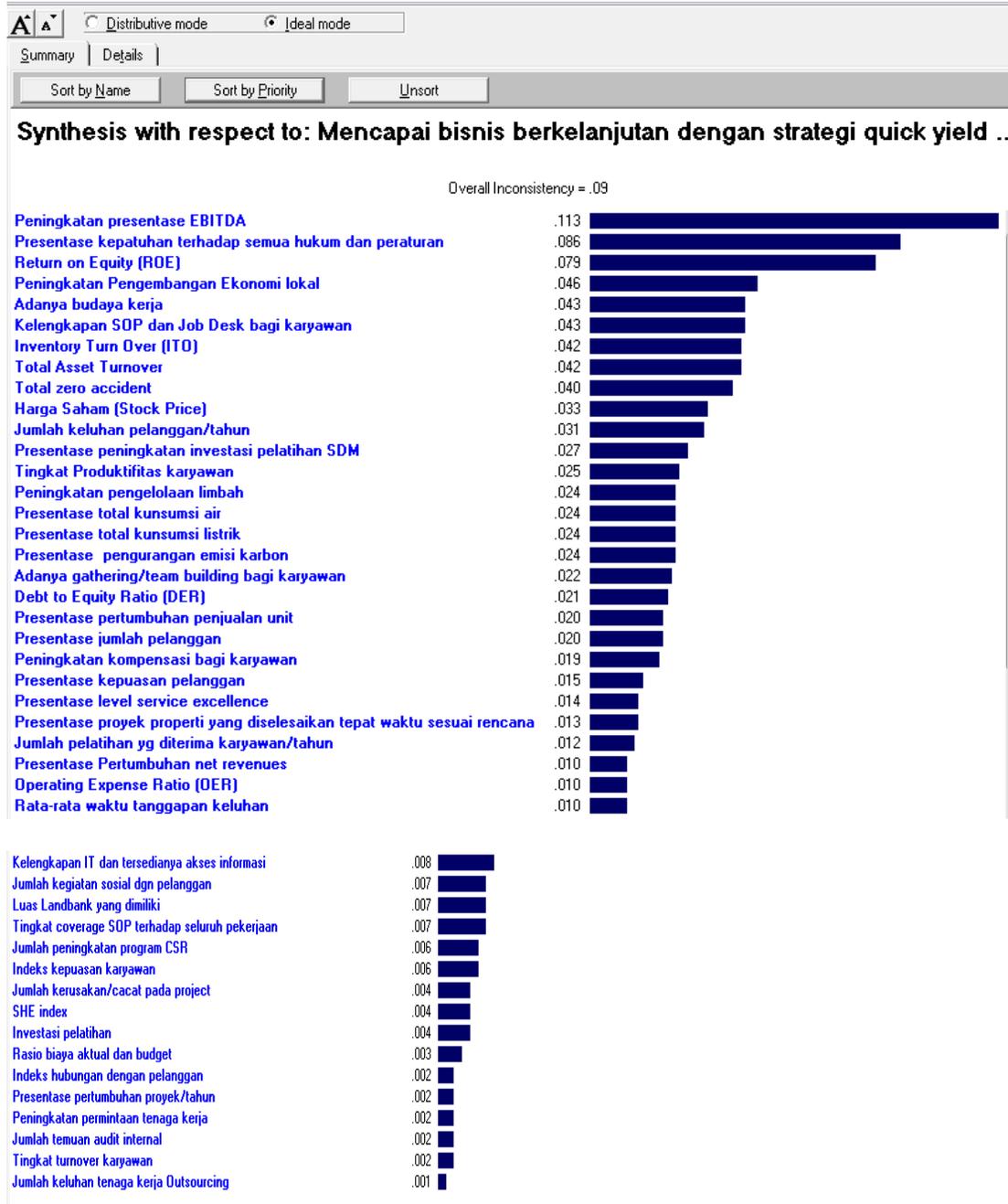


Lampiran 2 : Susunan Hirarki dan Bobot dari setiap perspektif, sasaran strategis, dan KPI *Balanced Scorecard* pada software *expert choice*

