

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PADA HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

OLEH

**PUTRI AFRIANI
NIM : 16622064**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2021**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PADA HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh
**NAMA : PUTRI AFRIANI
NIM : 16622064**

PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG**

2021

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada :

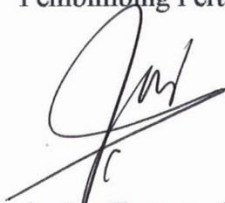
Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

Nama: Putri Afriani
NIM: 16622064

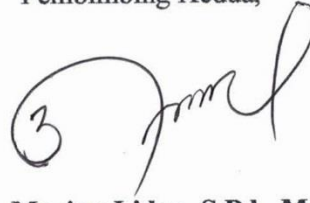
Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



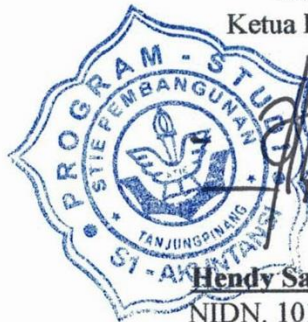
Andy Tonaya, SE. M. Ak
NIDN.8823900016 / Asisten Ahli

Pembimbing Kedua,



Marina Lidya, S.Pd., M.Pd
NIDN.1024037602/ Asisten Ahli

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Hendy Satria, S.E., M. Ak
NIDN. 1015069101 / Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : Putri Afriani

NIM : 16622064

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal 19 Bulan Januari
Tahun Dua Ribu Dua Puluh Satu (Januari 2021) Dan Dinyatakan Telah Memenuhi

Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,



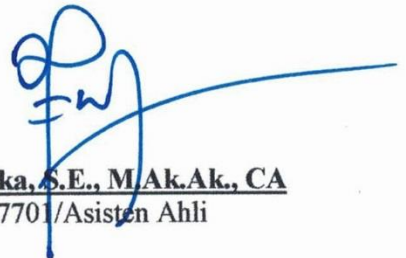
Andry Tonaya, SE. M. Ak
NIDN.8823900016 / Asisten Ahli

Sekretaris,



Hendy Satria, S.E., M.Ak
NIDN. 1015069101 / Lektor

Anggota,



Nurfitri Zulaika, S.E., M.Ak.Ak., CA
NIDN.1028117701/Asisten Ahli

Tanjungpinang, Januari 2021

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan

Tanjungpinang,



Dary Marlinda, S.E., M.Ak.Ca
NIDN. 1029127801/ Lektor

PERNYATAAN
HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Putri Afriani
NIM : 16622064
Tahun Angkatan : 2016
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.26
Program Studi/Jenjang : Akuntansi / Strata 1 (satu)
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Hotel Menggunakan
Metode *Balanced Scorecard* Pada Hotel Panorama
Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dalam skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, Januari 2021

Penyusun,

PUTRI AFRIANI

NIM : 16622064

HALAMAN MOTTO

“Hidup ini seperti sepeda. Agar tetap seimbang, kau harus tetap bergerak”

(Albert Einstein)

“Karna sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S Al-Insyirah:5-6)

“Aku tidak bilang bahwa usaha ini akan mudah, aku bilang bahwa usaha kerasmu akan terbayar”

(Art Williams)

“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S.Al-Baqarah:286)

“Masa depanmu diciptakan oleh apa yang kau kerjakan hari ini, bukan besok”

(Robert Kiyosaki)

“Tiap Kesempatan yang di ambil adalah sebuah kesempatan untuk menang”

(Napoleon Hill)

“Hadapi segala rintangan dan jangan pernah hilang harapan, karena ketika kamu masih memiliki harapan, disitulah kamu memiliki masa depan”

(Merry Riana)

HALAMAN PERSEMBAHAN



Dengan mengucapkan Alhamdulillah serta rasa syukur kepada Allah SWT karena atas ridha Allah saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Skripsi ini khusus saya persembahkan kepada :

Kedua Orangtuaku Tercinta Ayah dan Ibu yang selalu memberikan motivasi dan dukungan terbaik untuk kehidupan penulis, selalu memberikan doa, cinta, dan kasih sayang serta semangat yang tiada terhenti tucurahkan untuk penulis.

Terimakasih untuk teman-teman Akuntansi Sore 1 yang telah samasama berjuang, memberikan masukan, saran, dan motivasi yang tiada hentinya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian dan selalu dipermudahkan dalam segala urusan.

KATA PENGANTAR

Assalamualikum Warahmatullahi Wabarakatu.

Alhamdulillahirabbil'alamiin, dengan segala kerendahan hati, penulis panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, Karena atas izin, rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Hotel Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Hotel Panorama Tanjungpinang”**

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam segala hal yang berhubungan dengan penyusunan skripsi ini, dan kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis menjalani masa kuliah berhasil menyelesaikan studinya. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Ibu Charly Marlinda, SE. M. Ak. Ak, CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
2. Ibu Ranti Utami, SE. M. Si. Ak. CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
3. Ibu Sri Kurnia, SE. Ak. M.Si, CA selaku wakil ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
4. Bapak Imran Ilyas, MM selaku wakil ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
5. Bapak Hendy Satria, S.E., M.Ak selaku Ketua Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
6. Bapak Andry Tonnaya, SE. M. Ak selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, membantu dan memberikan saran-saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini

7. Ibu Marina Lidya, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, membantu dan memberikan saran-saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
8. Bapak/Ibu Dosen beserta seluruh staff Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan (STIE) Tanjungpinang yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang sangat membantu di dalam perkuliahan ini
9. Pimpinan Hotel Panorama Tanjungpinang dan seluruh staff/karyawan yang telah membantu dalam memberikan informasi dan data penelitian.
10. Untuk Keluarga Tercinta, Ayah dan Ibu yang selalu mendoakan, memberikan semangat dan dukungan, memberikan kasih sayang yang tak terhingga kepada penulis sejak dari dulu sampai detik ini, sehingga penulis akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.
11. Untuk Denni Prayogo, yang selalu memberikan dukungan dan memberikan bantuan agar penulis selalu semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
12. Untuk Teman-Teman Squad (Nurul An'nissa, Zarina Indriani, Muhammad Aidil, dan Yuni Rahmasari) yang selalu memberikan motivasi, dukungan serta doa kepada penulis.
13. Untuk Risti Viani Dan Bigiana Wedelia, sebagai orang-orang yang ikut berjasa dalam pembuatan skripsi ini
14. Untuk Cindy Artiwi Putri dan Meriska Sagitha Putri yang telah banyak memberikan bantuan, masukan dan semangat kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini

15. Untuk Seluruh Teman-teman Akuntansi Sore Angkatan 2016.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan, saran, dan kritikan yang membangun dan mendukung dalam penyusunan skripsi ini.

Tanjungpinang, Februari 2021

Penulis

PUTRI AFRIANI

NIM : 16622064

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN MOTTO	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
ABSTRAK.....	xixx
<i>ABSTRACT</i>	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5.1 Kegunaan Ilmiah.....	7
1.5.2 Kegunaan Praktis.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1	Akuntansi Sektor Jasa	9
2.1.1	Pengertian Akuntansi Perusahaan Jasa.....	9
2.1.2	Siklus Akuntansi Perusahaan Jasa	9
2.1.3	Pengertian Hotel	11
2.2	Sistem Pengukuran Kinerja.....	13
2.2.1	Pengertian Kinerja	13
2.2.2	Faktor Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	14
2.2.3	Faktor Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.....	15
2.2.4	Dimensi Kinerja.....	16
2.2.5	Karateristik dalam pengukuran kinerja.....	16
2.2.6	Sejarah Pengukuran Kinerja	17
2.2.7	Peranan Sistem Pengukuran Kinerja	22
2.2.8	Ukuran Kinerja Keuangan Utama.....	23
2.2.9	Kelemahan Ukuran Kinerja Keuangan Utama	26
2.2.10	Pentingnya Ukuran Kinerja Non Keuangan.....	28
2.2.11	Ukuran Kinerja Non Keuangan	30
2.3	<i>Balanced Scorecrad</i>	31
2.3.1	Pengertian <i>Balanced Scorecrad</i>	31
2.3.2	Manfaat <i>Balanced Scorecrad</i>	37
2.3.3	Perkembangan Perusahaan.....	39
2.3.4	Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Perencanaan Perusahaan	40
2.3.5	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	41
2.3.5.1	Perspektif Keuangan	42
2.3.5.2	Perspektif Pelanggan.....	44
2.3.5.3	Perspektif Proses Bisnis Intern.....	46
2.3.5.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	48

2.3.6	Siklus Hidup Usaha dan <i>Balanced Scorecard</i>	50
2.4	Kerangka Pemikiran	54
2.5	Penelitian Terdahulu.....	55
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	61
3.1	Jenis Penelitian	61
3.2	Jenis Data	61
3.2.1	Data Primer.....	62
3.2.2	Data Sekunder.....	62
3.3	Definisi Operasional Konsep.....	63
3.4	Teknik Pengumpulan Data	65
3.5	Teknik Analisis Data	66
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	72
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	72
4.1.1	Gambaran Umum Hotel Panorama Tanjungpinang	72
4.1.2	Tugas dan Fungsi	73
4.1.3	Struktur Organisasi	76
4.1.4	Aktivitas Usaha Hotel Panorama Tanjungpinang.....	76
4.2	Analisis Data	80
4.2.1	Sistem Pengukuran Kinerja Hotel Panorama.....	80
4.2.1.1	Sistem Pengukuran Kinerja Keuangan	80
4.2.1.2	Sistem Pengukuran Kepuasan Pelanggan.....	87
4.2.2	Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan Balanced Scorecard	88
4.2.2.1	Perspektif Keuangan	88
4.2.2.2	Perspektif Pelanggan	98

4.2.3 Faktor Penghambat Penerapan Konsep *Balanced*

Scorecard.....117

BAB V PENUTUP 119

5.1 Kesimpulan..... 119

5.2 Saran..... 122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

CURICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
Tabel 2.1 Model Ukuran Kinerja Balanaced Scorecard untuk perspektif Keuangan.....	43
Tabel 2.2 Model Ukuran Kinerja Balanaced Scorecard untuk perspektif Pelanggan.....	45
Tabel 2.3 Model Ukuran Kinerja Balanaced Scorecard untuk perspektif Proses Bisnis Intern.....	47
Tabel 2.4 Model Ukuran Kinerja Balanaced Scorecard untuk perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	49
Tabel 3.1 Definisi Operasional Konsep.....	63
Tabel 4.1 Jenis Jenis Kamar pada Hotel Panorama Tanjungpinang.....	77
Tabel 4.2 Harga Kamar pada Hotel Panorama Tanjungpinang.....	77
Tabel 4.3 Fasilitas Kamar pada Hotel Panorama Tanjungpinang.....	77
Tabel 4.4 Laba Setelah Bunga&Pajak dan Total Aktiva.....	81
Tabel 4.5 Laba Setelah Bunga&Pajak dan Modal Sendiri.....	83
Tabel 4.6 Penjualan dan HPP.....	84
Tabel 4.7 Rekapitulasi Rasio Keuangan Hotel Panorama Tanjungpinang.....	86
Tabel 4.8 Penilaian Rasio Rata-Rata.....	86
Tabel 4.9 Rasio Pertumbuhan Pendapatan Hotel Panorama Tanjungpinang.....	89
Tabel 4.10 Rasio Perubahan Biaya Hotel Panorama Tanjungpinang.....	89
Tabel 4.11 Aktiva Lancar dan Hutang Lancar.....	90
Tabel 4.12 Total Hutang dan Total Aktiva.....	92
Tabel 4.13 Penjualan dan Total Aktiva.....	94
Tabel 4.14 Pendapatan dan Penjualan.....	95
Tabel 4.15 Rekapitulasi Perhitungan Rasio Keuangan menggunakan <i>Balanaced Scorecard</i>	97

Tabel 4.16	Penilaian Rasio Rata-Rata.....	97
Tabel 4.17	Kategori Penilaian Kuesioner Survey Kepuasan Pelanggan.....	98
Tabel 4.18	Kuesioner Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan dan Fasilitas Hotel Panorama Tanjungpinang.....	99
Tabel 4.19	Daftar Uraian Penilaian Kuesioner Survey Kepuasan Pelanggan.....	101
Tabel 4.20	Kriteria Persentase Tanggapan Responden.....	102
Tabel 4.21	Distribusi Jawaban Responden terhadap Keramahan Seluruh Staff dalam Pelayanan.....	105
Tabel 4.22	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kecakapan Seluruh Staff dalam memberikan Pelayanan.....	105
Tabel 4.23	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kerapian dan Kebersihan Seluruh Staff.....	106
Tabel 4.24	Distribusi Jawaban Responden terhadap Waktu Pelayanan.....	107
Tabel 4.25	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kenyamanan Ruang Tunggu (Lobby).....	107
Tabel 4.26	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kenyamanan dan Kebersihan Kamar Hotel.....	108
Tabel 4.27	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kelancaran Wifi.....	108
Tabel 4.28	Distribusi Jawaban Responden terhadap Parkir yang memadai.....	109
Tabel 4.29	Distribusi Jawaban Responden terhadap Makanan dan Minuman yang di sediakan.....	110
Tabel 4.30	Distribusi Jawaban Responden terhadap Pelayanan Hotel Secara Keseluruhan.....	110
Tabel 4.31	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kesesuaian Tarif Hotel dengan Fasilitas yang di terima.....	111
Tabel 4.32	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kelengkapan Sarana dan Fasilitas Hotel.....	112
Tabel 4.33	Rekapitulasi Keseluruhan Tanggapan Responden.....	112
Tabel 4.34	Data Tamu Tahun 2015 – 2018.....	113
Tabel 4.35	Tingkat Retensi Pelanggan Tahun 2015 – 2018.....	114
Tabel 4.36	Akuisisi Pelanggan Tahun 2015 – 2018.....	115
Tabel 4.37	Perbandingan Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan <i>Balanced Scorecard</i>	115

DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran

Judul Lampiran

Lampiran 1

: Pedoman Wawancara

Lampiran 2

: Dokumentasi

Lampiran 3

: Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Lampiran 5

: Struktur Organisasi Hotel Panorama

Tanjungpinang

Lampiran 8

: Plagiarisme Checker X

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG

Putri Afriani, 16622064. S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)
Pembangunan Tanjungpinang. Email: putriafrianiiii19@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk untuk memperoleh hasil tentang penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja Hotel Panorama Tanjungpinang.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Panorama Tanjungpinang dengan fokus penelitian pada pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif, yang menjabarkan tentang pengukuran kinerja Hotel Panorama, pengukuran kinerja Hotel Panorama menggunakan metode *Balanced Scorecard*, serta faktor penghambat penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada Hotel Panorama Tanjungpinang. Sedangkan metode pengumpulan data yaitu dokumentasi, wawancara dan studi pustaka.

