

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG)

ADE AFRIZAL

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI, UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI

ABSTRAK

Penelitian ini mengenai "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Hotel Panorama Tanjungpinang)". Dengan adanya *Balanced Scorecard* sebagai analisis kinerja hotel membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan tujuan *Balanced Scorecard* adalah sebagai tolak ukur yang tidak hanya menilai dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non keuangan, melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kuesioner karyawan, kuantitatif yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan dapat dikatakan baik karena peningkatan laba tiap tahun. Kinerja dari perspektif pelanggan dengan melihat retensi pelanggan. Perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan dan diharapkan dapat meningkatkan setiap tahunnya.

Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa kinerjanya mesti harus ditingkatkan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik karena karyawan merasa puas yang diberikan manajemen perusahaan karena manajemen sangat memperhatikan karyawannya melalui pemberian insiatif maupun tunjangan lainnya sehingga karyawan merasa senang bekerja dihotel.

Kata Kunci : Kinerja, *Balance scorecard*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun belakangan ini sektor pariwisata Tanjungpinang semakin meningkat. Tempat yang strategis berdekatan dengan negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura menjadikan Tanjungpinang tempat persinggahan wisatawan. Jasa perhotelan adalah salah satu sarana pendukung untuk mempromosikan kepariwisataan. Aktivitas hotel yaitu menyewakan kamar, menjual makanan, minuman serta penyediaan pelayanan penunjang yang bersifat komersial. Laju pertumbuhan pariwisata yang semakin meningkat diiringi dengan semakin berkembangnya industri perhotelan mengakibatkan meningkatnya persaingan antara pengusaha hotel.

Dengan meningkatnya persaingan antara pengusaha perhotelan. Pihak manajemen hotel akan mempersiapkan strategi - strategi untuk dapat bersaing. Pengusaha perhotelan perlu mengukur kinerja bisnis mereka untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut. Pengelola hotel perlu mengetahui apakah strategi - strategi yang telah ditempuh telah berjalan dengan efektif, efisien, ekonomis untuk pencapaian tujuan dari hotel yang dikelola. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan dituntut untuk bisa

menjalankan manajemen perusahaannya agar menjadi efisien dan kompetitif.

BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern perusahaan. (Mulyadi, 2009). Tujuan dan ukuran BSC dapat terwujud dengan dukungan dan kerjasama pihak perusahaan dengan selalu mengadakan evaluasi terhadap perusahaan itu sendiri baik di bidang pelayanan maupun fasilitas yang disediakan, menjamin dan menjaga hubungan keselarasan antara karyawan dan melaksanakan pekerjaan karena mereka merupakan salah satu faktor yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Hotel Panorama berlokasi di Jl.H.Agus Salim No.12. Mempunyai 40 kamar dengan tipe - tipe yang berbeda serta fasilitas penunjang lainnya. Letaknya yang strategis berdekatan dengan pelabuhan domestik dan internasional menjadikan tempat persinggahan bagi wisatawan yang ingin berkunjung ke Tanjungpinang. Selama ini Hotel Panorama melakukan pengukuran kinerja lebih berfokus pada kinerja keuangan. Hotel Panorama perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang bersifat keuangan maupun nonkeuangan. Penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan).

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Hotel Panorama Tanjungpinang)**.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, dapat disimpulkan bahwa perumusan dalam penelitian ini adalah Apakah kinerja di Hotel Panorama telah berjalan dengan baik dilihat dari pendekatan *balanced scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja hotel dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan gambaran dan pemahaman serta wawasan yang lebih mengenai tolak ukur kinerja perusahaan dengan menggunakan 4 (empat) perspektif BSC.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap perusahaan mengenai penilaian kinerja yaitu dengan konsep BSC dimana konsep ini mencakup tidak hanya perspektif keuangan, melainkan juga perspektif nonkeuangan sebagai tolak ukur penilaian kinerja perusahaan.

3. Bagi pembaca

Sebagai bahan atau sumber bacaan bagi rekan - rekan yang membutuhkan dan juga dapat dijadikan bahan perbandingan atau digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi dalam 5 bab dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang pengertian penilaian kinerja, tujuan pengukuran kinerja, kelamahan pengukuran kinerja, komponen - komponen BSC, sejarah perkembangan BSC, pengertian BSC, proses penyusunan BSC, manfaat BSC, perspektif dalam BSC, keunggulan BSC, tinjauan penelitian terdahulu.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini penulis menjelaskan mengenai lokasi penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis data, populasi dan sampel, teknik analisis data.