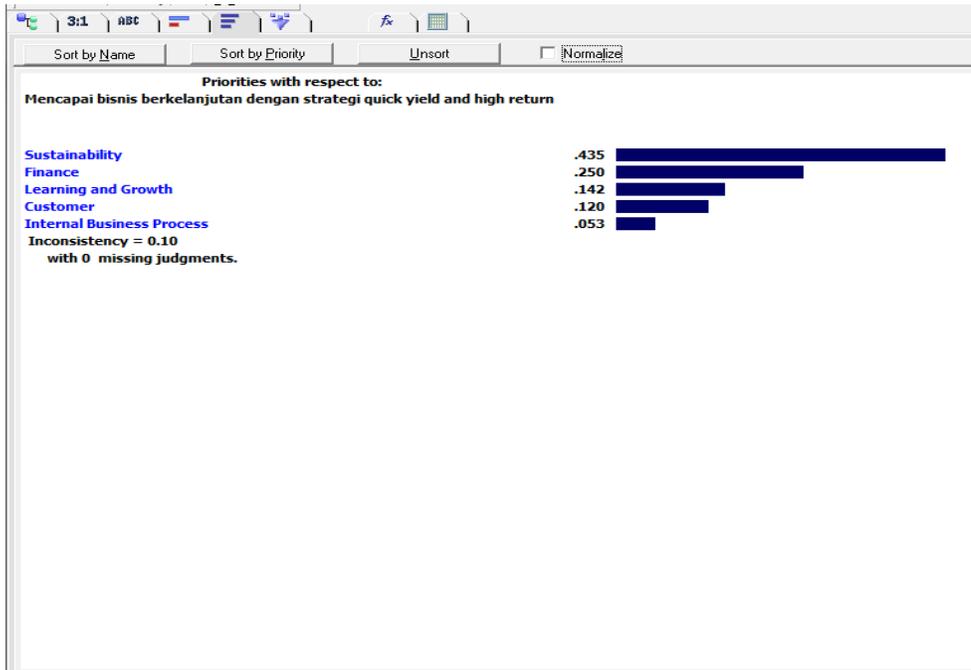




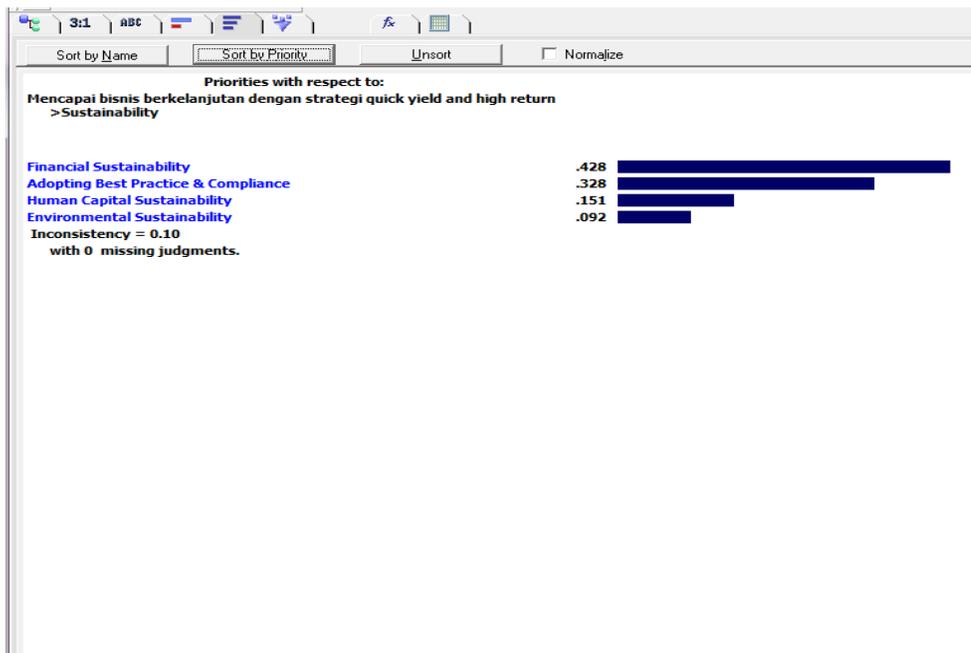
Lampiran 3 : Bobot Global KPI dari setiap sasaran strategis perspektif *Balanced Scorecard*



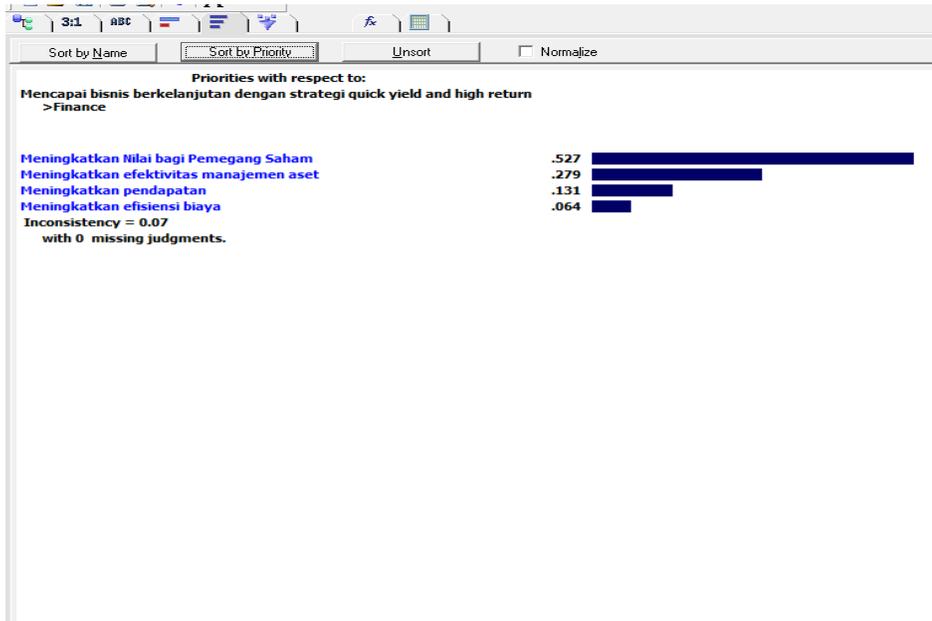
Lampiran 4 : Bobot masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*



