

**PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* PADA  
MANSION28**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi

Oleh

**Marco Tirta Darma Saputra  
2012130173**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN – PT**

**No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013**

**BANDUNG**

**2017**

**APPLICATION OF BALANCE SCORECARD FOR  
MANSION28**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete a part of requirements of  
a Bachelor Degree in Economics

By

**Marco Tirta Darma Saputra  
2012130173**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**

**FACULTY OF ECONOMIC**

**ACCOUNTING DEPARTMENT**

**Accredited based on the Decree of BAN – PT**

**No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013**

**BANDUNG**

**2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* PADA MANSION28**

**Oleh:  
Marco Tirta  
2012130173**

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Bandung, Januari 2017**

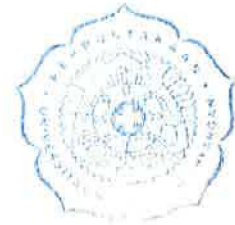
**Ketua Program Studi Akuntansi,**

**Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.**

**Pembimbing,**

**Elsje Kosasih, Dra., M.Sc., Akt., CMA.**

## PERNYATAAN



Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Marco Tirta Darma Saputra

Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 3 Agustus 1994

Nomor Pokok : 2012130173

Program Studi : Akuntansi

Jenis naskah : Skripsi

### JUDUL

Penerapan *Balance Scorecard* Pada Mansion28

dengan,

Pembimbing : Elsje Kosasih, Dra., M.Sc., Akt., CMA.

Ko Pembimbing : -

### SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2017

Pembuat pernyataan : Marco Tirta Darma  
Saputra



(Marco Tirta Darma Saputra)

## ABSTRAK

Di era modern saat ini jumlah permintaan akan rumah tinggal di kota-kota besar semakin berkurang karena melonjaknya harga tanah yang mengakibatkan hunian dalam bentuk apartemen semakin populer. Tingginya permintaan akan tempat tinggal, menggeser *trend* rumah tinggal menjadi apartemen. Apartemen di zaman sekarang ini juga memiliki berbagai macam bentuk, salah satunya adalah *serviced apartment*. *Serviced apartment* menjadi solusi bagi kebanyakan orang yang memiliki tingkat mobilitas tinggi dan minim waktu dalam mengurus tempat tinggal, sebab kegiatan seperti *maintenance* dan urusan rumah tangga diurus oleh pihak manajemen. Mansion28 adalah perusahaan yang bergerak di bidang *hospitality*, dan menyediakan *serviced apartment*. Untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif Mansion28 perlu mengukur kinerja secara komprehensif. Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mendapatkan kondisi yang tepat tentang perusahaan, sehingga mengetahui seberapa jauh strategi-strategi yang diterapkan manajemen itu berhasil. Namun, terlalu banyak manajer yang mendapatkan ukuran kinerja dari penerapan strategi hanya melalui ukuran keuangan tanpa memperhatikan betapa pentingnya ukuran non keuangan menjadi indikator keberhasilan penerapan strategi.

Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* sangat diperlukan sebagai alat bantu manajemen yang dapat mengukur kinerja perusahaan secara keuangan dan non keuangan. *Balance Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif tersebut akan dibentuk sasaran strategis yang saling berhubungan dan menghasilkan ukuran-ukuran yang berkesinambungan. Seluruh sasaran strategis yang dibentuk berguna untuk mencapai *outcomes* yang ingin dicapai perusahaan. Perusahaan dapat mengurangi atau menambah perspektif yang ada sesuai dengan keadaan perusahaan untuk mencapai yang diinginkan perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis, metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti untuk kemudian dianalisis sehingga dapat terlihat jelas gambaran mengenai objek yang diteliti dan menarik kesimpulan atas masalah-masalah yang dihadapi. Penulis menggunakan data primer dan data sekunder sebagai landasan teori dalam menganalisis permasalahan yang terjadi. Penulis juga melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi data dalam penelitian yang dijalani.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Mansion28 belum memiliki pengukuran kinerja yang dapat menjelaskan kondisi perusahaan, dan hanya menggunakan ukuran keuangan saja. Mansion28 sebenarnya sudah mengetahui bahwa ukuran non keuangan juga penting. Namun semua ukuran tersebut tidak menjadi kerangka dalam manajemen Mansion28 dalam pengukuran kinerja perusahaan, disebabkan kesadaran akan pentingnya ukuran non keuangan bukan prioritas Mansion28, sehingga ukuran-ukuran tersebut hanya menjadi *awareness* saja. Penulis mengusulkan untuk menerapkan *Balance Scorecard* kedalam perusahaan. Lewat berbagai perspektif yang ada didalam *Balance Scorecard* akan dibentuk sasaran strategis dan menghasilkan ukuran-ukuran yang berkesinambungan dan memiliki hubungan sebab akibat. Realisasi dari ukuran-ukuran tersebut akan dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, hasil evaluasi setiap ukuran yang ditetapkan perusahaan akan menjadi umpan balik bagi manajemen untuk kinerja perusahaan dalam satu periode, sehingga Mansion28 dapat mengukur kinerja secara komprehensif, mengambil keputusan dengan lebih baik, dan menjalankan inisiatif lain jika inisiatif yang sekarang diterapkan tidak berjalan dengan efektif. Dari tingkat *Top Management* hingga level operasional harus berkomitmen dalam mengaplikasikan *Balance Scorecard*, karena dibutuhkan waktu yang lama dan berkelanjutan, namun besar manfaatnya bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Kata kunci : *Balance Scorecard, serviced apartment*

## ABSTRACT

In today modern era the number of landed house in big cities are greatly decreased, it is caused by the high price of landed house, making residential in the form of apartments more popular. The great demand for residency replace the trend of landed house into apartments. Apartments comes in many form, one of them are serviced apartment. Serviced apartment become the solution for high mobility people and have no time for taking care of their residence, because the management will take care of it. Mansion28 enter a filed of hospitality and provide serviced apartment. To achieve competitive advantage Mansion28 needs to measure their performance comprehensively. Performance measurement intended to achieve the perfect condition for company, so they knew how far their strategy that management applied works. However, so many managers only measures performance financially and ignore how important non financial performance measurement to become the indicator for applied strategy.

Since then, Balance Scorecard are needed as a tool for helping the management to measure company performance financially and non financially. Balance Scorecard have four perspectives, consisted of financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. Every perspective will shape strategic aim that interconnected and creating measurement that interrelated. All strategic aim that created are useful to achieve the outcomes that company hope for. Company can add or remove some perspective to achieve what they want.

The research method that being used were analytical description, this method applied by collecting data that have connection with problem that were investigated, so it can be analyzed and give clearer picture for the object that were inspected and draw a conclusion from it. Researcher use primary data and secondary data for theoritical basis to analyze the problem. Researcher also do some observation, interview, and documentation data for this research.

Based on the research result, it is known that Mansion28 not yet implement performance measure that described the company condition, and only use financial perspective only. Mansion28 actually knows that non financial measurement also important. However all of that measurement were non included in Mansion28's management framework because the awareness of non financial measurement were not prioritized by Mansion28. Researcher advise the company to implement Balance Scorecard. Under the Balance Scorecard perspectives, company can make strategic aim and form some measurements that interrelated with one and another. Realization from these measurement will be compared with the target that company sets, the result will be evaluated and works as feedback for management to valuates company performance under one period so that company can measure performance comprehensively, make a better decision and run some initiatives, if the initiative that being ran right now are not effective. From top level management to operational level have to commit in applying Balance Scorecard, because it takes a lot of time and run continiously, however it has a lot of benefits in helping the company to create competitive advantage.

