

Monograf



# MENGOPTIMALKAN KINERJA INDUSTRI PERUMAHAN DENGAN BALANCED SCORECARD

D. AGUNG KRISPRIMANDOYO  
HONGKY ZEIN



D. Agung Krisprimandoyo  
Hongky Zein

---

# **MENGOPTIMALKAN KINERJA INDUSTRI PERUMAHAN DENGAN BALANCED SCORECARD**

**PENERBIT KBM INDONESIA**

## **PENERBIT KBM INDONESIA**

Adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

# MENGOPTIMALKAN KINERJA INDUSTRI PERUMAHAN DENGAN BALANCED SCORECARD

*Copyright @2025 by D. Agung Krisprimandoyo, dkk*  
All rights reserved

**KARYA BAKTI MAKMUR (KBM) INDONESIA**

Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia)

**NO. IKAPI 279/JTI/2021**

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

**081357517526 (Tlpn/WA)**

## **Penulis**

D. Agung Krisprimandoyo

Hongky Zein

## **Desain Sampul**

Redhy Murti Rosydi

## **Tata Letak**

Ara Caraka

## **Editor Naskah**

Dr. Muhamad Husein Maruapey, Drs., M.Sc.

15 x 23 cm, viii + 240 halaman

Cetakan ke-1, Juli 2025

**ISBN 978-634-202-125-5**

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di

DJKI-Kemenkumham dan isi buku dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau

Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini

Tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

## **Website**

<https://penerbitkbm.com>

[www.penerbitbukumurah.com](http://www.penerbitbukumurah.com)

## **Instagram**

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

## **Email**

naskah@penerbitkbm.com

## **Distributor**

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

## **Youtube**

Penerbit KBM Sastrabook

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

#### **Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

- (i) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (ii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (iii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (iv) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002025050952, 17 Mei 2025

**Pencipta**  
Nama : **D. Agung Krisprimandoyo dan Hongky Zein**  
Alamat : Jalan Tales IV no 8, Jagir, Wonokromo, Kota Surabaya, Jawa Timur, 60245  
Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
Nama : **D. Agung Krisprimandoyo dan Hongky Zetu**  
Alamat : Jalan Tales IV no 8, Jagir, Wonokromo, Kota Surabaya, Jawa Timur, 60245  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **MENGOPTIMALKAN KINERJA INDUSTRI PERUMAHAN DENGAN BALANCED SCORECARD**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 17 Mei 2025, di Kota Adm. Jakarta Pusat

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan : 000891213

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
u.b  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko.SH\_MH.  
NIP. 196912261994031001



**Disclaimer:**

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah disejail secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.

---

## KATA PENGANTAR

**P**uji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan YME atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku monograf berjudul *Mengoptimalkan Kinerja Industri Perumahan dengan Balanced Scorecard* ini dapat diselesaikan. Buku monograf ini hadir sebagai wujud kepedulian terhadap pengembangan sektor industri perumahan yang berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kualitas hidup masyarakat.

*Balanced Scorecard*, sebagai alat manajemen strategis, telah terbukti efektif dalam membantu organisasi mengelola kinerja secara komprehensif, mencakup aspek *finansial* dan *non-finansial*. Melalui buku ini, kami berupaya memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam industri perumahan, baik dari perspektif teori maupun praktik. Pembahasan dalam buku ini mencakup implementasi strategi yang terukur untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan industri.

Kami berharap buku monograf ini dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, dan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan industri perumahan. Kami juga menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang

membangun sangat kami nantikan untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas dan menjadi inspirasi untuk terus meningkatkan kinerja sektor perumahan di Indonesia.

"Salam Kesuksesan Berbasis Strategi!"

**D. Agung Krisprimandoyo**  
**Hongky Zein**

---

## SEKAPUR SIRIH

**m**enurut riset yang dilakukan oleh GML *Performance Consulting*, 62.5% strategi yang diformulasikan perusahaan GAGAL diimplementasikan. Berbagai faktor utama menyebabkan masalah eksekusi, termasuk tidak adanya sistem yang baku dalam penyelarasan strategi dari direksi ke level operasional serta kurangnya disiplin manajemen dalam memantau eksekusi strategi yang telah dikembangkan.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks saat ini, kemampuan untuk menyelaraskan tujuan strategis dengan pelaksanaan operasional menjadi sangat penting untuk keberhasilan yang berkelanjutan. *Balanced Scorecard* (BSC), yang awalnya dikembangkan sebagai alat pengukuran kinerja, telah berevolusi menjadi kerangka kerja yang komprehensif untuk eksekusi strategi dan penyelarasan organisasi. Relevansinya mencakup berbagai industri, termasuk sektor pengembangan perumahan (*real estate*) di Indonesia yang dinamis, yang memainkan peran penting dalam membentuk pertumbuhan ekonomi nasional.