BAB IV Analisa dan Pembahasan

Bab ini membahas mengenai sejarah singkat perusahaan dan tugas masing - masing departement serta pembahasan hasil penilaian masing - masing perspektif.

BAB V Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007: 337) adalah Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut Mulyadi (2007:359), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2007:360), manfaat penilaian kinerja bagi manajemen adalah untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan perhatian dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi pengangguran.

2.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009 :122) tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).

2. Untuk mengukur kinerja financial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3 Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta untuk memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2.3 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000 : 75) menyatakan bahwa kelemahan - kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidak mampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.4 Konsep dan Evaluasi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Sedangkan berimbang menunjukkan bahwa kinerja diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

2.5.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:1) dalam Wahyuni (2011) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu : keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:117) *Balanced Scorecard* ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal / bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

2.5.2 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.6 Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Adapun tahapan - tahapan tersebut menurut Kaplan dan Norton (2000: 136) yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b. Tahap Bertahan (*sustained*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

c. Tahap Panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap - tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Menurut Riyanto (2012 : 330), apabila dilihat dari sumbernya dari mana rasio ini di buat, maka rasio - rasio dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) golongan yaitu :

1. Rasio - rasio neraca (*balanced sheet ratio*) adalah rasio - rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca, misalnya: *current ratio, acid-test ratio, current liabilities to total asset ratio* dan lain sebagainya.
2. Rasio - rasio laba rugi (*income statement ratios*) adalah rasio yang disusun dari data yang berasal dari laporan laba rugi, misalnya *gross profit margin, net operating ratio* dan sebagainya.
3. Rasio - rasio antar laporan (*inter statement ratios*) adalah rasio - rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca dan data dari laporan laba rugi, misalnya, *asset turnover, inventory turnover, receivable turnover* dan sebagainya.

Selain itu, menurut tipe dasarnya rasio - rasio dapat digolongkan menjadi 4 (Riyanto , 2012) yaitu:

1. Rasio likuiditas adalah rasio untuk mengukur seberapa jauh sebuah perusahaan mampu bertahan hidup misalnya *current ratio, acid-test ratio*.

2. Rasio *leverage* adalah rasio untuk mengukur seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang misalnya *debt to total asset ratio, net worth to debt ratio* dan sebagainya.

3. Rasio aktivitas adalah rasio yang mengukur sampai seberapa efektivitas perusahaan dalam mengerjakan sumber-sumber dananya misalnya *inventory turnover*, *average collection period*, dan sebagainya.

4. Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan- keputusan misalnya *profit margin on sales*, *return on total asset*, *return on net worth* dan sebagainya.

2. Perspektif Pelanggan

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan dan Norton, 2000:150) :

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
 - a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
 - c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
 - d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap criteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
 - e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.
2. Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:
 - a. *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda - beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
 - b. *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
 - c. *Image and Reputation*, menggambarkan factor - faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama - tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Menurut Kaplan & Norton (2000 : 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

- a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.
- b. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Dalam proses ini ada komponen yang paling penting yaitu waktu. Konsumen biasa menganggap waktu penyelesaian order yang paling cepat dan tepat waktu sebagai factor yang paling penting bagi mereka.

c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk - produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual - beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan dan Norton, 2000: 174), yaitu:

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus - menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

2.7 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan starategik menurut Mulyadi (2009:15) adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif:*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang di cakup perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren:*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif

nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Berimbang: Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran - sasaran strategik di keempat perspektif.
4. Terukur: Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

2.8 Cara Pengukuran *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001) kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita dicapai seimbang dari semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah baik.

Rating scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Mulyadi (2001)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Hotel Panorama Tanjungpinang yang berlokasi di JL. H. Agus Salim No.12. Lokasi ini dipilih karena selama ini Hotel Panorama Tanjungpinang dalam menilai kinerjanya belum menggunakan keempat perspektif *Balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara komprehensif.

3.2 Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

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

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel untuk variabel - variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Menilai kinerja dari perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan tolak ukur berupa *current ratio*, *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *gross profit margin ratio*, *operating income*, *operating ratio*. Dimana rasio itu digunakan untuk melihat sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan laba dari tahun ke tahun.