Keywords: Balance Scorecard, service apartment

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Penerapan *Balance Scorecard* pada Mansion28”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak doa, dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu selama penyusunan skripsi ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati:

1. Papa Ong Han Ming dan Mama Lanny Kentjana selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan bantuan, baik secara moril dan materiil, dalam proses penyusunan skripsi.
2. Melissa Oktarina selaku kakak penulis yang selalu membantu dan memberikan dukungan, juga rekan penulis dalam setiap keadaan.
3. Opa Ong Som Eng selaku opa penulis yang tidak pernah berhenti mendoakan penulis, dan Almarhum Oma Bhe Giok Loen yang penulis sesali tidak mampu menunjukkan kelulusan cucunya.
4. Ibu Elsje Kosasih, Dra., M.Sc., Akt., CMA. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membantu , memberikan koreksi, saran, dan bimbingan, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc. selaku dosen bidang kajian dan seminar Akuntansi Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Muliawati, S.E, M.Si., Ak. selaku dosen penulis yang selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan skripsinya.

7. Rhandy Tendean selaku sahabat karib penulis sejak kelas 3 SD yang selalu membantu, bertukar pikiran, menemani penulis *through good and bad times*, rekan bisnis penulis, dan tidak pernah meninggalkan penulis di waktu buruk.
8. Alexander Raoul Worang selaku sahabat karib penulis sejak TK dan rekan bisnis penulis yang selalu berhasil membuat penulis tertawa hingga menangis, dan tidak pernah meninggalkan penulis saat dibutuhkan
9. Nara Janis selaku sahabat karib penulis yang monokotil, dan selalu menasehati penulis untuk menjadi pribadi yang lebih baik.
10. Joey Alexander selaku sahabat karib penulis yang walaupun sangat jahil pada penulis namun sepertinya sangat sayang kepada penulis.
11. Clay Kalidasa Loa selaku sahabat karib penulis yang selalu ada di awal tahun 2016 untuk menghibur dan mendengar cerita penulis. the yellow claw club
12. Angeline Natasha Rusman selaku sahabat karib penulis yang kosa katanya sangat kasar, namun selalu ada untuk penulis di awal tahun 2016. the yellow claw club
13. Ariel Alonzo Untung selaku sahabat karib penulis yang memiliki mulut belati dan tidak pernah membiarkan penulis berlaku konyol sendirian
14. Michael Tjhia, Albert Oesef dan Kevin Karunia selaku sahabat karib penulis yang penulis tidak pernah akan temukan lagi orang aneh seperti ini.
15. Yohanes Kristian selaku sahabat karib penulis sejak TK B, anak didik Bu Jas yang walaupun saat penulisan skripsi berada di Amerika, selalu memberikan canda dan tawa kepada penulis.
16. Prasetya Surya Putra selaku sahabat karib penulis, yang walaupun saat penulisan skripsi berada di China, selalu memberikan canda dan tawa kepada penulis lewat voice note.
17. Jonathan Raharja selaku sahabat karib penulis, yang pandai namun cengeng yang selalu memberikan informasi pertukaran pasar modal kepada penulis.
18. Fayrani Armand, Sally Ann Gunawan, Sabrina Laoh, dan Naras Gayatri selaku teman wanita terdekat penulis, terima kasih untuk memori-memori yang menyenangkan



19. Chris Wijaya, Gilang Rizki Hutagalung, Desiree Natasha, Jeniffer Soemedi, Jessica Soemedi yang sudah sangat baik dan memberikan keseruan kepada penulis.
20. Sahabat terbail penulis di Unpar yaitu Ajin, Timi, Nicholas, Resadhatu, Evan, Timo, Dito, Dika, Bit, Dina, Sharleen, Dion dan Ina selaku sahabat penulis di Bandung dari semester satu hingga akhir.
21. Clarentia Michelle dan Ridho Aulia Rachman selaku sahabat, supplier, dan teman kuliner nasi goreng penulis
22. Jesslyn Tedja yang sebagai teman jalan penulis saat menyusun skripsi yang baik dan seru ,maaf jika penulis gangguin terus dengan chat dan voice note dadakan.
23. Sasaki-san, Keita-san, Tsuchiya-san, Moriyama-san, Ueda-san dan Cie Cie Amelia, yang selalu berhasil membuat Mansion28 lebih hidup dan seru.
24. Teman-Teman Akunpar 2011 dan 2010 yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu terutama Garry, Imam, Mamang, Arky, dan Teja yang selalu membantu dan tertawa bersama penulis
25. Teman-Teman Ipeka penulis yang membuat penulis tertawa dengan bermain tebak-tebakan, Yosua ,Amelita, Detrick, Michelle, dan Jeffry.
26. Angela Andani yang pernah memberikan memori yang seru dan sangat baik kepada penulis, penulis sangat berterima kasih.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki banyak kekurangan yang disebabkan oleh pengetahuan dan pengalaman penulis yang masih terbatas. Oleh karena itu, penulis memohon maaf apabila ada hal-hal yang kurang berkenan serta mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Bandung, Januari 2017