*Balanced Scorecard* diperkenalkan pada awal 1990-an oleh Dr. Robert Kaplan dan Dr. David Norton sebagai respons terhadap keterbatasan ukuran kinerja keuangan tradisional. Secara historis, organisasi sangat bergantung pada metrik keuangan seperti pendapatan, margin keuntungan, dan

pengembalian investasi (ROI) untuk mengukur kesuksesan. Meskipun indikator ini memberikan wawasan yang berharga, mereka bersifat retrospektif dan kurang memadai untuk menangkap berbagai faktor yang memengaruhi kinerja jangka panjang.

Selama 25 tahun terakhir saya bersama dengan tim konsultan GML telah menggunakan konsep BSC untuk mentransformasi kinerja perusahaan swasta, BUMN maupun pemerintahan di berbagai industri. Seiring waktu, implementasi BSC telah berevolusi dari alat pengukuran sederhana menjadi kerangka kerja manajemen strategi. Klien kami menggunakan BSC untuk merumuskan visi dan strategi mereka, mengomunikasikan tujuan di seluruh departemen, menyelaraskan inisiatif, dan memantau pelaksanaan. Transformasi ini menegaskan adaptabilitas dan relevansi BSC dalam menuntun organisasi melalui lingkungan yang dinamis dan kompetitif. BSC sebagai kerangka kerja multidimensi yang mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan telah menciptakan transformasi kinerja baik pertumbuhan keuangan maupun perbaikan layanan.

Sangat sedikit buku tentang eksekusi strategi yang ditulis untuk industri yang spesifik seperti industri perumahan. Grup Ciputra memulai implementasi di satu unit usaha sebagai *pilot project* yang kemudian bertahap di-*rollout* ke unit-unit lainnya. Keberhasilan implementasi sistem kelas dunia ini mencerminkan komitmen luar dari direksi dan pemegang saham atas kesinambungan usaha. Buku ini sangat layak dibaca karena berisi pembahasan yang detil tentang pengalaman kedua penulis, disertai contoh kasus implementasi di dunia perumahan.

Industri perumahan merupakan industri yang strategis dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia. Dengan

percepatan urbanisasi, perluasan infrastruktur, dan kelas menengah yang berkembang, sektor perumahan telah menjadi pilar utama pembangunan ekonomi nasional. Inisiatif ambisius pemerintah, seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan proyek infrastruktur berskala besar, semakin mendorong pertumbuhan sektor perumahan.

Namun, ekspansi yang cepat ini membawa tantangan, termasuk meningkatnya persaingan, kompleksitas regulasi, dan kebutuhan akan praktik berkelanjutan. Bagi pengembang perumahan di Indonesia, BSC menawarkan pendekatan terstruktur untuk menghadapi tantangan ini dalam menyelaraskan strategi perusahaan dengan pelaksanaan operasional. BSC menjembatani kesenjangan antara tujuan jangka panjang dan aktivitas harian, memastikan bahwa prioritas strategis dijalankan secara konsisten.

Dalam konteks unik Indonesia, BSC juga dapat mendukung tujuan ekonomi yang lebih luas. Misalnya, dengan menekankan keberlanjutan dalam perspektif proses bisnis internal, pengembang perumahan dapat selaras dengan dorongan pemerintah untuk praktik ramah lingkungan.

Demikian pula, dengan fokus pada perspektif pelanggan, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan beragam dari populasi kelas menengah yang terus tumbuh, mendorong inklusivitas yang lebih besar dalam proyek perumahan dan komersial.

**Suwardi Luis**

CEO of ONE GML & Founder of QuBisa.com

Pionir Strategy-into-Performance Execution Excellence (SPEx2)

Award



---

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR\_\_\_\_\_ i

SEKAPUR SIRIH\_\_\_\_\_ iii

DAFTAR ISI\_\_\_\_\_ vii

- BAB SATU PENGANTAR INDUSTRI PERUMAHAN ..1
- BAB DUA PENGENALAN *BALANCED SCORECARD*\_\_\_\_\_ 39
- BAB TIGA PERSPEKTIF KEUANGAN DALAM INDUSTRI PERUMAHAN\_\_\_\_\_ 67
- BAB EMPAT PERSPEKTIF PELANGGAN DALAM INDUSTRI PERUMAHAN\_\_\_\_\_ 97
- BAB LIMA PERSPEKTIF PROSES *INTERNAL* DALAM INDUSTRI PERUMAHAN\_\_\_\_\_ 131
- BAB ENAM PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DALAM INDUSTRI PERUMAHAN\_\_\_\_\_ 159
- BAB TUJUH STUDI KASUS DAN APLIKASI *BALANCE SCORECARD* DALAM INDUSTRI PERUMAHAN\_\_\_\_\_ 187
- BAB DELAPAN TANTANGAN DAN PROSPEK MASA DEPAN\_\_\_\_\_ 213