Sampel yang digunakan adalah data - data keuangan berupa laporan keuangan selama 2 tahun yaitu tahun 2010 - 2011.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Menilai kinerja dari perspektif pelanggan dalam penelitian ini penulis menggunakan retensi pelanggan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan sehingga konsumen merasa puas diharapkan menjadi pelanggan tetap Hotel Panorama. Data yang digunakan jumlah tamu pada tahun 2010 - 2011.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Menilai kinerja dari perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan

tolak ukur berupa waktu penyelesaian proses *check in* dan *check out*, serta *proses making bed*. Yang dinilai dalam penelitian ini adalah waktu rata - rata (dalam satu menit) yang diperlukan untuk melaksanakan transaksi pelanggan dalam proses *check in* dan *check out* serta proses *making bed*.

4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menilai kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan tolak ukur berupa indeks kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan dinilai dari lima unsur pembentukan kepuasan kerja karyawan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

a. Tinjauan Pustaka

Yaitu bentuk penelitian yang dilakukan dengan membaca literatur-literatur, karangan ilmiah serta berbagai bahan pustaka lainnya yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini.

b. Observasi langsung

Metode mengumpulkan data dengan pengamatan secara langsung kegiatan operasional perusahaan. Dalam penelitian ini observasi dilakukan pada bagian receptionis mengamati secara langsung proses *check in* dan *check out* serta proses *making bed*.

c. Kuesioner

Penulis menyebarkan kuisisioner yang berisi pertanyaan - pertanyaan tertulis kepada responden dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Panorama untuk dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Disebarkan sebanyak 30 responden, Kuesioner ini menggunakan skala likers.

3.5 Jenis dan Sumber Data

3.5.1 Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Kuantitatif

Yaitu data berupa angka - angka secara tertulis seperti : data neraca serta laporan perhitungan laba rugi.

b. Data Kualitatif

Yaitu data yang tidak berbentuk angka-angka dan tidak dapat diukur dengan satuan hitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif yaitu sejarah berdirinya, struktur organisasi serta tugas masing-masing jabatan,

3.5.2 Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Yaitu data yang bersumber dari hasil pengamatan (observasi), dan pengisian kuesioner dengan objek sejumlah karyawan Hotel Panorama.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh berupa laporan-laporan dan informasi lain yang bersumber dari literatur dan informasi lain yang berhubungan dengan penulisan ini.

3.6 Metode Analisis Data

a. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2006 : 45) Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2006 : 41) Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan kualitas alat ukur. Kualitas tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan taraf signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 60.

Sedangkan untuk menghitung kuesioner karyawan menggunakan *Skala Likert*. Skala Likert berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5

3.7 Populasi dan Sampel

Menurut Sarwono (2012 : 18) Populasi ialah merupakan kesatuan yang mempunyai karakteristik yang sama dimana sampel akan ditarik. Sedangkan sampel menurut Sarwono (2012: 18) ialah sebagian kecil dari populasi yang kita gunakan sebagai obyek riset kita.

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah Hotel Panorama Tanjungpinang, karena penulis memandang bahwa hotel ini mampu mempertahankan eksistensinya dalam persaingan bisnis yang kian ketat dimana sistem informasi telah menjadi kebutuhan utama dalam persaingan bisnis.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Perpektif Keuangan

Yaitu merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan terdiri atas :

1. Rasio ini menunjukkan posisi kas dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban /hutang lancar. Untuk mengukur ini menggunakan rumus : $Current\ rasio = \frac{Aktiva\ lancar}{Hutang\ lancar}$
2. *Return On Investment* (ROI) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Untuk mengukur ini menggunakan rumus : $ROI = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Aktiva}$
3. *Return On Equity* (ROE) adalah ukuran yang mewakili harapan dari *shareholder*. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan

keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *shareholder*.