Marco Tirta Darma Saputra

# DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB 1.PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Kegunaan Penelitian .....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	4
BAB 2.TINJAUAN PUSTAKA .....	6
2.1. Visi dan Misi .....	6
2.2. Kinerja Perusahaan .....	7
2.2.1. Pengertian Kinerja.....	7
2.2.2. Pengukuran Kinerja.....	7
2.2.3. Kriteria Pengukuran Kinerja .....	8
2.2.4. Implementasi Pengukuran Kinerja .....	9
2.2.5. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	9
2.3. <i>Balance Scorecard</i> .....	10
2.3.1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	11
2.3.2. Empat Perspektif Dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	11
2.3.2.1.Perspektif Keuangan .....	12
2.3.2.2.Perspektif Pelanggan .....	14
2.3.2.3.Perspektif Proses Bisnis Internal.....	15
2.3.2.4.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	16
2.3.3. Manfaat dan Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	17
2.3.4. Penerapan <i>Balance Scorecard</i> .....	20

2.3.5. Kelemahan <i>Balance Scorecard</i> .....	21
2.4. <i>Balance Scorecard</i> pada <i>profit organization</i> dan <i>non profit Organization</i> .....	22
2.5. Strategi .....	23
2.5.1. Pengertian Strategi .....	23
2.5.2. Jenis-Jenis Strategi .....	23
2.5.4. Manajemen Strategi .....	26
2.6. Analisis SWOT.....	27
2.7. Matriks Boston Consulting Group (BCG).....	28
2.8. Hubungan <i>Balance Scorecard</i> dengan pengukuran kinerja .....	29
BAB 3.METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	31
3.1. Metode Penelitian .....	31
3.1.1. Data Penelitian.....	31
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.1.3. Langkah-Langkah Penelitian .....	33
3.2. Objek Penelitian .....	34
3.2.1. Sejarah Singkat Mansion28.....	34
3.2.2. Visi dan Misi Mansion28 .....	35
3.2.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Pada Mansion28.....	35
3.2.4. Kondisi Umum Mansion28.....	39
BAB 4.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	41
4.1. Analisis Visi, Misi, dan strategi Perusahaan Mansion28 .....	41
4.2. Analisis keadaan perusahaan .....	45
4.2.1.Analisis SWOT Mansion28 .....	46
4.2.2. Analisis Porter's <i>five forces</i> Mansion28 .....	48
4.2.3. Analisis model BCG Matrix.....	52
4.3. Usulan <i>Balance scorecard</i> .....	54
4.4. Usulan, Realisasi dan evaluasi program <i>Balance scorecard</i> Mansion28.....	62
4.4.1. Usulan <i>Balance Scorecard</i> Yang Akan Diterapkan Pada Mansion28 .....	62
4.4.2. Evaluasi Bulanan <i>Balance Scorecard</i> yang Diterapkan Pada Mansion28.....	79
4.4.3. Evaluasi <i>Balance Scorecard</i> yang Diterapkan Pada Mansion28 Untuk Rata-Rata per 5 Bulan (Agustus Hingga Desember 2016) .....	99
BAB 5.KESIMPULAN DAN SARAN .....	114
5.1.Kesimpulan.....	114