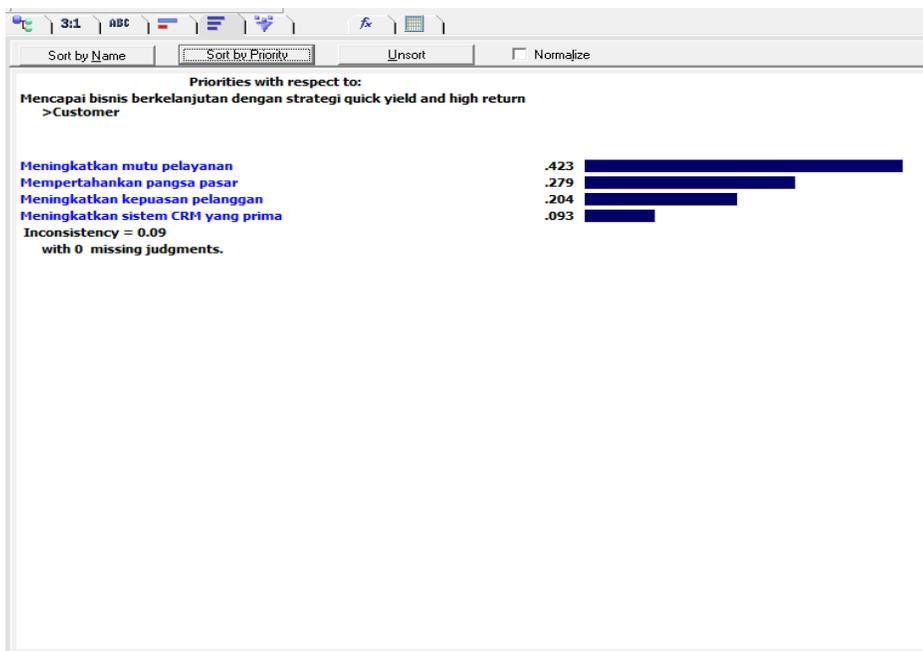
Lampiran 5 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *sustainability*



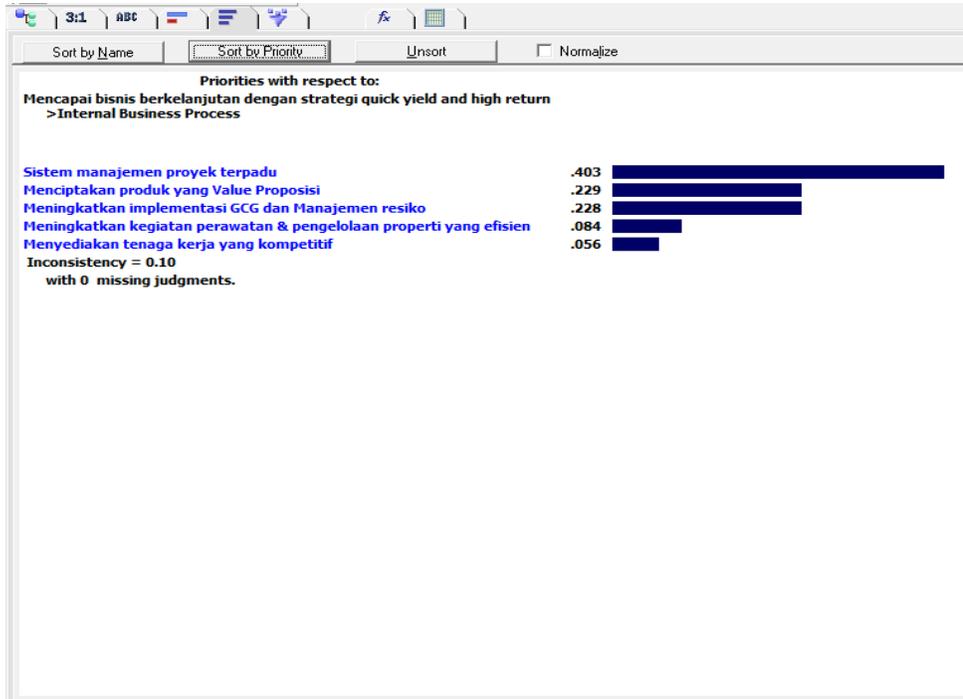
Lampiran 6 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *finance*