Untuk mengukur ini menggunakan rumus : $ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Modal Sendiri}}$

4. *Operating Income Ratio* adalah perbandingan laba operasi dengan pendapatan (penjualan neto). Untuk mengukur ini menggunakan rumus : $\text{Operating Income Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Netto}}$
5. *Gross Profit margin Ratio* adalah perbandingan selisih penjualan neto dan harga pokok penjualan dengan penjualan neto. Untuk mengukur ini menggunakan rumus : $\text{Ratio} = \frac{\text{penjualan netto} - \text{HPP}}{\text{penjualan netto}}$
6. *Operating Ratio* adalah perbandingan antara penjualan harga pokok penjualan, biaya-biaya administrasi, biaya-biaya penjualan dan umum dengan pendapatan (penjualan neto). Untuk mengukur ini menggunakan rumus : $\text{operating rasio} = \frac{\text{HPP} + \text{biaya operasional}}{\text{Penjualan Netto}}$

3.8.2 Perspektif Pelanggan

Retensi pelanggan adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan, *customer retention* adalah *care customer measure* yang di pilih perusahaan dalam mengidentifikasi apakah konsumen merasa puas, maka diharapkan akan mempertahankan menjadi pelanggan tetap dari Hotel Panorama.

Analisis untuk menganalisis kepuasan pelanggan Hotel Panorama.

1. Retensi pelanggan dengan Formulasi :

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis yang digunakan dalam menilai kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan *Service Cycle Efficiency (SCE)* dan hanya dibatasi pada pengukuran efektivitas waktu proses, dalam hal ini waktu dalam penyelesaian proses *check in* dan *check out* serta proses *making bed*. SCE adalah perbandingan antara waktu yang berkaitan dengan *value added activity* dalam transaksi *check in* atau *check out* dan *making bed* dengan waktu total untuk memproses transaksi *check in* atau *check out* (waktu yang berkaitan dengan *value added activity* dan *non value added activity*). Dengan menggunakan rumus:

$$SCE = \frac{\text{Prosessing time}}{\text{Troughput Time}}$$

Waktu bernilai tambah adalah waktu standar pemrosesan *check in* maupun *check out*. *Throungput time* terdiri dari pengisian formulir registrasi, prosesan *voucher*, pemberian *passport*, dan input data untuk proses *chech in* sedangkan untuk proses *check out* terdiri dari pengecekan tagihan ke masing - masing *outlet*, mengecek tagihan (*bill*), menerima pembayaran. Jika SCE kurang dari 1 berarti ada aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*). SCE yang ideal adalah sebesar 1 dan tidak mungkin lebih dari 1. Jika SCE sebesar 1 berarti tidak ada aktivitas yang tidak bernilai tambah.

3.8.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Pengujian *validitas* dengan metode *person correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Hotel Panorama berlokasi di Jl.Haji Agus Salim No.12. Didirikan pada tahun 1990 oleh Bpk. Irmanto. Awalnya bernama Wisma Panorama mempunyai 10 kamar.dengan tipe - tipe yang berbeda. Seiring berjalannya waktu dan meningkat jumlah tamu pada tahun 2003 menejemen Hotel panorama merenovasi besar - besaran hingga mempunyai 40 kamar dan fasilitas penunjang lainnya.

Pada awal operasinya tahun 2006 Hotel Panorama menawarkan beberapa fasilitas dan jenis kamar yang ditawarkan. Jenis - jenis kamar tersebut antara lain : *standar room, superior 1, superior 2, family room, duluxe room*. Total kamar yang dimiliki oleh hotel panorama adalah sebanyak 40 kamar yang dilengkapi dengan fasilitas yang berbeda - beda sesuai dengan tipe dan jenis kamarnya masing - masing yang cukup nyaman untuk dihuni tamu keluarga, perorangan, maupun dalam jumlah besar (Group). Untuk pengunjung yang ingin menginap dalam jangka lama (*Long stay guest*) juga tersedia dengan harga yang lebih murah.

Letaknya yang strategis berdekatan dengan pelabuhan domestic dan internasional menjadikan pilihan yang tepat bagi wisatawan asing maupun local untuk berkunjung ke Hotel Panorama. Sampai saat sekarang ini jasa yang diberikan oleh Hotel Panorama kepada para konsumennya adalah sarana akomodasi, *restaurant, laundry*, serta transportasi. Dengan fasilitas yang sudah dimiliki, diharapkan mampu untuk bersaing dalam usaha perhotelan di daerah wisata Tanjungpinang.

4.2 Struktur organisasi

Setiap perusahaan baik perusahaan negara maupun swasta memiliki struktur organisasi, dengan adanya stuktur organisai memungkinkan orang - orang yang terlibat di dalamnya dapat bekerja dengan baik sehingga pekerjaan mudah dikerjakan. Untuk merealisasikan tujuan yang ditetapkan oleh Hotel Panorama Tanjungpinang pemberian tugas wewenang dan tanggung jawab kepada anggotanya dapat dilihat pada struktur organisasi.