Bedasarkan hasil penelitian yang dilakukan di ketahui bahwa pengukuran kinerja pada Hotel Panorama Tanjungpinang belum menggambarkan secara keseluruhan tentang kinerja keuangan maupun kinerja kepuasan pelanggan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk perspektif keuangan di ukur menggunakan rasio profitabilitas, yaitu *return on invesment (ROI)*, *return on equity (ROE)* dan *gross profit margin*. Dikarenakan ketiga rasio ini belum cukup untuk menggambarkan keseluruhan tentang kinerja keuangan perusahaan sehingga di perlukan penambahan instrumen pengukuran perspektif keuangannya agar laporan keuangan yang tersaji sesuai dengan informasi yang ingin perusahaan gunakan bagi pemakai informasi keuangan. Dan untuk perspektif pelanggan, Hotel Panorama Tanjungpinang melakukan pengukuran kepuasan pelanggan melalui membaca hasil kritik dan saran yang dituangkan oleh pelanggan dalam kotak saran yang disediakan perusahaan, tetapi cara ini kurang memberikan gambaran keseluruhan kepuasan pelanggan dikarenakan tidak ada tindak lanjut perusahaan atas saran/kritikan yang diberikan pelanggan. Faktor penghambat penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada Hotel Panorama Tanjungpinang yaitu terletak pada ketakutan sdm untuk mencoba *Balanced Scorecard* sehingga diperlukan pelatihan peningkatan sdm dan diperlukan peningkatan pengorganisasian di dalam perusahaan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran, Kinerja

Dosen Pembimbing I : Andry Tonnaya, SE. M.Ak
Dosen Pembimbing II : Marina Lidya, M.Pd

ABSTRACT

HOTEL PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS USING THE BALANCED SCORECARD METHODE IN HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG

Putri Afriani, 16622064. S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)
Pembangunan Tanjungpinang. Email : putriafrianiiii19@gmail.com

This study aims to determine the implementation of performance measurement for Hotel Panorama Tanjungpinang using the balanced scorecard method.

This research was conducted at Hotel Panorama Tanjungpinang with a research focus on performance measurement based on a financial perspective and a customer perspective. The method used is descriptive qualitative, which describes the measurement of Hotel Panorama performance, measurement of Hotel Panorama performance using the Balanced Scorecard method, and inhibiting factors for the application of the Balanced Scorecard concept at Hotel Panorama Tanjungpinang. While the data collection methods are documentation, interviews and literature study.

Based on the results of the research conducted, it is known that the measurement of performance at Hotel Panorama Tanjungpinang has not fully described the financial performance and customer satisfaction performance.

The conclusion of this study is that the financial perspective is measured using profitability ratios, namely return on investment (ROI), return on equity (ROE) and gross profit margin. Because these three ratios are not sufficient to describe the overall financial performance of the company, it is necessary to add additional measurement instruments with a financial perspective so that the financial statements presented are in accordance with the information the company wants to use for users of financial information And for the customer perspective, Hotel Panorama Tanjungpinang measures customer satisfaction through reading the results of the criticisms and suggestions outlined by the customer in the suggestion box provided by the company, but this method does not provide an overall picture of customer satisfaction because there is no company follow-up on the suggestions / criticisms given. customer. The inhibiting factor for the application of the Balanced Scorecard concept at Hotel Panorama Tanjungpinang lies in the fear of tbsp to try the Balanced Scorecard so that training in increasing human resources is needed and improvement in organization within the company is needed.

Keywords: Balanced Scorecard, Measurement, Performance

Supervisor I: Andry Tonnaya, SE. M.Ak

Supervisor II: Marina Lidya, M.Pd

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi yang terjadi kini tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah memicu iklim persaingan bisnis semakin ketat. Dengan adanya persaingan bisnis, perusahaan dihadapkan pada penetapan strategi dalam pelaksanaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai dasar dan kerangka kerja untuk melaksanakan target-target kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu diperlukan suatu alat untuk mengukur kinerja agar dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditetapkan dapat terlaksana, perusahaan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja dalam persaingan bisnis dengan perbaikan kualitas kinerja.

Menurut (Moehariono, 2012), Pengukuran Kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan target dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan adalah suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian suatu tindakan dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk menilai keberhasilan atau

kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan strategi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan.

Sangat perlu dipahami bahwa pengukuran kinerja organisasi (perusahaan) sangat penting dan esensial. Maksud dari pengukuran kinerja tidak hanya bertujuan untuk memahami bagaimana kinerja usaha akan tetapi mampu untuk membangun kinerja yang lebih baik. Peran pengukuran kinerja yaitu komunikasi, klarifikasi, , motivasi, umpan balik dan evaluasi yang dapat digunakan perusahaan untuk membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja sasaran, karyawan, dan manajer. Sehingga dapat menentukan apakah perusahaan telah mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Tujuan utama melakukan metode pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar mampu lebih baik melayani konsumen, pegawai, pimpinan, dan *stakeholder*. Dimana, hasil pengukuran kinerja yang baik akan menjadi informasi bagaimana hal tersebut dilakukan, dan dimana itu terjadi.

Selama ini pengukuran kinerja hanya dilaksanakan secara tradisional yaitu dengan memfokuskan atas aspek keuangan. Ukuran keuangan (*finansial*) saja tidak dapat memberikan gambaran yang sesungguhnya mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya karena mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen. Metode pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja sudah mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata tanpa memikirkan keadaan perusahaan untuk jangka panjang.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan dan menghiraukan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, kapasitas karyawan, dan sebagainya. Maka diciptakanlah sebuah metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu metode *Balanced Scorecard (BSC)*.

Berkembangnya dunia pariwisata saat ini di Indonesia menunjukkan arti pentingnya sebuah hotel. Hotel adalah sebuah bangunan yang menyediakan kamar untuk menginap para pengunjung, makanan dan minuman, serta fasilitas lainnya yang diperlukan dan dikelola untuk memperoleh keuntungan. Hotel merupakan suatu organisasi yang secara keseluruhan menawarkan jasa. Indonesia sebagai negara yang mempunyai keindahan alam dan atraksi budaya menawarkan mempunyai kesempatan untuk menjadi salah satu tujuan wisata. Pariwisata di Indonesia diharapkan menjadi sumber devisa yang mendukung penerimaan negara dari sektor lainnya. Dalam menunjang pembangunan negara usaha perhotelan dapat berperan aktif dalam berbagai hal antara lain meningkatkan industri rakyat, menciptakan lapangan pekerjaan, membantu usaha pendidikan latihan, meningkatkan pendapatan daerah atau negara, meningkatkan devisa negara dan meningkatkan hubungan antar bangsa. Di Indonesia banyak daerah-daerah yang meningkatkan ekonominya melalui sektor pariwisata diantaranya Tanjungpinang dan Bintan.

Tanjungpinang adalah salah satu kota di Provinsi Kepulauan Riau yang memiliki sarana akomodasi yang memadai dari segi jumlah unit usaha maupun

mutu layanan dan fasilitas berupa hotel. Di mana hotel di Tanjungpinang diklasifikasikan dari mulai hotel melati, hotel bintang satu sampai dengan bintang lima. Klasifikasi hotel tersebut berdasarkan pada besar kecilnya hotel atau banyaknya jumlah kamar, lokasi hotel, fasilitas-fasilitas hotel, perlengkapan peralatan spesialisasi dan tingkat pendidikan karyawan, kualitas bangunan, dan tata letak ruangan.

Hotel Panorama Tanjungpinang beralamat di Jl.H.Agus Salim No.12. Hotel Panorama Tanjungpinang melibatkan banyak departemen yang saling menunjang kelancaran operasional hotel secara teratur, terkontrol, dan terarah untuk mencapai keuntungan yang sebesar-besarnya. Hotel Panorama Tanjungpinang adalah salah satu hotel yang berusaha memberikan pelayanan dan kenyamanan pengunjung secara profesional dan memuaskan. Hotel yang menekankan pelayanan kepada pengunjung sangat mungkin untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang menggunakan sistem *Balanced Scorecard*. Tuntutan profesionalisme dan peningkatan mutu memaksa pihak hotel untuk terus memperbaiki kinerjanya. Dengan kinerja yang baik tentunya akan menambah kenyamanan pengunjung, karena kenyamanan pengunjung adalah faktor utama untuk menunjang kelangsungan hidup perusahaan. Hotel Panorama Tanjungpinang belum menggunakan metode apapun dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaannya, hotel hanya mengukur keberhasilan usaha berdasarkan laba atau rugi yang diterima.

Masalah yang terjadi akhir-akhir ini diperusahaan adalah, Setelah 16 tahun berdiri menjadi hotel, yang sebelumnya adalah wisma. Hotel belum mampu

memberikan fasilitas-fasilitas terbaru, hotel belum mampu menyajikan inovasi-inovasi yang lebih menarik dari sebelumnya ditengah ketatnya persaingan perhotelan di tanjungpinang sekarang ini, dimana sudah banyak permunculan hotel-hotel yang mewah dan mampu memberikan kenyamanan lebih kepada pengunjung, hal ini menyebabkan lemahnya daya minat pengunjung terhadap Hotel Panorama yang mengakibatkan turunnya laba perusahaan secara berkala.

Berdasarkan uraian di atas, tertuang bahwasanya masih belum adanya konsistensi pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan pada Hotel Panorama Tanjungpinang, maka hal ini menjadi daya tarik bagi penulis untuk meneliti kembali pada Hotel Panorama Tanjungpinang yang dijadikan pilihan penulis sebagai objek penelitian, penulis tuangkan dalam penelitian yang berjudul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA HOTEL PANORAMA TANJUNGPINANG”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu :

- a. Bagaimana Sistem Pengukuran Kinerja pada Hotel Panorama Tanjungpinang?
- b. Bagaimana Kinerja hotel Panorama Tanjungpinang jika dilihat dari penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan?
- c. Bagaimana Kinerja hotel Panorama Tanjungpinang jika dilihat dari penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif pelanggan?

- d. Apa saja faktor penghambat Penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada Hotel Panorama Tanjungpinang?

1.3 Batasan Masalah

Didalam penelitian ini penulis membatasi dan memfokuskan untuk membahas mengenai Perspektif Keuangan dan Perspektif Pelanggan dalam pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada Hotel Panorama Tanjungpinang dengan menggunakan data tahun 2015-2018

1.4 Tujuan Penulisan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini :

- a. Untuk menganalisis sistem pengukuran kinerja pada Hotel Panorama Tanjungpinang
- b. Untuk menganalisis Kinerja hotel Panorama Tanjungpinang jika dilihat dari penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan
- c. Untuk menganalisis Kinerja hotel Panorama Tanjungpinang jika dilihat dari penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif pelanggan.
- d. Untuk menganalisis faktor penghambat Penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada Hotel Panorama Tanjungpinang.

1.5 Kegunaan Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan yaitu sebagai berikut :

1.5.1 Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan atau referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk menindaklanjuti hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam menyusun skripsi dimasa yang akan datang.

1.5.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi penulis, hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi dan memperdalam ilmu pengetahuan yang penulis peroleh dibangku perkuliahan.

b. Bagi Hotel Panorama Tanjungpinang, hasil penelitian dapat menjadi sumbangan

penulis berupa saran dan usulan untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Hotel menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada Hotel Panorama Tanjungpinang” yang terbagi atas lima bab sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisikan teori berupa pengertian dan defenisi yang

diambil dari kutipan buku berkaitan dengan penyusunan skripsi serta beberapa literature revisi yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Berisikan tentang metode penelitian yang digunakan penulis dalam menyajikan tentang metodologi penelitian yang berisi jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisikan tentang gambaran umum objek penelitian atau perusahaan, serta berisikan mengenai hal-hal yang berkenaan dengan tujuan, visi dan misi perusahaan.