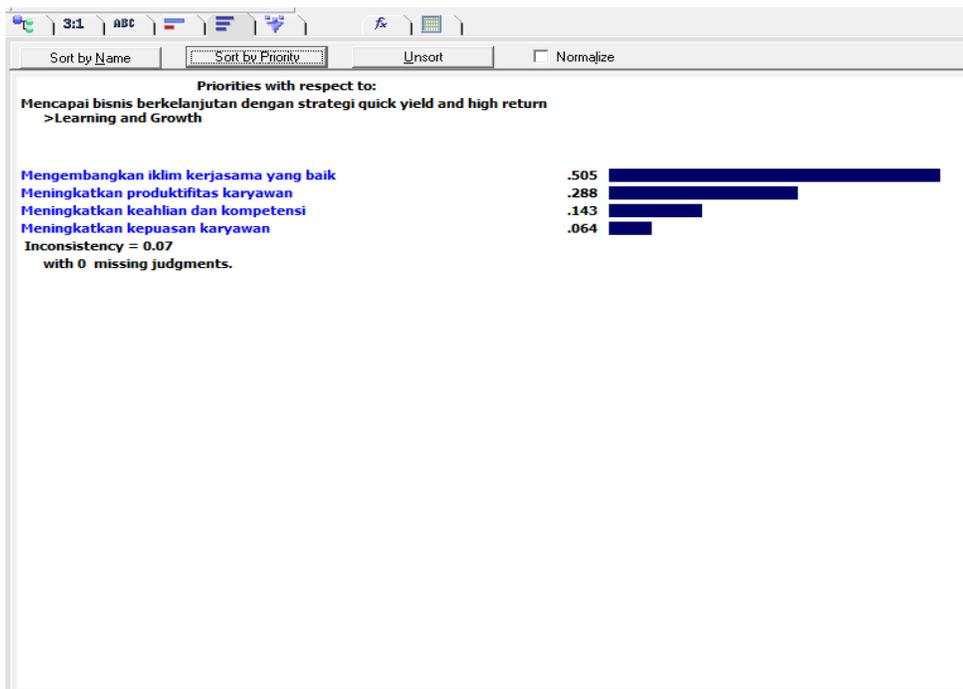
Lampiran 7 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *customer*



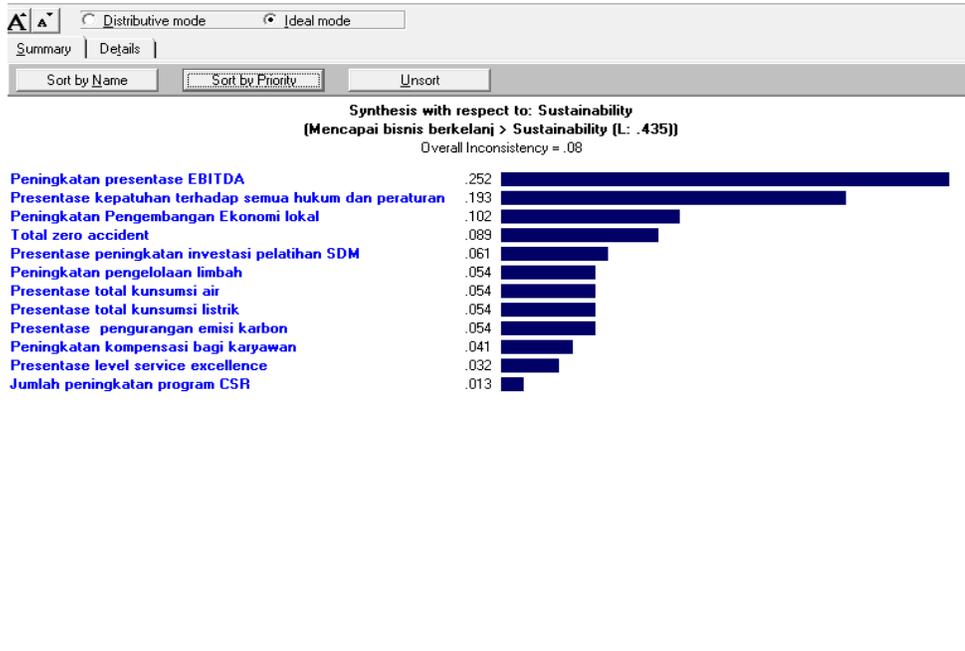
Lampiran 8 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *internal business process*