5.2. Saran .....	116
------------------	-----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	SWOT <i>Matrix</i> Mansion28 .....	47
Tabel 4.2.	Klasifikasi Strategi Pada Perspektif .....	55
Tabel 4.3.	Penentuan Sasaran Strategis .....	56
Tabel 4.4.	Penentuan Ukuran dalam Usulan <i>Balance Scorecard</i> Mansion28.....	60
Tabel 4.5.	Target Pertumbuhan Penjualan.....	63
Tabel 4.6.	Usulan Faktor dan Kriteria Kepuasan Pelanggan Mansion28.....	66
Tabel 4.7.	Target Penilaian Peningkatan Citra Mansion28 .....	69
Tabel 4.8.	Target Kerja Sama Pihak Eksternal dengan Mansion28 .....	70
Tabel 4.9.	Usulan Faktor dan Kriteria Kepuasan Karyawan Mansion28.....	71
Tabel 4.10.	Usulan Kriteria <i>Employee Compliance Index</i> Mansion28 .....	73
Tabel 4.11.	Target Pelatihan Karyawan Mansion28 .....	74
Tabel 4.12.	Target <i>Briefing</i> Karyawan Mansion28 .....	75
Tabel 4.13.	Target <i>Balance Scorecard</i> Mansion28 Periode Agustus Hingga Desember 2016.....	76
Tabel 4.14.	Evaluasi Pertumbuhan Penjualan.....	80
Tabel 4.15.	Perhitungan Pendapatan dan Pengeluaran pada Mansion28 Tahun 2016.....	81
Tabel 4.16.	Evaluasi Varians Penjualan .....	82
Tabel 4.17.	Evaluasi Varians Pengeluaran .....	83
Tabel 4.18.	Evaluasi <i>Customer Satisfaction Index</i> .....	84

Tabel 4.19.	Evaluasi <i>Customer Retention</i> .....	86
Tabel 4.20.	Evaluasi <i>Customer Acquisition</i> .....	87
Tabel 4.21.	Evaluasi <i>No of Complaints</i> .....	89
Tabel 4.22.	Evaluasi Peningkatan Citra Mansion28.....	92
Tabel 4.23.	Evaluasi Kerja Sama Pihak Eksternal .....	93
Tabel 4.24.	Evaluasi <i>Employee Satisfaction Index</i> Mansion28.....	95
Tabel 4.25.	Evaluasi <i>Employee Compliance Index</i> Mansion28 .....	97
Tabel 4.26.	Evaluasi Pelatihan Karyawan Mansion28 .....	98
Tabel 4.27.	Evaluasi <i>Briefing</i> Karyawan Mansion28.....	99
Tabel 4.28	Evaluasi <i>Balance Scorecard</i> Yang Diterapkan Pada Mansion28 untuk Rata-Rata Lima Bulan (Agustus – Desember 2016).....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	12
Gambar 2.2.	Hubungan Antara Ukuran Perspektif Pelanggan.....	15
Gambar 2.3.	<i>The Balance Scorecard as a Strategic Framework for Action</i> .....	18
Gambar 2.4.	Perbedaan <i>Private Sector Organization</i> dan <i>Public Organization</i> .....	22
Gambar 2.5.	Jenis-Jenis Strategi .....	24
Gambar 2.6.	<i>Porter's Generic Competitive Strategie</i> .....	25
Gambar 3.1.	Bagan Struktur Organisasi Mansion28.....	36
Gambar 4.1.	Matrix BCG Mansion28.....	53
Gambar 4.2.	Hubungan Sebab-Akibat Sasaran Strategis.....	58
Gambar 4.3.	Peta Strategi.....	59

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Contoh Kuesioner Suvei Pelanggan Mansion28
- Lampiran 2. Contoh Formulir *Employee Satisfaction Index* Mansion28
- Lampiran 3. Contoh Employee *Compliance Index* Mansion28
- Lampiran 4. Contoh Formulir *Number of Complaints* Mansion28