4.3 Aktivitas Usaha Perusahaan

Hotel Panorama Tanjungpinang sebagai tempat akomodasi bagi para wisatawan menyediakan berbagai fasilitas - fasilitas untuk memuaskan para tamu sebagai berikut:

1. Penjualan Room

Hotel Panorama Tanjungpinang memiliki 40 kamar terdiri dari:
Jenis - jenis kamar

Jenis Kamar	Jumlah
Standart Room	20 buah
Superior 1	4 buah
Superior 2	8 buah
Family Room	3 buah
Duluxe room	5 buah

Sumber : Hotel Panorama

4.4 Analisis dan Pembahasan *Balanced Scorecard*

4.4.1. Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut :

a. Current Rasio

Rasio ini menunjukkan posisi kas dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban /hutang lancar. Untuk menganalisis current rasio tahun 2010 - 2011 digunakan rumus (Ryanto,2012) sebagai berikut:

$$\text{Current rasio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Current Ratio (2010)} = \frac{145.427.953}{329.115.747} \times 100\% = 0,44\%$$

$$\text{Current Ratio (2011)} = \frac{184.810.871}{367.730.878} \times 100\% = 0,50\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 2 tahun terakhir yaitu dari tahun 2010 - 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 untuk setiap Rp 1 hutang lancar yang perusahaan dijamin dengan 0,44%. Pada tahun 2011 untuk setiap Rp 1 hutang lancar yang perusahaan dijamin dengan 0,50%. Ini berarti kemampuan perusahaan untuk melunasi setiap hutang lancar dengan menggunakan aktiva lancar menunjukkan peningkatan sebesar 0,06%

b. Return on Investment (ROI)

Analisis *Return on Investment* (ROI) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Untuk menganalisis ROI tahun 2010 dan 2011 digunakan rumus (Riyanto,2012) sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Return on Investment (2010)} = \frac{35.954.376}{818.382.652} \times 100\% = 0,04\%$$

$$\text{Return on Investment(2011)} = \frac{52.286.983}{926.065.953} \times 100\% = 0,06\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 2 tahun terakhir yaitu dari tahun 2010 - 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,04%. Pada tahun 2011 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,06%. Ini berarti terjadi peningkatan laba bersih untuk setiap aktiva Rp 1 sebesar 0,02% atau 2 %.

c. Return on Equity (ROE)

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari *shareholder*. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *shareholder*. Untuk menganalisis ROE tahun 2010 dan 2011 digunakan rumus (Riyanto,2012) sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah modal sendiri}} \times 100\%$$

$$\text{Return on Equity (2010)} = \frac{35.954.376}{489.266.905} \times 100\% = 0,07\%$$

$$\text{Return on Equity (2011)} = \frac{52.286.983}{558.335.075} \times 100\% = 0,09\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 2 tahun terakhir yaitu dari tahun 2010 - 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,07%. Pada tahun 2011 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,09%. Ini berarti terjadi peningkatan laba bersih untuk setiap aktiva Rp 1 sebesar 0,02% atau 2 %.

d. Gross Profit Margin Ratio

Untuk menganalisis *gross profit margin ratio* tahun 2010 dan 2011 menggunakan rumus (Riyanto, 2012) sebagai berikut :

$$\text{Gross Profit Margin Ratio} = \frac{\text{penjualan netto} - \text{HPP}}{\text{penjualan netto}}$$

$$\text{Gross Profit Margin(2010)} = \frac{1.127.800.991 - 481.301.882}{1.127.800.991} \times 100\% = 0,57\%$$

$$\text{Gross Profit Margin(2011)} = \frac{1.270.551.442 - 577.201.332}{1.270.551.442} \times 100\% = 0,55\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 2 tahun terakhir yaitu dari tahun 2010 - 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,57%. Pada tahun 2011 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,55%. Ini berarti terjadi penurunan laba bersih untuk setiap aktiva Rp 1 sebesar 0,02% atau 2 %.