BAB V : KESIMPULAN

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran-saran. Kesimpulan dirumuskan atas dasar hasil analisis pada bab-bab sebelumnya. Saran memperhatikan keinginan peneliti untuk mewujudkan suatu hal yang sebenarnya dapat dilakukan untuk memperoleh jawaban atau pengetahuan yang sehubungan dengan pencapaian hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1 Akuntansi Sektor Jasa

2.1.1 Pengertian Perusahaan Jasa

Menurut (Diyah Santi Hariyani, 2016) Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang menawarkan jasa untuk mendapatkan keuntungan. Seperti usaha bengkel, usaha salon, usaha bioskop, usaha biro jasa, usaha konsultan, usaha perantara, dan sebagainya.

2.1.2 Siklus Akuntansi Perusahaan Jasa

Transaksi-transaksi keuangan yang terjadi pada perusahaan selama periode tertentu dalam akuntansi adalah dicatat dalam persamaan dasar akuntansi samapai pada akhir periode tertentu menyusun hasilnya yaitu laporan keuangan. Namun demikian bila transaksi-transaksinya cukup banyak dan periode akuntansinya lebih dari satu bulan maka jelas pencatatan ke dalam persamaan dasar akuntansi tidak praktis.

Pencatatan yang dapat diterima umum, maka transaksi-transaksi keuangan yang terjadi akan di catat ke dalam buku harian yang disebut jurnal dan selanjutnya diposting (dimasukkan) dalam buku besar sesuai dengan perkiraannya masing-masing serta pada akhir periode akuntansi di susun neraca saldo yang tujuannya untuk menyusun laporan keuangan.

Menurut (Diyah Santi Hariyani, 2016) Siklus akuntansi (*accounting cycle*) adalah proses pencatatan transaksi-transaksi keuangan yang terjadi dalam suatu badan atau lembaga sejak awal periode sampai dengan akhir periode dan kembali lagi ke awal periode.

A Jurnal Umum

Ayat jurnal (*journal entry*) merupakan suatu buku harian tempat mencatat semua

transaksi yang terjadi dalam perusahaan secara sistematis dan kronologis, pencatatan dilakukan berdasarkan bukti-bukti dengan menyebutkan rekening yang didebit dan kredit. Prosesnya disebut menjurnal.

b. Buku Besar (*General Ledger*)

Buku Besar (*general ledger*) merupakan himpunan rekening-rekening yang saling berhubungan yang menggambarkan pengaruh transaksi terhadap perubahan harta, utang dan modal. Pemindahbukuan semua pos-pos jurnal ke buku besar disebut posting. Nama akun yang di pakai pada ayat-ayat jurnal harus sama dengan nama akun di buku besar.

c. Bagan Perkiraan (*Chart Of Account*)

Daftar perkiraan didalam buku besar sering disebut bagan perkiraan (*chart of account*). Urutan perkiraan dalam bagan perkiraan harus sesuai dengan urutan pos-pos dalam neraca dan perhitungan laba rugi. Perkiraan-perkiraan tersebut diberi nomor untuk mempermudah pengkodean baik dalam buku besar maupun referensi pembukuan.

d. Bentuk Buku Besar

Bentuk perkiraan ada 2 :

1. Bentuk Skontro

- a. Skontro berlajur
- b. Skontro T sederhana

2 .Bentuk *Staffel*

- a. *Staffel* bersaldo tunggal
- b. *Staffel* berlajur rangkap

e. Pemindahan (*Posting*)

Pemindahan atau *posting* adalah memindahkan jumlah yang terdapat dalam jurnal ke buku besar sesuai dengan akunnya masing-masing.

f. Neraca Saldo

Neraca saldo (*trial balance*) adalah kumpulan dari saldo-saldo yang ada pada setiap perkiraan dibuku besar dan jumlah dari kolom debit dan kolom kredit harus sama. Neraca saldo merupakan bagian dari rangkaian tahap dalam siklus akuntansi, maka neraca saldo disusun setelah proses pembuatan buku besar, dan hanya memindahkan saldo total setiap akun ke dalam suatu daftar yang berisi empat buah kolom yang disebut nerca saldo.

2.1.3 Pengertian Hotel

Dari seluruh pengertian hotel, yang dimaksud dengan hotel adalah suatu badan usaha yang bergerak dibidang jasa dan di dalamnya terdapat beberapa unsur pokok yang terkandung dalam pengertian hotel, yaitu :

- a. Suatu jenis akomodasi
- b. Menggunakan sebagian atau seluruh bangunan yang ada

- c. Menyediakan fasilitas pelayanan jasa penginapan
- d. Menyediakan makan dan minuman serta jasa lainnya
- e. Fasilitas dan pelayanan tersebut disediakan untuk para tamu dan masyarakat umum yang menginap
- f. Berfungsi sebagai tempat sementara
- g. Dikelola secara komersial

Industri hotel terdiri dari beberapa jenis operasi yang menyediakan produk dan jasa pada klien atau tamu. Ada beberapa karakteristik dari industri hotel, yaitu :

- a. Usaha musiman (*seasonality of business*), yang di tunjukkan dengan fluktuasi volume penjualan pada saat *peak season* (Agustus, September, dan Desember) dan *off season* (Maret, April, dan Mei)
- b. Mempunyai rantai distribusi dan rentang waktu yang pendek, seperti dalam operasi jasa makanan, di mana bahan mentah diolah menjadi produk jadi kemudian dijual dan menjadi kas dalam waktu yang relatif singkat, sehingga investasi pada persediaan nilainya minimal (biasanya berkisar antara 5% dari total aktiva)
- c. Merupakan industri yang menggunakan tenaga kerja secara intensif, di mana memberikan pelayanan yang cepat, fasilitas pelayanan selama 24 jam, mengutamakan kepuasan tamu, sehingga dari hal tersebut beban gaji menjadi elemen utama dalam kos penjualan
- d. Investasi pada industri hotel sebagian besar dalam aktiva tetap seperti kos, konstruksi, *furniture*, elektronik, dan lain-lainnya (biasanya berkisar 55%-85% dari total aktiva)

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Edison, 2016) Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan di ukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Menurut (Sutrisno, 2016), Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Menurut (Mangkunegara, 2013) Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). pengertian kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya

Menurut (Roziqin, 2010) Secara umum kinerja dapat di artikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

Menurut (Moehariono, 2014) Pengukuran Kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan

barang dan jasa, termasuk informasi dan atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok

2.2.2. Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Sutrisno, 2016) Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya ialah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggungjawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggungjawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan

akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok diingatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.2.3. Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2012), Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted*, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan tampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Mereka yang positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerja maka, akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup anatar lain

hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dari kondisi kerja.

2.2.4 Dimensi Kinerja

Menurut (Edison, 2016) dimensi kinerja terdiri dari :

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang di hasilkan.

b. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan

c. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan

d. Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.2.5 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut (Gaspersz, 2011) karakteristik yang biasa di gunakan oleh perusahaan kelas dunia dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja adalah :

1. Biaya yang di dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar dari pada

manfaat yang diterima.

2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program balanced scorecard.

Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.

2.2.6 Sejarah Pengukuran Kinerja

Menurut (Krismiaji & Aryani, 2019) dalam sejarahnya, literatur yang berhubungan dengan pengukuran kinerja dapat dibagi dalam dua fase (Ghalayini, Noble and Crowe, 1997). Fase pertama dimulai tahun 1880 dan berakhir pada tahun 1980. Pada fase ini pengukuran kinerja difokuskan pada penggunaan ukuran kinerja keuangan seperti tingkat keuntungan atau laba, *return on investment (ROI)* dan *return on asset (ROA)*. Fase yang kedua dimulai pada awal tahun 1980. Fase ini timbul karena munculnya era persaingan global yang memaksa organisasi atau perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi dan filosofi baru pada produksi dan manajemennya. Untuk dapat berkompetisi, suatu perusahaan manufaktur misalnya, harus mempunyai kualitas produk yang tinggi, pelayanan pengiriman yang handal, produk yang lebih bervariasi dengan harga yang murah. Kebutuhan pelanggan yang baru dan hubungannya dengan perubahan teknologi dan filosofi perusahaan yang sangat jelas menggambarkan keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada ukuran kinerja keuangan saja. Oleh karena itu diperlakukan sistem kinerja yang juga menyangkut ukuran kinerja non keuangan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja menjadi sangat penting bagi suatu organisasi.

Menurut Neely (1999) dalam (Krismiaji & Aryani, 2019) ada tujuh alasan utama mengapa pengukuran kinerja sangat penting. Ketujuh alasan tersebut yaitu:

a. Perubahan lingkungan kerja

Perubahan lingkungan kerja ini mendorong perusahaan untuk menyusun dan menggunakan sistem akuntansi manajemen baru yang mengharuskannya untuk menggunakan sistem pengukuran kinerja yang baru pula.

b. Meningkatnya persaingan

Dalam hal pengukuran kinerja, perubahan ini mempengaruhi tiga hal :

Pertama, banyak organisasi yang saat ini secara aktif mencari keunggulan yang membedakan dengan pesaingnya dalam hal kualitas pelayanan, fleksibilitas, inovasi dan respon yang cepat bagi para pelanggannya. Persaingan dengan dasar faktor non-keuangan berarti bahwa organisasi memerlukan informasi tentang seberapa baik kinerja mereka dari berbagai dimensi yang luas. Ukuran tradisional yang digunakan untuk menilai kinerja mereka tidak menyediakan informasi ini. Sehingga organisasi dipaksa untuk mengubah ukuran kinerja mereka karena perubahan strateginya. Kedua semakin banyak perusahaan yang menyadari manfaat dilakukannya proses mempertemukan (*matching*) ukuran kinerja dengan strategi yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku karyawan. Ukuran kinerja yang sejalan dengan strategi tidak hanya menyediakan informasi mengenai apakah strategi tersebut telah diimplementasikan, tetapi juga mendorong perilaku yang konsisten dengan strategi tersebut. Ketiga, adanya kecenderungan organisasi-organisasi untuk melakukan perampingan. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan salah satu cara yaitu mengeliminasi

beberapa manajer menengahnya dan memaksimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Dalam kondisi seperti ini komunikasi dengan para karyawan menjadi sangat penting. Pengukuran kinerja menyediakan cara untuk melakukan tersebut.

c. Inisiatif-inisiatif pengembangan khusus

Untuk merespon meningkatnya persaingan, banyak organisasi yang melakukan inisiatif-inisiatif pengembangan khusus, seperti *total quality management (TQM)*, *lean production*, *world class manufacturing (WCM)*, *Taguchi method*, dan *quality costing*. Dari banyak variasi pengembangan khusus tersebut, ada satu persamaannya yaitu mereka tergantung pada pengukuran kinerja. Inti dari pengembangan yang terus-menerus adalah untuk selalu mencari metode atau cara mengembangkan produk dan proses sehingga perusahaan dapat memberikan nilai yang lebih besar kepada pelanggan pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, sebelum suatu organisasi dapat menentukan apa yang diperlukan untuk pengembangan, organisasi tersebut harus menetapkan dimana dan mengapa kinerja sekarang tidak memadai. artinya, organisasi tersebut memerlukan pengukuran kinerja yang baru.

d. Penghargaan nasional dan internasional

Untuk menghargai pencapaian kinerja organisasi, sejumlah penghargaan kualitas bertaraf nasional maupun internasional banyak diadakan. Sebagai contoh, adalah *Deming Prize* dari Jepang yang pertama kali diberikan pada tahun 1950. Penghargaan ini diberikan bagi produk-produk yang berkualitas

dan dapat diandalkan. Contoh penghargaan yang lain adalah *Baldrige Award* dari USA dan *European Foundation for Quality Management (EFQM) Award*. Ketiga macam penghargaan tersebut mengharuskan perusahaan untuk memenuhi penilaian yang *komprehensif*. Misalnya *Deming Prize* mengharuskan perusahaan untuk mengumpulkan rincial (*detail*) data mengenai kebijakan, organisasi, informasi, standarisasi, sumberdaya manusia, keandalan kualitas, pemeliharaan, pengembangan, pengaruh (*effects*), dan rencana masa datang. Berbagai penghargaan tersebut mempunyai implikasi yang sangat jelas bagi pengukuran kinerja.

e. Perubahan peranan organisasi

Adanya berbagai perubahan yang mengharuskan perubahan peranan akuntan manajemen untuk tidak hanya menyediakan informasi bagi pihak eksternal tetapi lebih pada menyediakan informasi yang diperlukan untuk menjalankan suatu bisnis. Manajer sumberdaya manusia dan manajer personalia juga memegang peranan penting dalam pengukuran kinerja organisasi. Ada tiga alasan mengenai hal ini : Pertama, ukuran kinerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pengukuran kinerja yaitu penentuan tujuan, pengukuran, umpan balik (*feedback*) dan penghargaan. Semua ini pada umumnya merupakan fungsi dari sumberdaya manusia. Kedua, terdapat perdebatan tentang apakah ukuran kinerja harus dihubungkan dengan penghargaan. Hal ini juga merupakan bagian dari sumberdaya manusia. Ketiga, beberapa organisasi telah melakukan perampingan melalui berbagai program. Salah satu tantangan bagi organisasi tersebut adalah bagaimana memotivasi sumberdaya

manusia yang masih ada karena adanya program perampingan organisasi tersebut. Ada beberapa contoh perusahaan yang menggunakan ukuran kinerja untuk menghadapi tantangan ini. Hal ini dilakukan dengan dasar bahwa ukuran kinerja membantu memperjelas kinerja yang diharapkan, yang pada gilirannya memberi keleluasaan bagi individu untuk bekerja sesuai dengan batasan tentang bagaimana mereka harus bekerja dan bertindak (berkinerja).

f. Perubahan permintaan eksternal

Saat ini organisasi-organisasi merupakan subyek dari berbagai macam permintaan eksternal yang luas, yang pada gilirannya berpengaruh pada pengukuran kinerja. Perubahan peraturan pemerintah dan tekanan publik atau masyarakat luas merupakan contoh adanya perubahan permintaan eksternal tersebut. Dalam hal pengukuran kinerja, perubahan tersebut mempunyai dampak; Pertama, permintaan dari pemerintah (peraturan) dapat memaksa suatu perusahaan untuk memperkenalkan ukuran kinerja yang baru untuk memenuhi peraturan tersebut, misalnya memenuhi standar kualitas tertentu. Kedua, adanya pengawasan pemerintah memaksa suatu perusahaan untuk secara serius memperhatikan pengukuran kinerjanya.

g. Kekuatan teknologi informasi

Alasan terakhir mengenai pentingnya pengukuran kinerja ialah kekuatan teknologi informasi. Tidak hanya karena teknologi informasi membuat penyediaan dan analisa data menjadi lebih mudah tetapi teknologi informasi juga membuka peluang baru untuk mereview data dan melakukan tindakan yang diperlukan.