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Di era modern saat ini jumlah *landed house* di kota kota besar semakin berkurang ,karena melonjaknya harga tanah yang mengakibatkan hunian dalam bentuk apartemen semakin populer. Semakin berkurangnya jumlah *landed house* di Indonesia khususnya di DKI Jakarta disebabkan oleh semakin pesatnya tingkat pertumbuhan penduduk. Tingginya permintaan akan tempat tinggal ,menggeser *trend landed house* menjadi apartemen. Banyak orang memilih untuk tinggal di apartemen karena bentuk dan sifatnya yang lebih praktis. Memiliki biaya *maintenance* yang cenderung lebih rendah di banding *landed house* ,apartemen juga menyediakan sarana dan prasarana yang tidak semua dapat di temukan di *landed house*. Selain itu pembangunan apartemen juga memberikan solusi terhadap kurangnya lahan *landed house*. Masyarakat dan Pemerintah saat ini merasa perlu adanya pembangunan apartemen dan rumah susun untuk mengatasi masalah kelangkaan lahan untuk tempat tinggal, khususnya di DKI Jakarta.

Tingginya tingkat pertumbuhan penduduk yang tidak di imbangi dengan pengembangan daerah baru mengakibatkan kelangkaan akan lahan yang semakin parah. Kebutuhan akan lahan yang semakin meningkat membuat pemerintah kewalahan dalam mengelola tata kota. Apartemen dan rumah susun menjadi solusi cerdas dalam menangani masalah ini, karena dapat menampung jumlah penduduk yang lebih banyak jika di dibandingkan dengan *landed house*.

Tingginya jumlah aktivitas dan minimnya waktu untuk mengurus *landed house* menjadi salah satu alasan *trend* apartemen sebagai tempat tinggal meningkat. Apartemen di zaman sekarang ini juga memiliki berbagai macam bentuk, salah satunya adalah *serviced apartment* . *serviced apartment* menjadi solusi bagi kebanyakan orang yang memiliki tingkat mobilitas tinggi dan minim waktu dalam mengurus tempat tinggal, sebab kegiatan seperti *maintenance* dan urusan rumah tangga di urus oleh pihak manajemen. Melihat sifat *serviced apartment* yang begitu

praktis , dan sangat cocok khususnya di DKI Jakarta ,menyebabkan *trend* dari *serviced apartment* berkembang pesat.

Mansion Group adalah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang *hospitality*, Mansion Group membangun dan mengelola *serviced apartment* yang bernama Mansion28 . Mansion group mempunyai peran sebagai developer dan juga pihak manajemen dari Mansion28, berkapasitas 34 unit , Mansion28 merupakan salah satu pionir di Industrinya.Persaingan dengan industri sejenis dengan produk yang sama dan produk pengganti menjadi tantangan yang di hadapi oleh Mansion28. Oleh sebab itu , Mansion28perlu memastikan strategi yang telah ditentukan dapat dikomunikasikan dan di terapkan dari top manajemen sampai staf operasional.

Untuk menjadi perusahaan yang dapat memberikan *competitive advantage* , perusahaan harus beroperasi dengan efektif dan efisien. Tidak hanya memperhatikan ukuran keuangan , ukuran non keuanganpun harus di perhatikan, seperti internal bisnis , hubungan dengan pelanggan ,juga *learning and growth*. Sifat manusia yang selektif dalam memilih produk dan jasa menuntut perusahaan untuk selalu menjaga kualitas produk dan jasa yang ditawarkan agar dapat terus bersaing.

Mengingat Mansion28 belum memiliki ukuran keberhasilan kinerja dari sisi non keuangan, Kaplan dan Norton telah memperkenalkan suatu pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard* . *Balance Scorecard* berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang digolongkan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas ,penulis mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

- a. Apa visi, misi, dan strategi Mansion28?
- b. Bagaimana keadaan Mansion28 sebelum diterapkan *Balance Scorecard* ?
- c. Bagaimana penerapan *Balance Scorecard* dapat membantu manajemen Mansion28?
- d. Bagaimana hasil evaluasi penerapan *Balance Scorecard* pada Mansion28?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan Identifikasi Masalah di atas , Penelitian bertujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui visi, misi,tujuan dan strategi Mansion28
- b. Mengetahui keadaan Mansion2
- c. Memahami dan mengevaluasi kontribusi usulan *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja Mansion28
- d. Mengetahui keadaan perusahaan setelah diterapkan *Balance Scorecard*

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan Identifikasi Masalah di atas , Penelitian yang dilakukan bermanfaat :

#### 1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian yang di lakukan , diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang baik dan membantu dalam pembentukan *Balance Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerja baik keuangan dan nonkeuangan berdasarkan strategi perusahaan dengan efektif dan efisien.