e. Operating Income Ratio

Untuk menganalisis *operating income ratio* tahun 2010 dan 2011 menggunakan rumus (Riyanto, 2012) sebagai berikut:

$$\text{Operating income Ratio} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Penjualan netto}} \times 100\%$$

$$\text{Operating income Ratio(2010)} = \frac{35.954.376}{1.127.800.991} \times 100\% = 0,03\%$$

$$\text{Operating income Ratio(2011)} = \frac{52.286.983}{1.270.551.442} \times 100\% = 0,04\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 2 tahun terakhir yaitu dari tahun 2010 - 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,03%. Pada tahun 2011 untuk setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki oleh perusahaan menghasilkan laba sebesar 0,04%. Ini berarti terjadi peningkatan laba bersih untuk setiap aktiva Rp 1 sebesar 0,01% atau 1%.

f. Operating Ratio

Untuk menganalisis *operating ratio* menggunakan rumus (Riyanto, 2012) sebagai berikut :

$$\text{operating rasio} = \frac{\text{HPP} + \text{biaya operasional}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

$$\text{operating rasio (2010)} = \frac{481.301.882 + 589.221.333}{1.127.800.991} \times 100\% = 0,95\%$$

$$\text{operating rasio (2011)} = \frac{577.201.332 + 618.612.050}{1.127.800.991} \times 100\%$$

= 0,94%

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 2 tahun terakhir yaitu dari tahun 2010 - 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 untuk biaya operasi Rp. 1 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar 0,95%. Pada tahun 2011 untuk biaya operasi Rp 1 penjualan mempunyai biaya operasi sebesar 0,94%. Ini berarti terjadi penurunan laba operasi untuk setiap aktiva Rp 1 sebesar 0,01% atau 1 %.

4.4.2 Perspektif Pelanggan

Tujuan dari perspektif ini adalah agar perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang dicapai tahun lalu dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Oleh karena itu perusahaan harus benar - benar memperhatikan kepuasan pelanggan. Retensi pelanggan merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Jika jumlah pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun tetap atau bahkan mengalami peningkatan maka perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya. Pada industri perhotelan kualitas pelayanan sangat penting untuk menciptakan suasana yang nyaman sehingga pelanggan merasa puas.

Tabel 4.2
Data Tamu / Pengunjung Tahun 2010 - 2011
(Dalam per Orang)

Tahun	Pelanggan tetap	Pelanggan Baru	Total Pelanggan
2010	4709	375	5084
2011	5270	448	5718
Rata - Rata	4989	411	5401

Sumber : Hotel Panorama

Berdasarkan tabel 4.2 yakni data pelanggan Hotel Panorama selama 2 tahun terakhir tahun 2010 - 2011 yang menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan tetap per tahun Hotel Panorama sebesar 4.989 orang, sedangkan pelanggan baru sebesar 441 orang.

Adapun perhitungan retensi pelanggan pada Hotel Panorama untuk tahun 2010 - 2011 yang dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Tingkat Retensi Pelanggan/Tamu
Periode 2010 - 2011

Keterangan	2010	2011
Total Pelanggan	5084	5718
Retensi Pelanggan	4709	5270
% Retensi Pelanggan	92,62%	92,16%

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa kinerja pada Hotel Panorama tahun 2010 - 2011 mengalami peningkatan jumlah tamu. Ini menunjukkan bahwa dalam mempertahankan pelanggannya cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah pelanggan / tamu pada tahun 2010 - 2011 dan peningkatan jumlah pelanggan yang bertahan pada periode 2010 -

2011. Hal ini membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya.

4.4.3 Perpektif Bisnis Internal

Teknik analisis yang digunakan dalam menilai kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE) dan hanya dibatasi pada pengukuran efektivitas waktu proses, dalam hal ini waktu dalam penyelesaian proses *check in* dan *check out*.

Waktu rata-rata penyelesaian proses *check in* selama masa observasi yaitu 4 - 6 Juli 2013. Data waktu rata-rata penyelesaian *check in* selama masa observasi yaitu 4 - 6 Juli 2013 dapat dihitung sebagai berikut:

$$SCE = \frac{\text{processing time}}{\text{Troughput time}} \times 100\%$$

$$SCE = \frac{2,28 \text{ menit}}{2,28 + 2,22} \times 100\% = 0,51 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan SCE tersebut, dapat disimpulkan bahwa SCE untuk proses *check in* belum mencapai 1 hanya sebesar 0,51%. Ini berarti ada 0,49% aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*).