2.2.7 Peranan Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi. Sistem pengukuran kinerja ini tidak hanya berperan untuk memonitor kinerja manajemen dan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkannya, tetapi juga untuk membantu para manajernya dalam memonitor posisi strategi perusahaan.

Pengukuran kinerja adalah bagian yang terpenting dalam perencanaan dan pengendalian organisasi. Pengukuran kinerja menunjukkan apakah suatu organisasi telah mencapai target-target yang ditentukan pada level strategis dan pada level operasional. Organisasi harus mengukur *outcome* bisnis mereka secara reguler. Sistem pengukuran kinerja harus ditekankan untuk mengukur karakteristik-karakteristik bisnis khusus yang akan membantu menyediakan informasi bagi bisnis tersebut dengan berbagai keunggulan kompetitifnya. Menurut Lynch dan cross (1991) dikutip dari Hoque (2003) dalam (Purwanti & Prawironegoro, 2013) salah satu tujuan sistem pengukuran kinerja adalah untuk menilai kinerja proses manufaktur tertentu atau kemajuan dari suatu perbaikan. Jika ukuran kinerja tidak berhubungan dengan salah satu atau kedua hal tersebut maka akan sulit untuk membuktikan kepada pihak manajemen mengenai kinerja sesungguhnya dari proses tertentu. Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa indikator-indikator kinerja yang ditentukan harus sesuai dengan aliran proses dan mengutamakan hubungan sebab akibat dan kerjasama tim, yang memungkinkan dapat diketahuinya semua aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value added*) atau terjadinya berbagai kesalahan.

Kinerja dapat ditekankan pada produk, proses dan orang (karyawan dan pelanggan). Manajer menggunakan ukuran kinerja untuk menilai kinerja mereka dengan membandingkan kinerja atau realisasi dengan target yang telah ditetapkan. Perbandingan ini memungkinkan para manajer disemua level dalam bisnis tersebut untuk menilai kemajuan pencapaian target dan untuk melakukan tindakan koreksi jika diperlukan. Perbandingan ini juga mengindikasikan perlunya manajemen menetapkan rencana (*planning*) dan target ketika telah terjadi perubahan lingkungan bisnis baik internal (*mikro*) dan eksternal (*makro*).

Penilaian kinerja akan bernilai lebih besar jika kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan suatu *benchmark*, baik berupa target anggaran atau *benchmark* yang lain. Manajer perusahaan dapat menggunakan ukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja para manajer unit sebagai dasar pemberian *rewards*.

Organisasi harus bergerak cepat untuk dapat bertahan atau bahkan bersaing. Jadi sangat penting bagi suatu organisasi untuk menggunakan seperangkat ukuran kinerja yang menggambarkan lingkungan dan strategi kompetisi mereka guna memastikan bahwa manajer termotivasi dan dihargai atas pencapaian kinerja mereka. Ukuran-ukuran kinerja seharusnya tidak hanya memberi informasi kepada manajer mengenai hasil-hasil karena keputusan dan aktifitas masa lalu, tapi seharusnya juga memberikan indikasi akan kemampuan perusahaan untuk bersaing secara efektif dan efisien dimasa yang akan datang.

2.2.8 Ukuran Kinerja Keuangan Utama

Ukuran kinerja keuangan berfokus pada aspek-aspek keuangan suatu organisasi. Beberapa ukuran kinerja keuangan dibahas sebagai berikut :

a. *Current Ratio*

Current Ratio adalah salah satu ukuran kinerja keuangan yang digunakan untuk menilai likuiditas perusahaan dan kemampuannya membayar kewajiban atau utang jangka pendeknya. *Current ratio* dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

Dimana dalam hal ini *Current Assets* adalah aset jangka pendek perusahaan dan *current Liabilities* adalah hutang jangka pendek perusahaan. *Current Ratio* atau sering disebut *working capital ratio*. *Working capital ratio* adalah *current asset* dikurangi *current liabilities*. Tetapi, *current ratio* dianggap merupakan indikator yang lebih dapat dipercaya untuk mengukur likuiditas karena dua perusahaan yang mempunyai *working capital* yang sama mungkin mempunyai *current ratio* yang berbeda. Meskipun demikian, *current ratio* mempunyai beberapa kelemahan, rasio ini hanya merupakan salah satu ukuran likuiditas perusahaan, rasio ini tidak memperhitungkan komposisi aset jangka pendek.

b. *Profit Margin*

Profit margin adalah ukuran persentase dari tiap rupiah penjualan yang dihasilkan dalam laba bersih. *Profit margin* dihitung dengan rumus berikut :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Net Sales}}$$

c. *Return On Assets*

Keseluruhan ukuran untuk kemampulabaan (*profitability*) adalah *return on*

assets. ROA dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Assets}}$$

d. *Earning Per Share (EPS)*

Earning per share (EPS) digunakan untuk mengukur laba bersih yang diperoleh dari setiap lembar saham. *EPS* dihitung dengan membagi laba bersih dengan rerata tertimbang jumlah lembar saham biasa yang beredar selama satu tahun, seperti yang tertera pada rumus berikut :

$$\text{Earning Per Share} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Weighted Average Common Share Outstanding}}$$

e. *Economic Value Added (EVA)*

Economic value added (EVA) mengindikasikan apakah suatu bisnis menciptakan kesejahteraan, atau menurunkan modal. *Economic value added (EVA)* dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{EVA} = \text{After Tax Operating profit} - \text{Cost Of Capital}$$

After Tax Operating Profit adalah laba operasi setelah pajak, sedangkan *cost of capital* adalah biaya modal perusahaan. jika *EVA* positif maka kesejahteraan telah diciptakan, sebaliknya apabila *EVA* Negatif maka perusahaan akan memperoleh hasil yang lebih baik. *Economic Value Added (EVA)* adalah ukuran yang paling baik untuk mengukur kinerja periodik, merancang target-target yang tepat dan memungkinkan perbandingan langsung dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya.

f. Market Value Added (MVA)

Market Value Added (MVA) adalah suatu konsep ukuran kinerja yang masih berhubungan dengan *EVA*, yang lebih fokus pada nilai total suatu perusahaan pada suatu titik tertentu semacam value added neraca, yang dirumuskan sebagai berikut :

$$MVA = Total\ Market\ Value\ Of\ the\ Company - Capital\ Tied\ Up\ In\ the\ Company$$

Total capital tied up adalah semua laba perusahaan yang telah diinvestasikan kembali ke dalam bisnis ditambah semua kontribusi uang dari pemegang saham (investor) dan kreditor, sedangkan nilai pasar perusahaan (*company's market value*) adalah nilai sekarang (*current value*) dari semua saham dan hutang perusahaan. jika nilai *MVA positif*, perusahaan telah menciptakan nilai , dan sebaliknya jika negatif perusahaan telah menurunkan modal.

2.2.9 Kelemahan Ukuran Kinerja Keuangan

Ukuran kinerja keuangan yang dirancang berdasar produk yang telah matang dan teknologi yang stabil sangat berlawanan dengan perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat pada dasawarsa terakhir ini. Oleh karena itu, ukuran kinerja keuangan dipandang tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan lingkungan bisnis kontemporer saat ini. Menurut (Kaplan 1983, Skinner 1986, Drucker 1990, Eccles 1991, Blenkinsop dan Burns 1992, Kaplan dan Norton 1996, Ghalayini et al 1997, Olve et al 1999, Neely 1999, Olsen et al 2007) dalam

(Krismiaji & Aryani, 2019) secara spesifik ada beberapa kelemahan dari ukuran kinerja keuangan, yaitu :

a. Mengutamakan efisiensi tenaga kerja langsung

Besarnya fokus pada efisiensi tenaga kerja langsung dilakukan berdasarkan kenyataan bahwa pada era tahun 1920an dari seluruh biaya produksi selain biaya bahan baku langsung 80% diantaranya adalah biaya tenaga kerja langsung.

Pendekatan efisiensi biaya tenaga kerja langsung ini bisa menyesatkan (*misleading*) untuk kondisi saat ini karena sangat sedikit perusahaan yang mempunyai biaya tenaga kerja langsung lebih dari 25% dari total biaya produksi.

b. Terlalu mementingkan hasil-hasil keuangan jangka pendek

Penekanan pada hasil-hasil keuangan jangka pendek dapat berbahaya bagi perusahaan karena hal ini dapat mendorong para manajer untuk memanipulasi angka-angka keuangan yang dilaporkan guna memperoleh insentif.

c. Dapat menghasilkan informasi yang salah untuk pengambilan keputusan

Laporan keuangan adalah suatu laporan kinerja yang biasanya disusun secara Periodik (misalnya bulanan, triwulan, dan tahunan) dan merupakan hasil keputusan yang dibuat satu atau dua bulan sebelumnya, sehingga menjadi terlanjur usang untuk digunakan.

d. Gagal untuk mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan strategi saat ini

Terlalu menekankan penurunan biaya dapat menghambat kebutuhan organisasi akan inovasi, seperti memperkenalkan perubahan produk secara cepat atau membangun produk-produk baru.

e. Mendorong pemikiran jangka pendek.

Penekanan keuangan jangka pendek ini dapat menghambat pemikiran yang berorientasi jangka panjang, sehingga dapat mendorong dikurangnya aktifitas penelitian dan pengembangan, pengurangan kegiatan, pelatihan (*training*) dan penundaan rencana investasi.

2.2.10 Pentingnya Ukuran Kinerja Non Keuangan

Kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada ukuran kinerja keuangan sebagaimana diuraikan di atas mendorong para peneliti untuk mengembangkan konsep baru dalam sistem pengukuran kinerja yang dapat mengatasi kelemahan ukuran kinerja keuangan, yaitu dengan ukuran kinerja yang lebih fleksibel dan dinamis. Konsep-konsep baru tersebut mencakup *activity-based costing (ABC)*, *activity-based budgeting (ABB)*, *activity-based cost management (ABCM)* dan *Balanced Scorecard*. Konsekuensinya, pada dasawarsa terakhir ini, banyak perusahaan yang telah mengimplementasikan ukuran-ukuran kinerja non keuangan bersama dengan ukuran-ukuran kinerja keuangan.

Menurut Ittner dan Lacker (2003) dalam (Krismiaji & Aryani, 2019) ada beberapa manfaat yang ditawarkan oleh ukuran-ukuran kinerja non keuangan. Beberapa manfaat tersebut, yaitu :

- a. Para manajer dapat memperoleh informasi yang cepat mengenai perkembangan bisnis mereka sebelum laporan keuangan diterbitkan.
- b. Karyawan dapat memperoleh informasi yang lebih terpercaya mengenai tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.
- c. Investor menerima informasi yang lebih akurat mengenai kinerja perusahaan secara keseluruhan karena ukuran-ukuran kinerja non keuangan biasanya

tergambarkan dalam nilai aset tidak berwujud (*intangible value*) seperti produktifitas riset dan pengembangan.

Literatur terdahulu juga menemukan bahwa ukuran-ukuran kinerja non keuangan seringkali digunakan oleh perusahaan sebagai kombinasi dari ukuran-ukuran kinerja keuangan untuk menentukan kontrak bonus tahunan bagi para manajernya. Ukuran kinerja non keuangan dianggap sebagai indikator pendorong (*leading indicator*) bagi ukuran kinerja keuangan yang merupakan indikator tujuan (*lagging indicator*). Sebagai contoh, ukuran kepuasan pelanggan adalah *leading indicator* bagi pola perilaku pelanggan yang pada akhirnya berdampak pada pertumbuhan jumlah pelanggan, yang mendorong naiknya pendapatan dan pertumbuhan melalui peningkatan penjualan yang merupakan ukuran kinerja keuangan. Dalam hal ini, ukuran kepuasan pelanggan dapat secara ekonomis berguna untuk penilaian pasar saham tetapi tidak secara lengkap direfleksikan dalam nilai buku akuntansi.