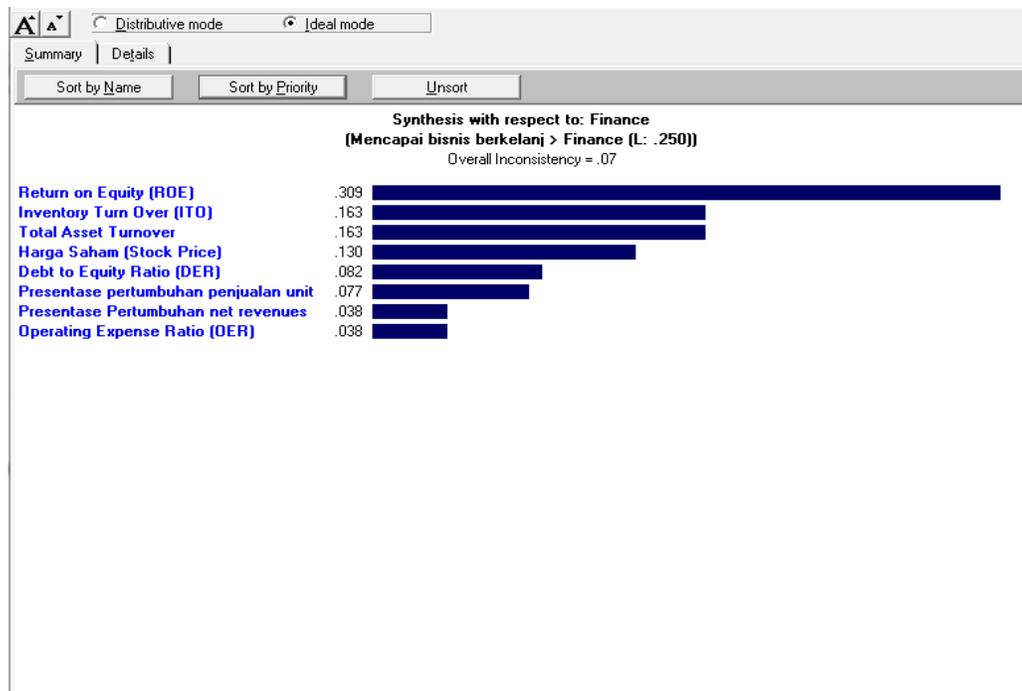
Lampiran 9 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *learning and growth*



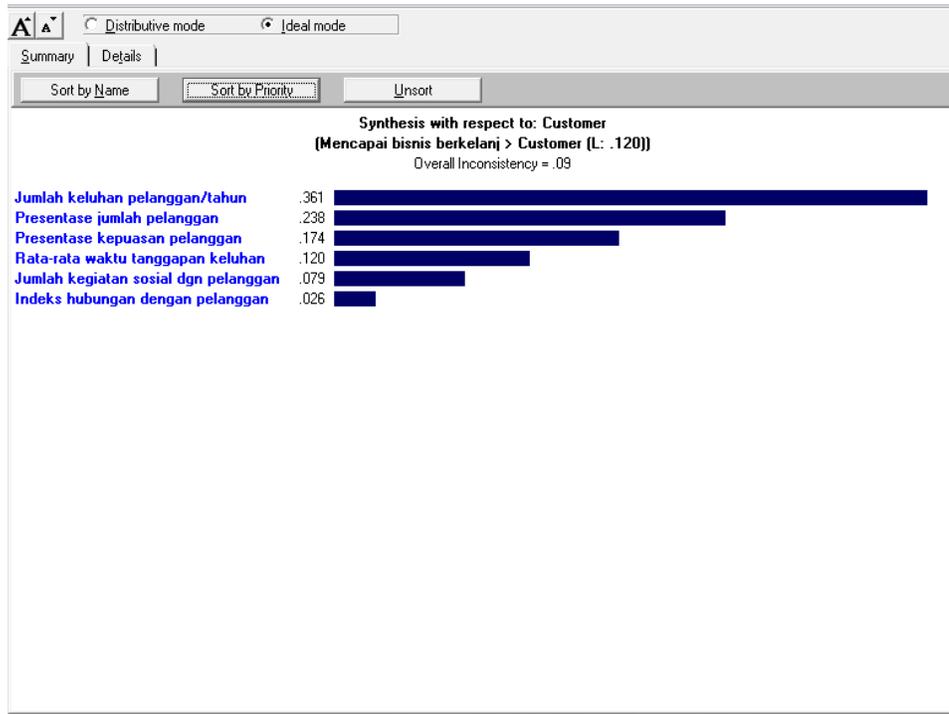
Lampiran 10 : Bobot masing-masing KPI perspektif *sustainability*