Waktu rata-rata penyelesaian proses *check out* selama masa observasi yaitu 4 - 6 Juli 2013. Data waktu rata-rata penyelesaian *check out* selama masa observasi yaitu 4 - 6 Juli 2013 dapat dihitung sebagai berikut:

$$SCE = \frac{\text{processing time}}{\text{Troughput time}} \times 100\%$$

$$SCE = \frac{4,27 \text{ menit} \times 100 \%}{4,27 + 2,43 \text{ menit}} = 0,64\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan SCE diatas, dapat dilihat bahwa SCE untuk proses *check out* belum mencapai 1 dan hanya sebesar 0,64. Ini berarti ada 36% aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*). Hasil perhitungan SCE dalam hal ini waktu rata-rata *check in* dan *check out* di hotel, menunjukkan kinerja Hotel masih perlu ditingkatkan karena SCE untuk proses *check in* maupun *check out* masih kurang dari 1. Ini berarti masih ada *non value added activity*. Jadi kinerja hotel dilihat dari perspektif proses bisnis internal masih perlu ditingkatkan.

Pada departemen housekeeping teknik analisis yang digunakan dalam menilai kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE) dan hanya dibatasi pada pengukuran efektivitas waktu proses, dalam hal ini waktu dalam penyelesaian proses penataan tempat tidur (*making bed*).

Waktu rata-rata penyelesaian proses penataan tempat tidur (*making bed*) selama masa observasi yaitu 4 - 6 Juli 2013. Data waktu rata-rata penyelesaian proses penataan tempat tidur (*making bed*) selama masa observasi yaitu 4 - 5 Juli 2013 dapat dihitung sebagai berikut :

$$SCE = \frac{\text{processing time}}{\text{Troughput time}} \times 100\%$$

$$SCE = \frac{5,22 \text{ menit}}{5,22 + 1,20 \text{ menit}} \times 100\% = 0,84\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan SCE tersebut, dapat disimpulkan bahwa SCE untuk proses penataan tempat tidur (*making bed*) belum mencapai 1 dan hanya sebesar 0,84% Ini berarti ada 16% aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*)

4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia dalam hal ini karyawan hotel dalam memberikan pelayanan kepada para tamu. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki merupakan faktor penting yang membentuk kepuasan pelanggan. Untuk mengukur kepuasan karyawan penulis melakukan penyebaran kuisisioner.

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah diadopsi dari kuesioner yang telah digunakan oleh Didyk Analisis Kinerja Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort dan Spa Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut mencakup kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 30 responden terdiri dari 20 pertanyaan. Semuanya memenuhi syarat untuk diolah, Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan taraf signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 60.

Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid. Hasil uji *reabilitas* untuk 20 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbah's alpha* sebesar 0,946 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *realible*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

4.5 Penilaian Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Setelah data tersaji, langkah selanjutnya adalah menilai apakah kinerja perusahaan baik atau tidak. Kinerja Hotel Panorama ini diukur dengan membandingkan dari tahun ke tahun. Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval/jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval/jarak yang sama pada objek yang diukur. Jumlah item yang diukur adalah 11 item, maka total skor "kurang" adalah -10 skor, total skor "cukup" adalah 0 skor, dan total skor "baik" adalah 10 skor.

Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

	Skor	Total Skor	Pengertian
Kurang	-1	-10	Tingkat prestasi dibawah standar/target
Cukup	0	0	Tingkat prestasi sesuai dengan standar/target
Baik	1	10	Tingkat prestasi diatas standar target

Sumber : Mulyadi 2001

Hasil penilaian kinerja perpektif keuangan dibawah ini merupakan hasil analisa dari data-data yang tersaji. Dilihat dari rasio *current asset*, *ROI*, *ROE*, *gross profit margin*, *operating income*, *operating rasio*. Kinerja keuangan Hotel menunjukkan peningkatan. Dengan membandingkan rasio rasio keuangan untuk kurun waktu tahun 2010 dan 2011, dapat diketahui bahwa kinerja Hotel

ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan peningkatan pendapatan. Maka untuk perspektif keuangan diberi skor 1 atau baik.

Pada Perspektif Pelanggan dilihat Pada tahun 2010 pelanggan/tamu mencapai 92,62% dan pada tahun 2011 mencapai 92,16% mengalami kenaikan ini berarti hotel panorama mampu mempertahankan jumlah pelanggan/tamu sesuai yang diharapkan sehingga dinilai baik dan diberi skor 1.