#### 2. Bagi Penulis

Proses penelitian ini berguna untuk membuka wawasan penulis dan menambah pengalaman bagi penulis, dalam menerapkan teori-teori yang ada di buku, khususnya tentang *Balance Scorecard*, yang pernah dipelajari semasa menempuh studi di Fakultas Ekonomi Universitas Parahyangan, program studi Akuntansi.

### 3. Bagi Pembaca

Hasil dari penelitian ini dapat membantu membuka wawasan dan menambah pengalaman , juga sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya, khususnya mengenai teori dari *Balance Scorecard*.

## 1.5. Kerangka Pemikiran

Dalam praktiknya Mansion28 perlu mengetahui kinerja yang dihasilkan agar dapat mengetahui posisi dan kondisi yang tepat tentang perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah strategi yang di pilih sudah berjalan dengan efektif dan efisien agar tercipta keunggulan kompetitif. Namun pada kenyataannya banyak perusahaan yang mengukur keberhasilan perusahaan hanya dari ukuran keuangan saja, dan mengabaikan pentingnya ukuran nonkeuangan. Walaupun ukuran keuangan dapat menggambarkan keadaan perusahaan namun hanya dalam jangka waktu pendek dan penjelasan berbagai peristiwa di masa lampau.

Kaplan & Norton dalam bukunya yang berjudul *The Balance Scorecard : Translating strategy into action* memperkenalkan metode dalam penilaian kinerja bernama *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengetahui posisi dan kondisi yang tepat tentang perusahaannya agar dapat melakukan pengukuran dan kontrol terhadap apa yang telah di terapkan oleh perusahaan selama ini. *Balance Scorecard* diharapkan mampu untuk mengkomunikasikan visi dan misi yang hendak dicapai oleh perusahaan tidak hanya dari sisi keuangan saja ,namun juga dari sisi nonkeuangan .

Dalam mengukur kinerja perusahaan penerapan *Balance Scorecard* menggabungkan aspek nonkeuangan dan keuangan, *Balance Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif , yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan , perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari ukuran-ukuran tersebut akan menimbulkan hubungan sebab-akibat menjadi hubungan yang berkesinambungan.

Menurut pendapat Robert S.Kaplan dan Anthony A.Atkinson dalam bukunya yang berjudul *Advance Management Accounting* (1998:371), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada bagaimana perusahaan dapat menciptakan kepuasan karyawan , sistem ,dan prosedur perusahaan yang lebih baik

sehingga berujung pada meningkatnya produktivitas , dengan meningkatnya kualitas kinerja tersebut para eksekutif perusahaan juga dapat mengidentifikasi proses bisnis mana saja yang harus perusahaan tingkatkan hal tersebut dibahas dalam perspektif internal bisnis, peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dari kinerja tersebut juga berhubungan dengan kepuasan pelanggan yang ditekankan dalam perspektif pelanggan, pelanggan yang merasa puas dan melakukan transaksi dengan perusahaan mendukung perusahaan untuk menghitung ROI yang merupakan salah satu ukuran yang dapat dilihat dari perspektif keuangan.

Sangat baik jika Mansion28 mulai menerapkan *Balance Scorecard*, agar dapat mengukur kinerja perusahaan selama ini secara keuangan dan nonkeuangan untuk mengetahui posisi dan kondisi Mansion28 agar dapat melakukan perbaikan, dan menciptakan *competitive advantage*. Semakin banyaknya perubahan yang dialami oleh Mansion28 ,diharapkan *Balance Scorecard* dapat menjadi alat bantu yang paling relevan dalam mengukur kinerja yang didasari dengan visi,misi dan strategi Mansion28 dari sisi keuangan dan nonkeuangan, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penerapan *Balance Scorecard* pada Mansion28”