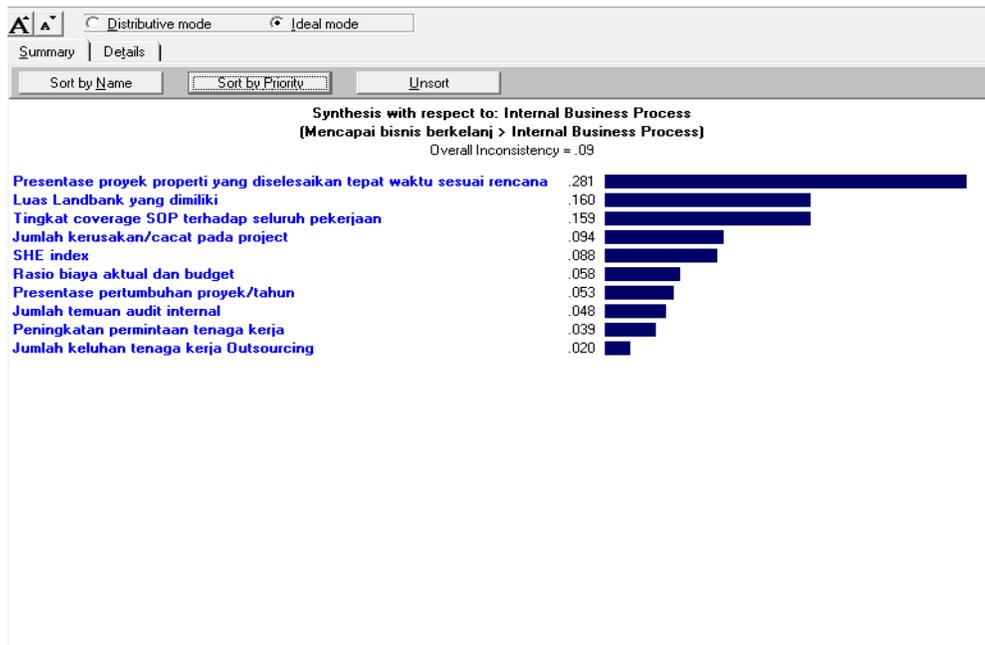
Lampiran 11 : Bobot masing-masing KPI perspektif *finance*



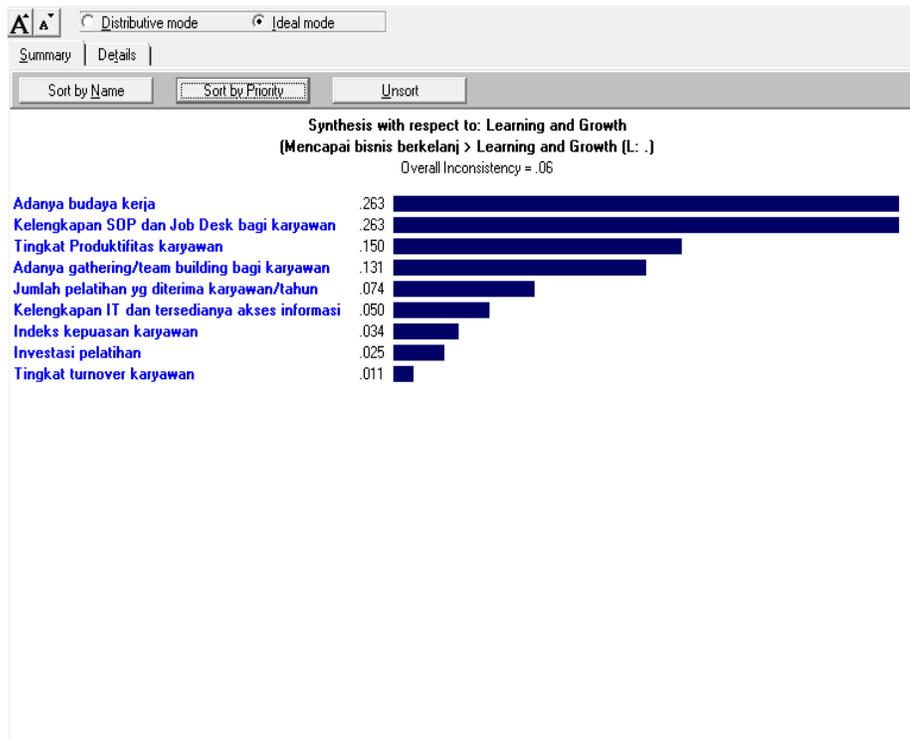
Lampiran 12 : Bobot masing-masing KPI perspektif *customer*



Lampiran 13 : Bobot masing-masing KPI perspektif *internal business process*



Lampiran 14 : Bobot masing-masing KPI perspektif *learning and growth*



Lampiran 15 : Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan Wawancara PT. Bakrieland Development Tbk

Tanggal :

Nama Responden :

Jabatan :

**Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran
Kinerja dan Penentuan Prioritas Analytical Hierarchy Process (Studi
kasus : PT Bakrieland Development Tbk)**