Menurut Said et al,2003 dalam (Krismiaji & Aryani, 2019) Penggunaan ukuran-ukuran kinerja non keuangan juga berhubungan dengan strategi orientasi inovasi, lamanya pengembangan produk, regulasi industri, dan tingkat tekanan keuangan. Lebih lanjut, ditemukan bahwa hubungan antara penggunaan ukuran-ukuran kinerja non keuangan dan kinerja perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang tergantung pada kesesuaian antara penggunaan ukuran kinerja non keuangan tersebut dengan karakteristik perusahaan.

Menurut Ittner dan Lacker (2003) dalam (Krismiaji & Aryani, 2019) menemukan bahwa hanya ada sedikit perusahaan yang menyadari manfaat

tersebut. Mereka menemukan bahwa sebagian besar perusahaan gagal untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan bertindak berdasarkan ukuran-ukuran kinerja non keuangan yang tepat. Selain itu, hanya ada sedikit upaya untuk mengidentifikasi area kinerja non keuangan yang dapat meningkatkan pilihan strategi mereka. Perusahaan-perusahaan ini tidak dapat menunjukkan hubungan sebab akibat antara kemajuan dalam area non keuangan dan area keuangan. Akibatnya, terjadi peningkatan peluang bagi para manajer untuk bersifat egois dengan memilih dan memanipulasi ukuran kinerja yang memungkinkan para manajer mencapai tujuan mereka terutama untuk mendapatkan bonus.

2.2.11 Ukuran Ukuran Kinerja Non Keuangan

Ukuran-ukuran kinerja yang umum digunakan untuk mengukur kinerja non keuangan dalam suatu bisnis yaitu :

a. Ukuran efisiensi

Ukuran efisiensi merupakan ukuran-ukuran yang digunakan untuk melacak indikator-indikator intra-organisasi. Ukuran ini digunakan untuk menentukan apakah suatu unit bisnis telah menggunakan sumberdaya dan proses internal dengan efisien. Fokus ukuran ini adalah kualitas, waktu dan efisiensi seperti selisih efisiensi bahan langsung, *effect yield*, *manufacturing lead time*, *head count*, dan *inventory*.

b. Ukuran inovasi

Ukuran inovasi yaitu ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai kapastitas inovasi organisasi dan mengukur hal-hal seperti jumlah hak paten baru, jumlah produk baru yang diperkenalkan, waktu proses yang diperlukan untuk mengirim

produk baru ke pasar, dan waktu yang diperlukan untuk membangun suatu produk generasi yang akan datang.

c. Ukuran pembelajaran dan pertumbuhan

Ukuran pembelajaran dan pertumbuhan merupakan ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai kapasitas pembelajaran suatu organisasi guna meningkatkan pertumbuhan organisasi jangka panjang dan mengukur hal-hal seperti kapasitas intelektual karyawan, pengembangan dan pelatihan karyawan, sistem insentif karyawan, perputaran karyawan, dll.

d. Ukuran pelanggan

Ukuran pelanggan adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja yang mengarah ke hubungan dengan pelanggan dan menggunakan ukuran tersebut untuk mengukur pangsa pasar (*market share*), waktu pelayanan pelanggan, kinerja tepat waktu (*on-time performance*), keterpercayaan produk, dan sebagainya.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata *Balanced* artinya berimbang dan *Scorecard* artinya kartu skor atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis. Selanjutnya rencana kerja itu dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata, hasilnya adalah penyimpangan.

Balanced yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menguraikan akibat ekonomi dari tindakan yang dilakukan dalam ketiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pelanggan dan segmen pasar yang akan disasar oleh perusahaan. perspektif proses bisnis inter menguraikan proses intern yang dibutuhkan untuk menghasilkan nilai bagi para pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berkaitan dengan tiga faktor pemampu yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan sikap mental karyawan(motivasi, pemberdayaan, dan integritas). Dengan demikian *balance scorecard* memberikan kerangka pikir bagi penjabaran strategi perusahaan ke dalam pelaksanaanya. Dengan *balanced scorecard* tujuan sebuah visi divisi dalam perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam ukuran non-keuangan, misalnya bagaimana divisi tersebut menciptakan nilai bagi pelanggan yang ada sekarang dan di masa yang akan datang, dan bagaimana divisi tersebut meningkatkan kemampuan internnya serta investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan dan diperkenalkan pertama kali oleh dua profesor Harvard Bussiness School, Robert Kaplan dan David Norton

pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen memberikan lebih banyak lagi informasi tentang keberhasilan perusahaan dalam menetapkan strategi usahanya. Selanjutnya Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen, yang artinya semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkat perusahaan. Semua pekerja harus memahami bahwa aktivitas mereka merupakan biaya yang harus diperhitungkan manfaatnya.

Balanced Scorecard menawarkan model pengukuran kinerja yang mendorong *profitabilitas* dengan ukuran kinerja non keuangan dalam perspektif pelanggan, bisnis internal, serta inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan sebuah merek absolut baru dalam pengukuran kinerja manajerial. Pengukuran kinerja konvensional lebih mementingkan kinerja keuangan, sementara *Balanced Scorecard* menganggap bahwa kinerja keuangan bukanlah aspek yang berdiri sendiri dalam membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* yaitu untuk memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menjadi pemicu dalam peningkatan kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* mengembangkan perspektif yang termasuk dalam perencanaan strategi, yaitu dari yang sebelumnya hanya dibatasi perspektif keuangan, berkembang ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perkembangan perspektif rencana strategi ke perspektif non

keuangan tersebut memberikan manfaat yaitu meningkatkan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkelanjutan serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan ke dalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan. Tetapi, tidak ada jaminan bahwa *profitabilitas* masa depan akan mengikuti pencapaian target dalam perspektif non keuangan. Mungkin ini merupakan masalah terbesar dalam *Balanced Scorecard* karena ada taksiran bahwa keuntungan masa depan tidak mengikuti atau berkaitan dengan pencapaian tujuan non keuangan. *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada perusahaan manufaktur dan perusahaan yang menghasilkan jasa maupun produk.

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Purwanti & Prawironegoro, 2013) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi yang dituangkan dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis dan internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya Kaplan dan Nonton menjelaskan dalam (Purwanti & Prawironegoro, 2013) bahwa *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja disemua tingkat perusahaan. semua pekerja harus memahami bahwa aktivitas mereka adalah biaya yang harus diperhitungkan manfaatnya (*benefit*); semua aktivitas harus mempunyai tujuan bisnis yang menguntungkan dan harus diukur dengan satuan uang, oleh sebab itu

semua pekerja harus berinisiatif bekerja efektif dan efisien dan berpikir strategis (jangka panjang). Semua pekerja harus mengetahui dan memahami visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan. top manajer harus menerjemahkannya dalam strategi dan kebijakan; manajemen madya harus membuat program kerja dan anggaran; dan manajemen pertama (lini) harus melaksanakannya. Kinerja harus diukur berdasarkan *balanced scorecard*.

Banyak perusahaan telah menggunakan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun pengukuran non keuangan lebih banyak digunakan dalam tingkatan operasional yang langsung berhubungan dengan pelanggan, yaitu pada jenjang menengah dan bawah pada struktur organisasi. Manajemen puncak akan menggunakan pengukuran keuangan agregat dengan menganggap bahwa informasi keuangan tersebut telah cukup mencerminkan hasil operasi dari manajemen tingkat menengah dan bawah. Perusahaan-perusahaan ini hanya menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan untuk memperoleh umpan balik taktis (*tactical feedback*) dan pengendalian operasi jangka pendek.

Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi sebuah divisi. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata "*balanced*" disini bertujuan untuk menenkankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu :

- a. Keseimbangan antara pengukuran ekstern untuk pemegang saham dan pelanggan dan pengukuran intern dari proses bisnis intern, inovasi, dan proses belajar dan pertumbuhan.
- b. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- c. Keseimbangan antar unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Pada Umumnya kinerja keuangan diukur dari tiga segi yaitu :

- a. Segi kemampuan organisasi untuk memperoleh laba bersih (*earning after tax*) yang lazim disebut *net profit margin* yaitu laba bersih dibagi pendapatan penjualan.
- b. Kemampuan organisasi mengoperasikan harta untuk memperoleh penjualan atau lazim disebut perputaran harta atau *assets turnover*, yaitu pendapatan penjualan dibagi total harta (*assets*)
- c. Kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber pembiayaan dari luar yang lazim disebut *equity multiplier*, yaitu total *assets* dibagi total *equity*.

Penggabungan *net profit margin* dengan *assets turnover* menghasilkan *return on asset (ROA)* dan penggabungan *ROA* dengan *equity multiplier* menghasilkan *return on equity (ROE)*

2.3.2 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan teknologi informasi di dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menemukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitasnya.

Menurut (Moeheriono, 2014) mengungkapkan bahwa sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang di desain untuk memperlakukan karyawan sebagai manusia dan mempunyai empat keunggulan, yaitu :

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Meningkatkan daya respons perusahaan terhadap tren perubahan lingkungan bisnis.
3. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan tren perubahan lingkungan bisnis.
4. Menghasilkan *total business plan* yang menyediakan dua macam aktivitas nilai, yaitu *long range value creating activities* dan *short range value creating activities*.

Sedangkan menurut (Veithzal Rivai, 2013) *Balanced scorecard* mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mensinergikan strategi dengan indikator kunci di semua lini organisasi
2. Mengukur serta mengatur kinerja bisnis lebih efektif

3. Memudahkan feedback dan komunikasi strategis.

Perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja pada konsep *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi, merencanakan dan menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi, serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Menurut (Moehariono, 2012), penggunaan sistem pengukuran kinerja pada *balanced scorecard* yang digunakan oleh perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi, strategi organisasi.

Proses perancangan manajemen kinerja dengan *balanced scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi ke dalam sasaran strategi organisasi yang lebih operasional dan mudah di pahami.

2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategi dengan indikator.

Indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaran strategi organisasi. Ini akan menjadi alat komunikasi bagi organisasi dengan cara memberikan indikasi bagaimana kinerja dalam mencapai sasaran strategi tersebut.

3. Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategi.

Pada tahap ini organisasi mengkuantifikasikan dari hasil yang ingin di capai, mengidentifikasi mekanisme dan sumber daya untuk mencapai hasil dari inisiatif strategi yang di rencanakan akan dilaksanakan.

4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategi.

Sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan strategi yang lebih baik di masa mendatang.

2.3.3 Perkembangan Perusahaan

Dunia bisnis adalah kegiatan yang terus menerus berubah dan berkembang. Hal itu disebabkan karena ciri khususnya adalah persaingan. Persaingan melahirkan inovasi teknologi alat produksi, alat pemasaran, alat keuangan, dan alat pengukuran kinerja. Perubahan, perkembangan, dan inovasi itu merupakan proses pembelajaran bagi manajemen untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan, laba, dan nilai perusahaan.

Sebelum tahun 1990, pada umumnya kinerja perusahaan dikur berdasar kinerja keuangan, yaitu melalui *ukuran likuiditas, solvabilitas (leverage), aktivitas, profitabilitas, pertumbuhan, penilaian, dan ukuran kebangkrutan*. Ukuran itu didasarkan pada kinerja jangka pendek yaitu dalam periode satu tahun kerja. Berdasarkan dasar pengukuran itu, manajemen merencanakan dan mewujudkan sasaran laba jangka pendek. Sasaran jangka panjang yang menyangkut kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus proses bisnis intern, dan pembelajaran sepanjang waktu (*long-life learning*) kurang mendapat perhatian.

Pengukuran kinerja keuangan intinya adalah :

- a. Kepuasan pemilik (*owner satisfaction*) melalui *return on equity (REO)* yang dirinci menjadi bauran penjualan (*sales mix*). Perputaran harta (*assets turnover*)

- dan laba bersih atas penjualan (*net profit margin*)
- b. Pengukuran pelanggan intinya adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang dirinci menjadi jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan yang tidak menjadi pelanggan, dan kecepatan melayani pelanggan.
 - c. Pengukuran proses bisnis internal artinya efektivitas dan efisiensi yang dirinci siklus waktu (*cycle time*), penyerahan tepat waktu (*on time delivery*) dan siklus efektivitas (*cycle effectiveness*)
 - d. Pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan intinya adalah kepuasan karyawan (*employess satisfaction*) melalui peningkatan secara terus-menerus ketrampilan dan pengetahuan pekerja yang dirinci menjadi penemuan ketrampilan (*skill coverage*) dan kualitas kehidupan kerja (*quality work life*)

2.3.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Perencanaan Perusahaan

Dalam kaitannya dengan proses perencanaan perusahaan, *balanced scorecard* memungkinkan perusahaan untuk dapat mengintegrasikan antara perencanaan strategik dengan proses penyusunan anggaran tahunan. Dalam menetapkan target dengan jangka waktu 3-5 tahun untuk pengukuran strategik, manajer sekaligus harus juga meramalkan target tahunan yang harus dicapai agar dapat mencapai target jangka panjang tersebut. Dengan demikian anggaran tahun yang dibuat oleh perusahaan akan mencerminkan rencana perusahaan yang sudah sesuai dengan strategi bersaing perusahaan.