PROFIL PENULIS \_\_\_\_\_ 237





# Bab SATU

## PENGANTAR INDUSTRI PERUMAHAN

---

### TINJAUAN UMUM INDUSTRI PERUMAHAN

#### Peran Strategis Industri Perumahan dalam Perekonomian Indonesia

---

Industri perumahan memiliki posisi yang sangat strategis dalam perekonomian Indonesia dan dunia. Sektor ini bukan hanya salah satu penyumbang utama Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lapangan pekerjaan, mendukung pembangunan infrastruktur, serta meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui penyediaan hunian yang layak. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), sektor perumahan (*real estate*) menyumbang 2,32% terhadap PDB Indonesia pada tahun 2024 dengan pertumbuhan

---

## PROFIL PENULIS



**Dr. Ir. D. Agung Krisprimandoyo, MM**, adalah seorang praktisi dan akademisi yang berpengalaman di bidang teknik sipil, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. Menyelesaikan studi sarjananya di bidang Teknik Sipil di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, pada tahun 1992. Kemudian, melanjutkan studi ke Magister Management, di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, dan lulus pada tahun 1994. Gelar Doktor di bidang Ilmu Ekonomi diperolehnya dari Sekolah Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya, pada tahun 2011.

D. Agung Krisprimandoyo saat ini selain menjadi Direktur di Grup Ciputra, juga mengajar di Program Pasca Sarjana Magister Management, School of Business and Management di Universitas Ciputra Surabaya dan berkontribusi sebagai dosen serta peneliti di bidang keahliannya. Beliau juga sebagai dosen luar biasa di Sekolah Interdisipliner Manajemen Teknologi (SIMT) Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Penelitiannya meliputi bidang teknik sipil, manajemen keuangan, dan pemasaran, yang didanai oleh berbagai sumber, termasuk dana mandiri, dukungan universitas, serta inisiatif riset nasional. Hasil penelitiannya telah dipublikasikan dalam jurnal nasional maupun internasional.

Selain kontribusinya dalam penelitian, D. Agung Krisprimandoyo telah menulis beberapa buku yang bermanfaat. Di antaranya adalah *Strategi Marketing Melalui Corporate Rebranding* (2021), *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (2022), dan *Studi Kelayakan Bisnis* (2023), *Rebranding: Konsep, Studi Kasus, dan Aplikasi* (2024) yang bertujuan untuk memperdalam pemahaman dan praktik dalam manajemen dan strategi bisnis. Beliau juga memiliki ketertarikan dalam bidang fotografi, yang ditunjukkan melalui karya-karya fotonya dalam buku foto : *Amazing Places* (2011), *Dekade* (2017), *My Flat World* (2020), dan *Up Close & Personal* (2021), yang menampilkan perspektif artistiknya dalam berbagai tema.

Dedikasi D. Agung Krisprimandoyo dalam mengembangkan pendidikan, penelitian, dan seni terlihat nyata melalui kontribusi-kontribusinya, mencerminkan komitmennya yang mendalam terhadap kemajuan akademis dan praktis di bidang manajemen.



**Ir. Hongky Zein M.B.A, M.M** adalah praktisi, akademisi dan konsultan. Pengalaman terutama dalam bidang business development, human capital management, talent development. Menyelesaikan studi sebagai sarjana Arsitektur di Universitas Kristen Petra Surabaya pada tahun 1989, kemudian mendapatkan gelar Magister Business Administration dari Institute Management Prasetya Mulya pada tahun 1992 dan terakhir menyelesaikan pendidikan Magister Management di Universitas Ciputra pada tahun 2024.

Hongky Zein saat ini berkarir sebagai Konsultan Human Capital Management, juga mengajar di Universitas Ciputra di bidang entrepreneurship, arsitektur dan properti. Pengalamannya bekerja selama 30 tahun di Ciputra Group menempati berbagai posisi di bidang real estate sebagai Corporate Business Planner, Land Information Manager, Marketing Manager, Human Resources Development Manager, Contract & Procurement Manager, General Project Manager dan General Manager Talent Development. Selain di bidang real estate juga menempati posisi di unit edukasi sebagai Business

Director, School Board Secretary dan Project Officer. Sejak tahun 2004 mengembangkan implementasi Balanced Scorecard dan Performance Management di Ciputra Group. Saat ini Ciputra Group telah mengintegrasikan Performance Management System ke dalam Human Capital Information Sistem dari Balanced Scorecard tingkat perusahaan hingga tingkat individu. Hongky Zein terlibat aktif menyelenggarakan pelatihan implementasi Balanced Scorecard dan Human Capital Management bagi berbagai unit usaha Ciputra Group lainnya, termasuk mal, hotel, rumah sakit, sekolah dan universitas. Juga menjadi pembicara dalam bidang yang sama pada berbagai event nasional, antara lain dalam seminar nasional, asosiasi sumber daya manusia, berbagai universitas serta beberapa rumah sakit.