1. Indikator-indikator apa yang selama ini digunakan oleh PT. Bakrieland Development Tbk sebagai pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan ?
2. Apa yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan melalui analisis terhadap lingkungan jauh (makro) dan lingkungan industri?
3. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui analisis internal perusahaan dengan menggunakan pendekatan fungsional (keuangan, pemasaran, produksi, SDM, dan sistem informasi manajemen)?
4. Bagaimana hasil dari analisis eksternal dan internal tersebut dapat menjadi dampak dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* (keberlanjutan, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran)?
5. Strategi apa yang ditetapkan oleh PT. Bakrieland Development Tbk, dan bagaimana strategi tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan strategis pada perspektif keberlanjutan, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

Lampiran 16 : Kuesioner IFE dan EFE

**USULAN PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA DAN PENENTUAN PRIORITAS
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(STUDI KASUS : PT BAKRIELAND DEVELOPMENT TBK)**

KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR

Oleh :

Sandra Fitriyani

1132003029



**PROGRAM SARJANA TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK DAN ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS BAKRIE**

Pengantar

Kuesioner ini merupakan kuesioner tahap-1, yang merupakan tindak lanjut dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber di Bakrieland Group, yang dilakukan oleh peneliti beberapa waktu yang lalu. Kuisisioner ini bertujuan untuk menentukan bobot dan rating dari setiap faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang telah dirangkum oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara.

Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian, yaitu :

1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) yang berisikan faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE): yang berisikan faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Format pengisian kedua matriks ini agak sedikit berbeda. Oleh karena itu, sebelum mengisi kuisisioner ini, diharapkan responden membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuisisioner yang diberikan.

Informasi yang diberikan dalam kuisisioner ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian mengenai analisis perumusan strategi dengan menggunakan teknik Matriks IFE dan EFE.

Petunjuk Pengisian Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) :

1. Penetapan Bobot
 - Berikan bobot untuk masing-masing faktor dengan skala dari 0,00 sampai 1,00. Jumlah bobot pada kolom terakhir harus sama dengan 1,00.
 - Angka 0 (nol) berarti tidak penting, angka 1 (satu) berarti sangat penting.
 - Bobot yang diberikan menunjukkan seberapa penting faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk menjunjung keberhasilan (kunci sukses) perusahaan-(*industry based*).
 - Faktor dengan derajat kepentingan terbesar dalam kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi.

2. Penetapan Rating

- Berikan rating untuk masing-masing faktor dengan skala sebagai berikut:
1 = kelemahan major 3 = kekuatan minor
2 = kelemahan minor 4 = kekuatan major
- Rating 3 dan 4 hanya berlaku untuk kekuatan, sedangkan rating 1 dan 2 hanya berlaku untuk kelemahan.
- Peringkat yang diberikan menunjukkan apakah faktor tersebut merupakan kelemahan major, minor atau kekuatan major, minor yang terdapat di perusahaan-(*company based*).

Note:

- ❖ Jika Bapak/Ibu menemukan kesulitan dalam pengisian kuesioner, di lembar terakhir terlampir contoh pengisian kuesioner yang bisa Bapak/Ibu gunakan sebagai acuan.
- ❖ Untuk kolom SKOR akan diisi oleh peneliti.

Identitas responden

Nama :

Jabatan :

Departemen/Divisi :

Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)				
Kekuatan				
No	Faktor	Bobot	Peringkat	Skor
1	Perusahaan telah melengkapi diri dengan berbagai perangkat penunjang pelaksanaan GCG			
2	Sistem Pelatihan bagi seluruh karyawan untuk memberikan produk & layanan yang terbaik bagi pelanggan			
3	Kenaikan total cadangan lahan (land bank) sebesar 1.742,2 miliar per Desember 2016			
4	Perusahaan telah mengintegrasikan 3 sistem manajemen mutu yaitu ISO 9001, OHSAS 18001, dan ISO 14001			
5	Penjualan memfokuskan pada segmen menengah di kota-kota besar yang cukup strategis			
6	Perusahaan selalu melakukan market study di setiap proyek			
7	Perusahaan memiliki Corporate Information Technology Division (CIT) untuk memperlancar sistem kerja berbasis TI			
8	Memiliki kombinasi produk yang lengkap antara kawasan hunian dan komersial			
Kelemahan				
1	Adanya perubahan strategi bisnis menyebabkan kinerja proyek yang dijalankan menjadi lambat			
2	Perusahaan memiliki beban usaha paling besar untuk keperluan biaya iklan dan promosi, komisi penjualan serta pameran dan hiburan.			
3	BLD sebagai induk memiliki ketergantungan terhadap kinerja keuangan anak perusahaan			
4	Kompleksitas sistem dan teknologi dalam operasional bisnis yang dijalankan belum terintegrasi penuh antara perusahaan dan anak perusahaan			
5	Perusahaan belum mampu sepenuhnya mengoptimalkan seluruh cadangan lahan yang dimiliki			
6	Perusahaan mengelola tenaga kerja dengan berbagai macam latar belakang usia dan pendidikan			
Jumlah		1.00		

Petunjuk Pengisian Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE):

1. Penetapan Bobot

- Berikan bobot untuk masing-masing faktor dengan skala dari **0,00 sampai 1,00. Jumlah bobot pada kolom terakhir harus sama dengan 1,00.**
- Angka **0 (nol)** berarti **tidak penting**, angka **1 (satu)** berarti **sangat penting**.
- Bobot yang diberikan menunjukkan seberapa besar faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) mempengaruhi posisi strategis perusahaan.