Aspek terpenting dan paling inovatif dari penggunaan *balanced scorecard* adalah dalam memberikan kerangka proses belajar karena hal ini akan

memungkinkan organisasi melakukan proses belajar pada tingkatan eksekutif. Tanpa *balanced scorecard* manajemen tidak memiliki instrumen untuk menerima umpan balik mengenai strategi yang ditetapkan. Dengan *balanced scorecard* manajemen perusahaan dapat memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan, dan apabila diperlukan, membuat perubahan mendasar dalam strategi itu sendiri.

2.3.5 Perspektif *Balanced Scorecard*

Ukuran kinerja dalam *balanced scorecard* dikelompokkan menjadi empat kelompok yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Proses bisnis intern yaitu sesuatu yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam upaya memuaskan pemegang saham dan pelanggan. Misalnya, dalam perusahaan manufaktur, perakitan produk adalah contoh proses bisnis intern. Pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan untuk mempertahankan kemampuan perusahaan untuk berubah dan berkembang. Ide dasarnya adalah bahwa pembelajaran diperlakukan untuk memperbaiki proses bisnis intern. Perbaikan proses bisnis intern dan infrastruktur (pembelajaran dan pertumbuhan) diperlukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan diperlakukan untuk memperbaiki laba perusahaan. Dalam *balanced scorecard* perbaikan yang terus menerus sangat ditekankan. Pada industri tertentu, perbaikan terus menerus ini penting karena kelangsungan hidup perusahaan sangat dipengaruhi oleh upaya perbaikan. Jika perusahaan tidak melakukan perbaikan terus menerus, maka perusahaan akan tertinggal dari para pesaingnya.

Pada dasarnya keberadaan perusahaan ialah untuk memberikan hasil atau imbalan keuangan bagi para pemiliknya, meskipun ada juga beberapa pengecualian. Meskipun demikian, perusahaan tetap harus menghasilkan sumberdaya keuangan yang cukup untuk mendanai kegiatannya.

Balanced scorecard menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran dalam empat perspektif, yaitu:

2.3.5.1 Perspektif Keuangan (*Finansial*)

Balanced Scorecard mempertahankan pengukuran keuangan, dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya dinyatakan dalam kemampuan laba, misalnya laba operasi, tingkat kembalian investasi (*return on investment/ROI*), nilai tambah ekonomis, pertumbuhan penjualan atau arus kas yang dihasilkan.

Tabel 2.1
Model Ukuran Kinerja Balanced Scorecard
untuk Perspektif Keuangan

TUJUAN	UKURAN KINERJA
Pertumbuhan Pendapatan :	
Meningkatkan jumlah produk baru	Persentase pendapatan dari produk baru
Menciptakan aplikasi baru	Persentase pendapatan dari aplikasi baru
Membangun pelanggan dan pasar baru	Persentase pendapatan dari sumber baru
Mengadopsi strategi kerja	Profitabilitas produk dan pelanggan
Penurunan biaya :	
Mengurangi biaya per unit produk	Biaya per unit produk
Mengurangi biaya per pelanggan	Biaya per pelanggan
Mengurangi biaya saluran distribusi	Biaya per saluran distribusi
Pemakaian Aset :	
Meningkatkan pemanfaatan aset	<i>ROI</i> <i>EVA</i> Laba per saham Laba Residu

Sumber : Wiyasha (2014)

2.3.5.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar yang akan disasar oleh perusahaan, kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran yang umumnya digunakan adalah kepuasan konsumen, jumlah pelanggan baru, kemampuan pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Selain itu, pengukuran harus pula didasarkan atas nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Misalnya waktu pemrosesan pesanan yang singkat, pengiriman yang tepat waktu, inovasi produk baru dan sebagainya.

Variabel kunci yang berfokus pada pelanggan meliputi aspek-aspek *booking*, *back orders*, pangsa pasar, pesanan dari pelanggan penting, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan loyalitas pelanggan.

- a. *Booking*, dalam kebanyakan unit bisnis aspek penting dari pendapatan adalah volume penjualan, karena *booking* adalah aktivitas yang merupakan awal terjadinya pendapatan dari penjualan maka hal ini merupakan indikator yang lebih baik bagi pendapatan itu sendiri.
- b. Permintaan yang tidak terpenuhi, adanya permintaan yang tidak terpenuhi bisa disebabkan keterbatasan kapasitas produksi, kemampuan finansial, atau kesalahan manajemen persediaan dan lain sebagainya.
- c. Pangsa pasar, penurunan posisi persaingan secara konvensional dapat disembunyikan dalam laporan peningkatan volume penjualan sebagai akibat dari

pertumbuhan industri kecuali kalau pangsa pasar diketahui dengan pasti.

- d. Pesanan dari pelanggan penting, dalam unit-unit bisnis yang menjual kepada retail, pesanan yang diterima dari pelanggan penting- *departement store* besar rantai, diskon, supermarket, *mail-orders houses*. Dapat menunjukkan sukses awal keseluruhan strategi pemasaran.
- d. Kepuasan pelanggan, hal ini dapat dikur melalui survei pelanggan pendekatan ”*mystery shopper*” dan jumlah surat keluhan.
- e. Retensi pelanggan, hal ini dapat dikur dengan lamanya hubungan dengan pelanggan
- f. Loyalitas pelanggan, hal ini dapat dikur dengan pembelian berulang, persentase penjualan kepada pelanggan dari total kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa yang sama.

Dalam (Wiyasha, 2014) agar sederhana dan menjadi jelas formulasinya pengukurannya berbagai faktor yang mewakili variabel-variabel kunci perspektif konsumen diatas dibuat model seperti tabel berikut :

Tabel 2.2

**Model Ukuran Kinerja Balanced Scorecard
untuk Perspektif Pelanggan**

TUJUAN	UKURAN KINERJA
Pokok (<i>Care</i>) :	
Meningkatkan pangsa pasar	Persentase pangsa pasar
Meningkatkan retensi pelanggan	Persentase pelanggan baru Persentase konsumen loyal

Meningkatkan perolehan pelanggan	Jumlah Pelanggan baru
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah komplain konsumen Persentase retur penjualan
Meningkatkan profitabilitas pelanggan	Profitabilitas pelanggan
Nilai kerja :	
Mengoptimalkan Harga	Perubahan harga
Menurunkan biaya pasca pembelian	Biaya pasca pembelian
Meningkatkan fungsionalitas produk	Peringkat dari survei pelanggan
Meningkatkan kualitas produk	Biaya kegagalan eksternal
Meningkatkan Keandalan pengiriman	Persentase pengiriman tepat waktu
Meningkatkan reputasi produk	Peringkat dari survei pelanggan

Sumber : Wiyasha (2014)

2.3.4.3 Perspektif Proses Bisnis Intern

Dalam perspektif proses bisnis intern, perusahaan harus mengidentifikasi proses intern yang penting dan harus dilakukan oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya, karena proses intern tersebut menghasilkan nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan kembalian (*return*) yang diharapkan oleh para pemegang saham. Perbedaan pokok antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja dalam memonitor dan memperbaiki proses bisnis intern. Pendekatan tradisional hanya berusaha melihat pada proses bisnis intern yang ada pada saat itu, sedangkan *balanced scorecard* akan melihat pula proses bisnis intern yang sama sekali baru yang dapat

digunakan oleh perusahaan untuk memuaskan pelanggan dan tujuan keuangan. Selain itu *balanced scorecard* memasukkan proses inovasi dalam proses bisnis intern yaitu perancangan produk dan pengembangan produk. Dalam pendekatan tradisional, proses bisnis intern dimulai dengan penerimaan pesanan dari pelanggan untuk produk atau jasa yang ada, dan kemudian penciptaan nilai bagi pelanggan terdapat pada produksi, pengiriman dan pelayanan produk atau jasa dan pelanggan dengan biaya yang rendah dari harga jualnya. Dengan menambahkan proses inovasi ke dalam proses bisnis intern, perusahaan akan didorong untuk memiliki kemampuan bersaing jangka panjang karena perusahaan selalu siap untuk memuaskan pelanggan dimasa mendatang.

Tabel 2.3

**Model Ukuran Kinerja Balanced Scorecard
untuk Perspektif Proses Bisnis Intern**

TUJUAN	UKURAN KINERJA
Operasi :	
Meningkatkan kualitas proses	Biaya kualitas Output yang dihasilkan Persentase unit cacat
Mengoptimalkan waktu proses	Tren biaya per unit, <i>output/input</i>
Mengurangi waktu proses	Durasi waktu proses rata-rata Efisiensi siklus pabrikasi
Pelayanan purna jual	

Meningkatkan kualitas pelayanan	<i>First pass yields</i> (hasil lulus pertama)
Meningkatkan efisiensi pelayanan	Tren biaya pelayanan
Mengurangi waktu pelayanan	Durasi pelayanan rata-rata

Sumber : Wiyasha (2014)

2.3.4.4.Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ketiga perspektif sebelumnya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk menjamin tujuan perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menetapkan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Perspektif ini berhubungan dengan kemampuan pegawai, kemampuan sistem, dan sikap pegawai, termasuk motivasi, pemberdayaan, dan *alignment*. Inovasi dan pembelajaran yang meningkatkan rasa memiliki, tentu saja menimbulkan tambahan biaya dalam jangka pendek tetapi dalam jangka panjang diharapkan dapat meningkatkan pendapatan. Inovasi untuk meningkatkan pelayanan, memuaskan pelanggan, dapat mendorong peningkatan penjualan. Disisi lain, inovasi dapat mengurangi aktivitas yang tidak memberi nilai tambah

efisiensi biaya yang pada akhirnya akan menekan biaya. Dalam konsep *balanced scorecard* inovasi misalnya dapat dikur dengan nilai penjualan produk-produk baru.

Syarat penting yang harus dipenuhi untuk sampai pada kinerja ini adalah pemberian pemahaman kepada semua level manajer dan staf mengenai proses transformasi tujuan-tujuan strategi nonfinansial menjadi kinerja yang dapat diukur dengan nilai-nilai finansial. Dengan cara ini para pegawai pun akan mengetahui bagaimana tindakan mereka dapat memengaruhi strategi perusahaan. karena ukuran-ukuran ini secara jelas berhubungan dengan strategi organisasi maka ukuran-ukuran dalam *scorecard* harus koheren dengan strategi dan oleh karena itu harus cocok dengan kebutuhan organisasi bisnis yang bersangkutan.

Ukuran-ukuran *Balanced Scorecard* berhubungan satu sama lain dari atas kebawah dan terikat pada target-target tertentu yang spesifik diseluruh bagian organisasi. Selanjutnya tujuan menjelaskan strategi sehingga dengan demikian organisasi dapat mengetahui apa yang perlu dilakukan dan berapa nilai yang harus dicapai dari tiap apa yang dilakukan.

Dalam (Wiyasha, 2014) model ukuran kinerja *balanced scorecard* untuk inovasi pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibuat model seperti tabel berikut :

Tabel 2.4

**Model Ukuran Kinerja Balanced Scorecard
untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

TUJUAN	UKURAN KINERJA
Inovasi	

Meningkatkan kepemilikan produk	Persentase Pendapatan dari kepemilikan produk
Mengurangi waktu pengembangan produk baru	Periode riset sampai peluncuran produk
Meningkatkan Kemampuan Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Kepuasan Pegawai 2. Persentase Keluar Masuk Pegawai 3. Produktivitas Pegawai 4. <i>Rasio coverage job strategic</i> 5. Karyawan bernilai tambah
Meningkatkan Motivasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usulan Per karyawan 2. Saran yang diterapkan
Meningkatkan Kemampuan Sistem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase proses umpan balik dalam kemampuan real time. 2. Persentase pelanggan bermasalah dengan akses online tentang produk.

Sumber : Wiyasha (2014)

2.5.5. Siklus Hidup Usaha dan *Balanced Scorecard*

Strategi perusahaan atau unit usaha dalam perusahaan akan sangat ditentukan oleh posisinya dalam siklus hidup usaha. Oleh karena itu, tujuan keuangan yang merupakan penjabaran pertama dari strategi perusahaan juga

sangat tergantung pada posisi perusahaan pada saat itu. Untuk penyederhanaan, tahap-tahap dalam siklus hidup usaha dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu :

a. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Tahap ini adalah tahap pertama dari siklus hidup usaha. Pada tahap ini, perusahaan memiliki produk atau jasa yang potensial untuk berkembang. Perusahaan harus memperoleh banyak sumberdaya untuk mengembangkan produk dan jasa tersebut, melakukan investasi yang memadai dalam aktiva tetap, melakukan investasi dalam jaringan distribusi dan hubungan dengan pelanggan. Pada tahap ini perusahaan biasanya memiliki arus kas negatif dan tingkat kembalian investasi yang rendah. Tujuan keuangan yang ditetapkan biasanya adalah tingkat pertumbuhan penjualan, pangsa pasar dan sebagainya.

b. Tahap bertahan (*sustain*)

Pada tahap ini perusahaan masih akan tampak menarik untuk suatu investasi atau reinvestasi, tetapi perusahaan harus dapat memberikan kembalian yang tinggi atas investasi yang ditanamkan pemodal. Perusahaan diharapkan akan tetap mempertahankan pangsa pasar yang ada dan masih mungkin meningkatkan pertumbuhan sedikit dari tahun ke tahun. Investasi yang dilakukan perusahaan lebih banyak berupa penambahan kapasitas dan melakukan perbaikan kontinu. Tujuan keuangan perusahaan dalam tahap ini biasanya berkaitan dengan kemampulabaan, yang dicerminkan oleh laba akuntansi seperti laba operasi dan laba kotor. Pengukuran tersebut menganggap

investasi dalam sebuah divisi tersebut sudah pasti dan perusahaan harus

memaksimalkan laba yang dapat diperoleh dari investasi tersebut. Apabila sebuah divisi memiliki wewenang dalam menentukan investasi, tujuan keuangannya akan menghubungkan laba yang diperoleh dengan jumlah investasi digunakan untuk memperoleh laba, misalnya dengan *ROI*.

c. Tahap penuaian (*harvest*)

Dalam tahap ini, perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang signifikan dalam pengembangan atau pembangunan fasilitas baru melainkan hanya pemeliharaan fasilitas yang telah dimiliki. Setiap investasi dalam proyek yang akan dilakukan harus memiliki jangka waktu kembalian yang pasti dan sangat pendek. Tujuan utamanya ialah untuk memaksimalkan arus kas masuk ke perusahaan. Tujuan keuangan keseluruhan dalam tahap ini adalah arus kas operasi dan pengurangan kebutuhan modal kerja.