Pada perspektif proses bisnis internal, dilihat dari proses *check in* dan *check out* serta proses penataan tempat tidur (*making bed*) masih belum sesuai yang diharapkan karna masih kurang dari 1 ini berarti kinerja perspektif bisnis internal masih perlu ditingkatkan sehingga diberi skor -1 atau kurang.

Perspektif terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini diukur dengan indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa puas yang diberikan perusahaan karena perusahaan sangat memperhatikan karyawannya melalui pemberian insiatif maupun tunjangan lainnya. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik diberi skor 1.

Setelah dijumlahkan keseluruhan perspektif, maka total skor yang diperoleh Hotel Panorama Tanjungpinang adalah 3 (tiga). Dalam penilaian *Balanced Scorecard* skor 3 ini berada pada interval cukup.

Dengan demikian setelah menggunakan penilaian kinerja dengan tolok ukur *Balanced Scorecard*, kinerja Hotel Panorama Tanjungpinang dinyatakan cukup baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis diatas, ditinjau dari ke empat perspektif BSC maka dapat disimpulkan bahwa perspektif Hotel Panorama Tanjungping adalah cukup baik. Hal ini dapat dijelaskan dengan kinerja dari masing - masing perspektif, antara lain :

1. Dari perspektif keuangan menggunakan rasio yaitu rasio *Current Asset* ,*ROI*, *ROE*, *Gross profit margin*, *Operating income* ,dan *Operating ratio*. Dilihat dari rasio - rasio tersebut dapat ditarik kesimpulan kinerja perspektif keuangan sudah memenuhi target ini berarti kinerja perspektif keuangan dapat dikatakan baik.
2. Dari perspektif pelanggan dinilai berdasarkan retensi pelanggan diketahui bahwa kinerja Hotel Panorama dikategorikan baik. Ini dilihat dari jumlah pelanggannya meningkat. Sehingga dari perspektif ini kinerja hotel dikategorikan baik.
3. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan *service cycyle efficiency*. Dalam perspektif ini kinerja Hotel masih perlu ditingkatkan untuk mengurangi adanya aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi hotel.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis dengan indeks kepuasan karyawan dalam perspektif ini dikategorikan baik karena karyawan puas dengan kondisi kerja Hotel.

Penilaian kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan saja, melainkan semua aspek, baik itu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal , maupun pembelajaran dan pertumbuhan.

5.2 Saran

Setelah memperhatikan kinerja Hotel Panorama berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, penulis ingin merekomendasikan beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen Hotel Panorama:

1. Sebaiknya Hotel Panorama menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerjanya, agar mampu bersaing dalam persaingan bisnis yang kian ketat.
2. Dalam membangun konsep *Balanced Scorecard*, sebaiknya Hotel Panorama lebih banyak melibatkan para karyawannya dalam pengambilan keputusan yang akan diambil, karena karyawanlah yang banyak mengetahui masalah-masalah yang terdapat di lapangan.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambah indikator - indikator pernyataan dalam masing - masing variabel yang mampu mengarah kedalam permasalahan yang diteliti sehingga hasilnya akan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Bambang. 2010. *Analisis Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) Dalam Mengurangi Non Value Added 20 Activities Studi Empiris Pada Pabrik Minyak Kelapa Sawit PT. PPLI Asahan*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja : Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang*. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Didyk, 2010. *Analisis Kinerja Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan, Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard : Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- Mardiasmo. 2009, *Akutansi Sektor Publik*, Yogyakarta : Andi
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Palipat ganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta
- _____. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Munawir S, 2002, *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan, Liberty, Yogyakarta
- Prastowo Darminto Dwi, Suryo Aji, 2005, *Analisis Laporan Keuangan Hotel*. Yogyakarta : ANDI
- Riyanto, Bambang. 2012. *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*. Edisi ke-4. Yogyakarta: BPFE.
- Sarwono, Jonathan, 2012, *Metode Riset Skiripsi Kuantitatif menggunakan Prosedur SPSS*
- Sugiyono, 2009. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suhardiman, Ivan 2012. *Penerapan Balnced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus pada bidang Kesejahteraan Sosial, Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota tanjungpinang)*. Skripsi Tanjungpinang : Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Utama Bagus Rai, I Gusti, Eka Mahadewi, Ni Made. 2012. *Metedologi Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta : ANDI

Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*. Skripsi. Makassar : Universitas Hasanudin