2. Penetapan Rating

- Berikan rating untuk masing-masing faktor dengan skala sebagai berikut:
 1 = respon jelek 3 = respon di atas rata
 2 = respon rata-rata 4 = respon luar biasa
- Rating yang diberikan ditentukan berdasarkan atas seberapa bagus respon perusahaan, berkenaan dengan tiap-tiap faktor eksternal.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)				
Peluang				
No	Faktor	Bobot	Peringkat	Skor
1	Perubahan keinginan Stakeholders yang semula hanya berorientasi pada profitabilitas menjadi pertumbuhan usaha yang berkelanjutan			
2	Tren pertumbuhan properti terus mengalami peningkatan			
3	Meningkatnya jumlah penduduk mengindikasikan bahwa kebutuhan hunian semakin meningkat.			
4	Revisi peraturan bank Indonesia mengenai diturunkannya Loan to Value Ratio kredit properti			
5	Kebijakan pemerintah untuk melakukan pemangkasan biaya pajak penghasilan (PPh) untuk pembelian rumah atau properti dari 5% menjadi 2.5%,			
6	Pemerintah terus aktif mendorong masyarakat untuk mengikuti program pengampunan pajak (tax amnesty).			
7	Tingginya minat untuk tinggal di pusat kota akibat kemacetan yang semakin parah serta adanya perubahan gaya hidup			
8	Melambungnya harga tanah di Jakarta dan semakin terbatasnya lahan di Jakarta			
Ancaman				
1	Tingkat ketersediaan properti yang lebih besar dari tingkat permintaan (oversupply)			

2	Fluktuasi tingkat suku bunga pinjaman yang dilakukan oleh kreditur akan sangat berdampak pada besarnya pembiayaan yang diperlukan oleh Anak Perusahaan			
3	Kinerja keuangan perusahaan dapat dipengaruhi oleh perubahan kurs, mengingat beberapa komponen dalam konstruksi bangunan diimpor dari luar negeri			
4	Daya beli dan keinginan masyarakat untuk berinvestasi yang menurun karena cenderung melakukan efisiensi biaya			
5	Adanya kenaikan harga pada lahan akibat banyaknya persaingan di sektor properti			
6	Perubahan batasan objek pajak penjualan barang mewah (PPnBM) sebesar 20% untuk rumah dan town house			
7	Pangsa pasar pada industri properti yang cukup besar dan tumbuh secara signifikan memberikan dampak meningkatnya persaingan usaha			
Jumlah		1.00		

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Hormat Saya,

Sandra Fitriyani

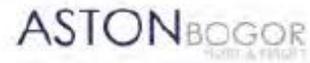
NIM : 1132003029

Lampiran 17 : Foto Produk dan Layanan Properti PT Bakrieland Development Tbk

PT Bakrie Swasakti Utama	
Rasuna Epicentrum	
Aston Rasuna Jakarta	
Rasuna Office Park	
Elite Club Epicentrum	
Bakrie Tower	
Epiwalk Office Suites	
The 18th Residence	
Apartemen Taman Rasuna	
Plaza Festival	
Awana Yogyakarta	
OCEA Condotel	
The Wave Sand & Coral	
The Grove Suites	
The Grove Condominium (Masterpiece & Empyreal)	
Sentra Timur Residence	
Sentra Timur Commercial Park	
Mutiara Platinum	
Wisma Bakrie 1	
Wisma Bakrie 2	
Kahuripan Nirwana	
Apartemen Taman Sari Prospero	
Hadiningrat Terrace	
Provinces Indonesia	

PT Graha Andrasentra Propertindo

- Bogor Nirwana Residence
- Tirta Nirwana Cluster
- Arga Nirwana Cluster
- Padma Nirwana Cluster
- Bayu Nirwana Cluster
- Panorama Cluster
- Harmony Grand Cluster
- Bukit Nirwana Cluster
- The Cliff Cluster
- The Fusion Grand Cluster
- Aston Bogor Hotel & Resort
- Orchard Walk Arcade
- Cendana Cluster
- The Jungle Waterpark
- JungleLand Adventure Theme Park
- JungleSky Apartment
- JungleFest Theme Park



PT Bakrie Nirwana Semesta

- Grand Elty Singgasana
- Grand Elty Krakatoa



PT Jasa Boga Raya

- Food Yard Restaurant
- Catering