Tema strategi untuk perspektif keuangan yang dalam rangka penerapan strategi usaha pada setiap tahapan di atas adalah :

- a. Pertumbuhan dan bauran pendapatan (*revenue growth and mix*). Bentuk strategi ini adalah perusahaan akan mengembangkan produk dan jasa yang ditawarkan, menjual pada pelanggan dan pasar yang baru, mengubah bauran/komposisi penjualan, atau mengubah harga dari produk dan jasa.
- b. Pengurangan biaya/ perbaikan produktivitas (*cost reduction/ productivity Improvement*). Tujuan strategi ini adalah menurunkan biaya produksi barang dan jasa langsung, dan biaya tidak langsung, dan meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.
- c. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi (*assets utilization/ invesment strategy*)

Dengan strategi ini manajemen perusahaan untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran usaha yang ada, mengarahkan usaha untuk memanfaatkan sumberdaya yang mengganggu, menggunakan sumberdaya langka seefisien mungkin, atau menjual aktiva yang tidak menghasilkan kembalian yang cukup.

Meskipun strategi yang diterapkan diatas cukup lengkap, namun perlu di garis bawah bahwa strategi di atas bersifat generik dan implementasinya dilapangan akan ddipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Setiap perusahaan harus memutuskan konsumen mana yang akan menjadi target dan menentukan proses bisnis internal yang penting untuk menarik konsumen baru dan mempertahankan konsumen lama. Setiap perusahaan, dengan strategi yang berbeda, akan menysasar konsumen yang berbeda dengan berbagai produk dan jasa yang berbeda pula.

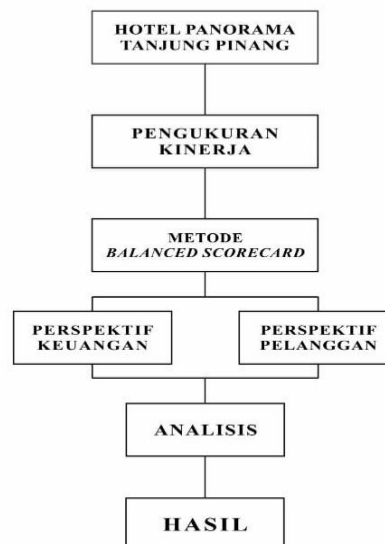
Balanced scorecard mengartikulasi sebuah strategi tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai tujuan yang di inginkan dengan melakukan tindakan yang kongkrit. Salah satu keuntungan *balanced scorecard* adalah bahwa konsep ini secara berkelanjutan menguji konsep-konsep yang melandasi strategi manajemen. Jika sebuah strategi tidak berjalan, maka hal ini menjadi bukti tidak tercapainya manfaat yang diharapkan (berupa kenaikan penjualan). Tanpa umpan balik semacam ini, manajemen dapat terjebak untuk menggunakan strategi yang tidak efektif yang didasarkan atas asumsi yang keliru.

2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut (Rumengan, 2015), Kerangka pemikiran adalah suatu teori atau dasar teori yang sudah melalui berbagai sintesa teori yang berdasarkan dari fakta, observasi, serta penelaahan keputusan. Oleh karena itu yang termuat dari kerangka teori tersebut terdiri dari hubungan, pengaruh, kompratif antara variabel yang terlibat dalam penelitian tersebut, serta menjelaskan variabel-variabel yang saling berkaitan.

Penelitian ini terdiri dari dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yang akan menjadi indikator dari pengukuran kinerja hotel panorama tanjungpinang. Dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Data Diolah (2020)

2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa peneliti terdahulu yang diperoleh dari berbagai sumber, peneliti memilih beberapa peneliti terdahulu yang dianggap dapat menjadi panduan dalam penelitian, beberapa peneliti tersebut, di tuangkan dalam beberapa paragraf berikut ini :

Menurut (Farida Styaningrum, 2014), Pengukuran kinerja Kusuma Sahid Price Hotel Surakarta selama ini hanya berdasarkan pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja secara keuangan tidaklah cukup dalam mencerminkan kinerja perusahaan. tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil tentang penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja Kusuma Sahid Price Hotel Surakarta pada tahun 2011-2013 melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik Pengumpulan data yang digunakan yaitu Observasi, Wawancara, dan Analisis Dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Kusuma Sahid Price Hotel Surakarta dari perspektif keuangan mencapai hasil sebesar 83,333% berarti “sangat baik” . Pada perspektif pelanggan mencapai hasil sebesar 66,667% berarti “baik”. Pada perspektif proses bisnis dan internal, kinerja Kusuma Sahid Price Hotel Surakarta mancapai hasil sebesar 75% berarti “baik”. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja Kusuma Sahid Price Hotel Surakarta mencapai hasil sebesar 33,333% berarti “Cukup baik”.Kinerja Kusuma Sahid Price Hotel Surakarta Pada tahun 2011-2013 Berdasarkan hasil analisisi terhadap ke empat perspektif *Balanced Scorecard* Mencapai Hasil sebesar 64,583% Artinya Kusuma Sahid Price Hotel Surakarta

Memiliki Kualitas kinerja yang “Baik” Dalam mencapai sasaran strategi pada setiap Perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Menurut (Mahmudah, 2015) Penelitian ini meneliti tentang kinerja keuangan Manyar Garden Hotel Banyuwangi selama 2 tahun terakhir, untuk mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek pelanggannya, untuk mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek internalnya (Proses bisnis internal), Untuk mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek belajar dan bertumbuh (*learning dan growth*). Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) Aspek keuangan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi mengingat Hotel tersebut adalah perusahaan jasa yang berorientasikan profit akan tetapi berorientasi utamanya kepelayanan pelanggan/pengunjung memperhatikan bahwa dalam sirkulasi keuangan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi, selain dari penyewaan room-room juga didapatkan dari hasil cabang usaha dan menyewakan fasilitas *speed bot*. 2) Aspek Pengguna layanan disini adalah pengunjung hotel yang menginap dan memberikan opininya berdasarkan kuisisioner yang diisi menyatakan bahwa pengunjung Manyar Garden Hotel Banyuwangi merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi. 3) Aspek Usaha Internal mencakup beberapa bidang usaha Manyar Garden Hotel Banyuwangi sebagai usaha dibidang jasa yaitu selama berdiri mulai 1974 – sekarang telah berkembang uni-unit usaha, maka dapat dilihat dari unit-unit baru sebagai pengembangan dari unit yang sudah ada. 3)Aspek belajar dan bertumbuh dilihat dari aspek kepuasan karyawan, dan kemampuan sistem informasi

menunjukkan bahwa karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi memiliki tingkat kepuasan yang tinggi melihat respon dan pengisian kuisisioner dan hasil analisis data primer yang telah diolah.

Menurut (Ardiansyah & Mulia, 2019) Penelitian ini dilakukan di Aston Braga Hotel & Residance Bandung dengan menggunakan data tahun 2013-2015 untuk menganalisis perspektif keuangan sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan untuk mendukung penelitian ini menyebarkan kuisisioner kepada konsumen dan karyawan. Populasinya adalah seluruh pelanggan dan karyawan Aston Braga hotel&Residance Bandung, sampel yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk pelanggan dan 98 responden untuk karyawan. Kuisisioner digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dan karyawan. Hasil kuisisioner tersebut juga telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk perspektif keuangan 2,66 perspektif pelanggan 2,2 perspektif proses bisnis internal 3, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 3. Dari hasil total tersebut dibagi dengan 4 sesuai dengan jumlah perspektif dalam *Balanced Scorecard*, maka hasil yang didapat adalah 2,71 kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di Aston Braga Hotel&Residance Bandung dikategorikan baik pada rentang nilai 2,3334 hingga 3.

Menurut (Trisyulianti, 2016) Penelitian ini dilakukan di PT Asuransi MSIG Indonesia. PT Asuransi MSIG Indonesia bergerak dalam bidang asuransi kerugian dan berupaya merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi indikator-indikator yang

digunakan PT,MSIG Indonesia sebagai pengukuran kinerja karyawan, menyusun rancangan konsep sistem *balanced scorecard* yang sesuai dengan pengukuran kinerja perusahaan, dan menyusun rancangan simulasi *balanced scorecard* yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi pada PT.MSIG Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT.Asuransi MSIG Indonesia memiliki indikator dalam hal pengukuran kinerja yang digunakan yaitu penjualan, analisis neraca, analisis liabilitas, analisis rentabilitas, ekonomi, ROE, dan *cash flow*, serta laporan keuangan tahunan sebagai dasar data pengukuran kinerja secara keseluruhan indikator pengukuran kinerja melalui persepsi keuangan yang digunakan PT.MSIG Indonesia menunjukkan hal yang positif karena semua indikator yang menjadi pengukuran tersebut telah menghasilkan suatu peningkatan yang baik yang menunjukkan produktivitas kinerja karyawan semakin baik. Rancangan simulasi *balanced scorecard* yang menjadi penentu dalam mencapai hasil yang maksimal, hasil rancangan sebesar 75,47%. Hasil tersebut sudah optimal dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dan berdasarkan skala penilaian, kinerja PT.MSIG berada pada tahap yang baik, hal ini menjadikan perusahaan dapat lebih bersaing lagi dalam industri perasuransian dan berpeluang tetap menjadi *market leader* dalam industri *general insurance*

Menurut (Sarjono, Pujadi, & Wong, 2010) Penelitian ini dilakukan pada PT.Dritama Brokerindo Jakarta Timur. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap PT. Dritama Brokerindo, pertama yaitu pengukuran kinerja yang telah dilakukan selama ini oleh PT. Dritama Brokerindo hanya berdasarkan laporan

keuangan dan menganalisis peningkatan atau penurunan laba bersih yang diperoleh dikaitkan dengan adanya perubahan pendapatan, biaya-biaya dan transaksi lainnya yang mempengaruhi naik turunnya laba bersih yang diperoleh perusahaan. secara keseluruhan kinerja keuangan perusahaan selama periode 2005-2007 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan karena walaupun terjadi kenaikan yang signifikan dari tahun ke tahun terutama pada tahun 2007 dimana laba bersih yang diperoleh hanya sebesar 295.232.557 masih jauh dari target yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan kenaikan beban operasional walaupun pendapatan usaha juga meningkat, perusahaan harus mampu bangkit kembali dan memperbaiki kinerja keuangannya agar dapat mencapai tujuan strategisnya.

Kedua untuk mengetahui kinerja PT. Dritama Brokerindo secara keseluruhan maka digunakan metode balanced scorecard sebagai alternatif dalam mengukur kinerja perusahaan dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui sampai sejauh mana perusahaan dalam menjalankan usahanya telah menghasilkan kinerja yang baik bagi para pemegang saham (perspektif keuangan), pelanggan (perspektif pelanggan), keefektifan proses operasi (perspektif proses bisnis internal) , dan bagi karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap PT.Dritama Brokerindo memberikan hasil antara lain: perspektif keuangan, hasilnya masih sangat rendah (2,90) , perspektif pelanggan hasilnya cukup baik (3,00) perspektif

proses bisnis internal hasilnya sangat baik (5,00) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasilnya cukup baik (3,08).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Hotel Panorama Tanjungpinang .

Menurut (Rumengan, 2010) Penelitian deksriptif kualitatif bertujuan untuk mendapatkan gambaran, mengenai permasalahan (keadaan) untuk mengetahui keberadaan suatu masalah, besarnya masalah, luasnya masalah, dan pentingnya masalah.

Menurut (Sugiyono, 2015) Metode penelitian deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mengenai analisis pengukuran kinerja hotel menggunakan metode *balanced scorecard* adalah data primer dan data sekunder.

3.2.1 Data Primer

Menurut (Sunyoto, 2011) Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus.

Menurut (Danang, 2013) Data Primer Adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus, pada umumnya seorang peneliti harus melakukan pengumpulan sendiri data ini berdasarkan kebutuhannya.

Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui wawancara kepada Pimpinan Hotel Panorama Tanjungpinang dan staff yang terkait dalam penelitian ini sehingga informasi bisa diperoleh.

3.2.2 Data Sekunder

Menurut (Sunyoto, 2011), Data sekunder adalah data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan dan dari sumber lainnya yaitu dengan mengadakan studi kepustakaan dengan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan objek penelitian.

Menurut (Indriantoro & Supomo, 2013), Data Sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan yang tidak dipublikasikan.

Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah mengenai gambaran umum Hotel Panorama Tanjungpinang, laporan neraca dan laporan laba rugi tahun 2015-2018, tugas, fungsi serta struktur organisasi, serta dokumen-dokumen

terkait sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga dapat memberikan informasi tambahan dan juga bahan dalam mendukung penelitian ini.

3.3 Definisi Operasional Konsep

Menurut (Mardalis, 2014) Konsep ialah suatu kesatuan tentang suatu hal atas permasalahan yang perlu dirumuskan. Dalam merumuskannya penelitian harus dapat menjelaskan sesuai dengan metode penelitian memakai konsep tersebut

Menurut (Sugiyono, 2013) Definisi Operasional Konsep adalah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat di amati dan yang dapat ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Tabel 3.1

Definisi Operasional Konsep

Konsep	Definisi	Indikator
Perspektif Keuangan	Ukuran Kinerja Keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur	1.Baik 2.Kurang Baik

	<p>misalnya oleh laba operasi, <i>return on invesment(ROI)</i>, <i>return on equity(ROE)</i>, <i>return on capital employed(ROCE)</i>, nilai tambah ekonomis(<i>economic value added</i>) (Rudianto, 2013)</p>	
<p>Perspektif Pelanggan</p>	<p>Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama(kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, pangsa pasar, profitabilitas pelanggan) dan ukuran generic keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik (Rudianto, 2013)</p>	<p>1. Sangat Puas 2. Puas 3. Kurang puas 4. Tidak Puas 5. Sangat tidak puas</p>
<p>Pengukuran Kinerja</p>	<p>Pengukuran kinerja adalah hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja yang berupa masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai</p>	<p>1.Keuangan 2.Non Keuangan</p>

	dengan sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan (Amins Achmad, 2012)	
--	--	--

Sumber : Data Diolah (2020)

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Suwartono, 2014), Pengumpulan data adalah berbagai cara yang digunakan untuk mengumpulkan data, menghimpun, mengambil, atau menjanging data penelitian.

Menurut (Sanusi, 2013), Pengumpulan data adalah aktivitas yang menggunakan prosedur sistematis dari standar untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Survey

Menurut (Adiyanta, 2019) Survey menghasilkan informasi yang secara alami bersifat statistik, penelitian survey menanyakan kepada beberapa responden tentang kepercayaannya, pendapat-pendapat, karakteristik, dan perilaku yang telah atau sedang terjadi. Survey menyediakan pertanyaan-pertanyaan untuk penelitian tentang laporan keyakinan atau kepercayaan atau perilaku diri.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi lebih tajam ketika responden memberikan jawaban-jawaban atas suatu pertanyaan-pertanyaan dengan variabel-variabel yang dikehendaki.

b. Wawancara

Menurut (sugiyono, 2015) Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan

mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara bebas baik terstruktur maupun tidak terstruktur dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara luas mengenai objek penelitian.

c. Studi Pustaka

Menurut (Prastowo, 2012) Studi pustaka adalah bertujuan mengumpulkan data dan informasi ilmiah, berupa teori-teori, metode, atau pendekatan yang pernah berkembang dan telah di dokumentasikan dalam bentuk buku, jurnal naskah, catatan, rekaman sejarah, dokumen-dokumen, dan lain lain yang terdapat dipergustakaan maupun internet. Kajian ini dilakukan dengan tujuan menghindarkan terjadinya pengulangan, peniruan, plagiat, termasuk subplagiat.

d. Dokumentasi

Menurut (sugiyono, 2015a), Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data untuk memperoleh informasi dalam bentuk arsip, buku, dokumen, tulisan atau angka serta gambar serta laporan keuangan yang berguna untuk penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Analisis Pengukuran Kinerja Hotel Panorama Tanjungpinang

3.5.1.1 Sistem Pengukuran Kinerja Keuangan

a. *Return On Invesement (ROI)*

Menurut (Kasmir, 2014) *Return On Invesment (ROI)* adalah rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya.

$$ROI = \frac{\text{Laba Setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

b. Return On Equity

Menurut (Kasmir, 2014) *Return On Equity* adalah rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian sebaliknya.

$$ROE = \frac{\text{Laba setelah bunga dan pajak}}{\text{Modal Sendiri}}$$

c. Gross Profit Margin Ratio

Menurut (Agus Sartono, 2010) *Gross Profit Margin* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba melalui persentase laba kotor dari penjualan perusahaan.

$$Gross Profit Margin = \frac{\text{Penjualan} - \text{HPP}}{\text{Penjualan}}$$

3.5.1.2 Sistem Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan fasilitas yang diberikan kepada tamu atau pelanggan, Hotel Panorama Tanjungpinang menyediakan kotak saran dan kritik sebagai wadah untuk para tamu dan pengunjung memberikan kritik dan saran, sebagai masukan sehingga Hotel Panorama Tanjungpinang bisa meningkatkan lagi kinerja perusahaannya.

3.5.2 Analisis pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*

3.5.2.1 Perspektif Keuangan

a. Pertumbuhan Pendapatan

$$\text{Pertumbuhan Ekonomi} = \frac{\text{Pend. Tahun berjalan} - \text{Pend. Tahun lalu}}{\text{Pend. Tahun lalu}}$$

b. Penurunan Biaya

$$\text{Penurunan Biaya} = \frac{\text{Biaya Tahun berjalan} - \text{Biaya Tahun lalu}}{\text{Biaya Tahun lalu}}$$

c. *Current Ratio*

Menurut (Kasmir, 2014) *Current Ratio* yaitu rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat di tagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Rasio lancar dapat dikatakan sebagai bentuk untuk mengukur tingkat keamanan (*margin of safety*). Rumus untuk menghitung *Current Ratio* yaitu :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

d. *Debt to Asset Ratio*

Menurut (Kasmir, 2015) *Debt to Asset Ratio* adalah rasio hutang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva. Dengan kata lain seberapa besar aktiva perusahaan berpengaruh terhadap

pengelolaan aktiva. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

e. Total Asset Turn Over

Menurut (Lukman Syamsuddin, 2011) *Total Asset Turn Over* merupakan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan di dalam menghasilkan volume penjualan tertentu. Untuk mengukur *Total Asset Turn Over* digunakan rumus :

$$\text{Total Asset Turn Over} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

f. Profit Margin on Sales

Menurut (Murhadi, 2013) *Profit Margin on Sales* yaitu kemampuan perusahaan

dalam memperoleh laba bersih dari setiap penjualannya. Jika semakin tinggi nilai net profit margin, maka itu menunjukkan semakin baik. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Pendapatan setelah bunga dan pajak}}{\text{Penjualan}}$$

3.5.2.2 Perspektif Pelanggan

a. Kepuasan Pelanggan

Analisis untuk mengukur kepuasan pelanggan Hotel Panorama Tanjungpinang adalah menggunakan hasil *kuesioner* kepuasan pelanggan dengan membagikan *kuesioner* kepada tamu/pengunjung hotel. Peneliti menggunakan *kuesioner* tertutup dimana jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban lain. Data *kuesioner* disebar pada tanggal 5 Januari 2020. Teknik analisis data yang dilakukan yaitu :

1. *Editing*

Editing merupakan teknik pengolahan data dimana peneliti melakukan pengecekan atau pengoreksian data yang sudah terkumpul, tujuannya adalah untuk memastikan bahwa tidak terdapat kesalahan-kesalahan pada pencatatan dilapangan dan bersifat koreksi. Data harus sempurna dalam arti bahwa seluruh kolom atau pertanyaan yang peneliti ajukan harus terjawab atau terisi. Tidak boleh satu pun dari jawaban dibiarkan kosong atau tidak diisi, peneliti harus mengenal data yang kosong, apakah responden tidak mau menjawab, atau pertanyaannya kurang dipahami oleh responden. Pada penelitian ini dilakukan *editing* pada *kuesioner* kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan fasilitas pada Hotel Panorama Tanjungpinang.

2. *Coding*

Coding merupakan teknik pengolahan data yaitu melakukan klasifikasi data dari jawaban responden dengan memberikan kode serta skor menurut kriteria yang ada. Jawaban setiap item instrumen tersebut menggunakan skala Likert dalam

bentuk pilihan. Skala Likert digunakan untuk mengatur pendapat, sikap dan persepsi seseorang . untuk setiap item pertanyaan diberikan skor satu sampai dengan lima dari hasil yang terendah sampai yang tertinggi.

3.Tabulasi

Tabulasi merupakan teknik pengolahan data dimana data dimasukkan ke dalam tabel dengan memproses hitung frekuensi dari masing-masing kategori, baik secara manual maupun dengan bantuan komputer. Dalam penelitian ini penulis menghitung menggunakan Ms.Excel

b. Retensi Pelanggan

Tujuan dari pengukuran retensi pelanggan adalah agar perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang di capai tahun lalu dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Retensi pelanggan ialah tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Untuk menghitung retensi pelanggan digunakan rumus :

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Tetap}}{\text{Total Pelanggan}}$$

c. Akuisisi Pelanggan

Pengukuran akuisisi pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam menambah pelanggan. Untuk menghitung akuisisi pelanggan di gunakan rumus :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total Pelanggan}}$$

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyanta, F. C. S. (2019). *Hukum dan Studi Penelitian Empiris : Penggunaan Metode Survey sebagai Instrumen Penelitian Hukum Empiris*. 2(4), 697–709.
- Agus Sartono. (2010). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi Yogyakarta: BPFPE.
- Amins Achmad. (2012). *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Ardiansyah, I., & Mulia, U. B. (2019). *Analysis Of Company Performance Measurement Using The Balance Scorecard Method Approach Aston Braga Hotel & Residence Bandung Balance Scorecard Aston Braga Hotel & Residence Bandung*. 149–167.
- Danang. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: PT. Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Diyah Santi Hariyani. (2016). *Pengantar Akuntansi 1*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Edison, E. (2016). *Manajemen SumberDaya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Farida Styaningrum. (2014). *Analisis Kinerja Perusahaan dengan metode Balanced Scorecard pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta*. 32–43.
- Gaspersz. (2011). *Total Quality Management(untuk praktisi bisnis dan industri)*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Hanik, F. U., & Karyanti, T. D. (2014). *Analisis Rasio Keuangan Daerah*. 22(2), 143–156.

- Indriantoro, & Supomo. (2013). *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan bisnis*. Yogyakarta.
- Kasmir. (2014). *Analisa Laporan Keuangan, Edisi Pertama, cetakan ketujuh*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2015). *Analisis Laporan Keuangan. Edisi satu*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Krismiaji, & Aryani, Y. anni. (2019). *akuntansi manajemen edisi ketiga*. yogyakarta.
- Lukman Syamsuddin. (2011). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Mahmudah. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, Dan Pemikiran Hukum Islam*, 7(1), 154–168.
- Mangkunegara. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mardalis. (2014). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal(Cetakan ke-1)* Jakarta: Bumi Aksara.
- Moeheriono. (2012). *Indikator Kinerja Utama(IKU), Perencanaan Aplikasi dan Pengembangan*. Jakarta.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Murhadi, W. R. (2013). *Analisa Laporan Keuangan, Proyeksi dan Valuasi*

Saham. Jakarta: Salemba Empat.

Prastowo. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif dalam perspektif pelanggan*. Yogyakarta.

Purwanti, A., & Prawironegoro, D. (2013). *Akuntansi manajemen edisi 3*. JAKARTA.

Roziqin. (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang: Pondok ABM Permai.

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.

Rumengan, J. (2010). *Metodologi penelitian dengan SPSS 20*. Batam.

Rumengan, J. (2015). *Metodologi penelitian*. Bandung.

Sanusi. (2013). *Metodologi penelitian bisnis*. JAKARTA.

Sarjono, H., Pujadi, A., & Wong, H. W. (2010). *PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA PT DRITAMA BROKERINDO , JAKARTA TIMUR*
PENDAHULUAN Latar Belakang Masalah. 139–154.

sugiyono. (2015a). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*. Alfabeta, cv.

sugiyono. (2015b). *Metode penelitian manajemen (pendekatan kualitatif kuantitatif, kombinasi (mixed methods), penelitian tindakan (action reserch), penelitian evaluasi*. Bandung.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung.

Sunyoto. (2011). *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Yogyakarta.

Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamed Group.

Suwartono. (2014). *Dasar dasar metodologi penelitian*. Yogyakarta.

Trisyulianti, E. (2016). *Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia Ramadhani Menurut Dewi (2001), penerapan pengukuran kineja dengan metode balanced produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan . Menurut Abrar (2005), balance sco. VII(2), 140–153.*

Umi Narimawati. (2010). *Metodologi Penelitian Dasar Penyusunan Penelitian*. Jakarta: Genesis.

Veithzal Rivai. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari teori ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo persada.

Wiyasha, I. (2014). *Akuntansi Manajemen Hotel dan Restoran Edisi 2*. Yogyakarta.

CURRICULUM VITAE



Nama : Putri Afriani

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat Tanggal Lahir : Tanjungpinang, 22 April 1998

Status : Belum Menikah

Agama : Islam

Email : Putriafrianiiii19@gmail.com

Alamat : Perumahan Griya Hangtuh Permai

Pendidikan : 1. SD Negeri 013 Tanjungpinang Timur
2. SMP Negeri 7 Tanjungpinang
3. SMK Negeri 1 Tanjungpinang
4. STIE Pembangunan Tanjungpinang