

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini pengukuran kinerja perusahaan menjadi sesuatu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dilakukan dan dikendalikan dan dapat dipertanggung jawabkan. Begitu juga dengan industri perhotelan, perkembangan industri perhotelan saat ini tumbuh sangat pesat, sehingga menimbulkan persaingan yang sangat ketat diantara industri perhotelan. Mereka berlomba-lomba menawarkan berbagai fasilitas, kualitas pelayanan dan penyajian sebaik mungkin untuk memberikan nilai tambah pada pelayanan yang ditawarkannya. Hotel adalah sejenis akomodasi, yang menyediakan fasilitas dan pelayanan peniginapan, makan dan minum, serta jasa-jasa lainnya untuk umum yang tinggal untuk sementara waktu, dan dikelola secara komersial atau memperoleh keuntungan yang sebesar-basarnya.

Hotel merupakan jenis industri yang menghasilkan dan menyediakan sesuatu dalam bentuk barang dan jasa. Berbagai upaya dilakukan agar bertahan di tengah berkembangnya industri perhotelan sehingga mengakibatkan meningkatnya persaingan antara pengusaha hotel. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci

untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi ukuran keuangan (finansial) saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan yang sesungguhnya karena mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen. Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan (finansial) saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata.

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

Hotel Danau Toba Internasional Medan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perhotelan. Selama ini Hotel Danau Toba Internasional Medan hanya menggunakan sistem pengukuran tradisional, yaitu hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan (finansial). Ukuran keuangan finansial saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan yang sesungguhnya karena mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen. Konsep yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan (finansial) saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata. Hotel Danau Toba Internasional Medan seharusnya mempertimbangkan aspek keuangan dan nonkeuangan.

Metode *balanced scorecard* merupakan alternatif pemilihan pengukuran kinerja perusahaan. Metode *balanced scorecard* merupakan seperangkat ukuran yang memberikan pandangan menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern perusahaan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* dapat terwujud dengan dukungan dan kerjasama pihak perusahaan dengan selalu mengadakan evaluasi terhadap perusahaan itu sendiri baik dibidang pelayanan maupun fasilitas yang disediakan, menjamin dan menjaga hubungan keselarasan antara karyawan dan melaksanakan pekerjaan karena mereka merupakan salah satu faktor yang penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. *Balanced scorecard* bukan sebagai pengendali perilaku karyawan tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar dalam suatu perusahaan serta mengarahkan pada upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dilakukan untuk menghadapi ditengah ketatnya persaingan dunia perhotelan saat ini.

Menurut Adanan Silaban dan Meilida Stefani Harefa

“Balanced Scorecard adalah konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perpektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.”¹

Dalam hal tersebut *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja

¹Adanan Silabandan dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Universitas HKBP Nommensen Medan, 2017, hal. 175

keuangan. *Balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja nonkeuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Disamping itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir.

Metode *balanced scorecard* dapat memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan agar keberhasilan keuangan (finansial) perusahaan bersifat berkesinambungan.

Dalam hal tersebut penulis tertarik membahas tiga dari empat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard* yaitu keuangan, konsumen, serta proses bisnis internal. Hotel Danau Toba Internasional Medan selama ini melakukan pengukuran kinerja keuangan lebih berfokus pada kinerja keuangan. Hotel Danau Toba perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang bersifat keuangan maupun nonkeuangan. Dengan metode *balanced scorecard* yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **“Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Hotel Danau Toba Internasional Medan).**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana kinerja Hotel Danau Toba Internasional Medan jika menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini hanya mencakup 3 (tiga) dari 4 (empat) perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard* yaitu menganalisis dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal. Mengapa penelitian ini hanya menganalisis tiga, karena penulis memandang dari segi waktu dalam menganalisis perspektif pertumbuhan membutuhkan waktu yang lebih lama, dan walaupun hanya menganalisis ketiga perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif bisnis internal sudah dapat menggambarkan bagaimana kinerja Hotel Danau Toba Internasional Medan jika seandainya menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja hotel dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui 3 (tiga) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Menurut Farida Styaningrum, et al., **“Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”**.²

Menurut Moeheriono

“Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,

²Farida Styaningrum, et al..**Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta**, Jurnal, Pendidikan Insan Mandiri, Surakarta, 2014, Vol. 3 No. 1, hal. 33

tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”³

Menurut Suropto (2015) dikutip dari Mulyadi

“Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi”.⁴

Menurut Suropto (2015) dikutip dari Mulyadi Penilaian Kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

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

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat

³Moeheriono, **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal 95

⁴ Suropto, **Manajemen Keuangan (strategi penciptaan nilai perusahaan melalui pendekatan value added)**, Graha Ilmu, 2015, hal 77

⁵Ibid, hal, 78

membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan.⁶

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah:

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Untuk itu sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut:

1. Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman organisasi yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitor kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi
2. Sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama⁷

⁶Blog Pendidikan Indonesia, 2013, Pengertian Pengukuran Kinerja, <http://www.sarjanaku.com/2013/04/pengertian-pengukuran-kerja-tujuan.html>, diakses 15 Jan 2019, 12.25

Menurut Adanan dan Meilinda Stefani Harefa Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja dibagi
Kedalam:

1. Menentukan Strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan Pengukuran Strategi

Pengukuran Strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi keseluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan Pengukuran ke dalam Sistem Manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi Pengukuran Hasil Secara Berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu⁸.

2.3 Ukuran Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja

1. Ukuran Hasil dan Pemicu

Ukuran hasil mengindikasikan hasil dari suatu strategi (misalnya meningkatnya pendapatan). Ukuran ini biasanya merupakan “indikator yang terlambat (lagging indicator)”; yang memberitahu manajemen mengenai apa yang telah terjadi. Sebaliknya, ukuran pemicu merupakan “indikator yang mendahului”; yang menunjukkan kemajuan dari bidang-bidang kunci dalam mengimplementasikan suatu strategi. Waktu siklus merupakan contoh dari ukuran pemicu. Ukuran pemicu dapat digunakan di tingkat yang lebih rendah dan mengindikasikan perubahan-perubahan inkremental yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi hasil.

2. Ukuran Keuangan dan Nonkeuangan

Meskipun suatu organisasi mengakui pentingnya ukuran nonkeuangan, banyak organisasi yang gagal untuk memasukkannya dalam tinjauan kinerja tingkat eksekutif karena ukuran – ukuran ini cenderung kurang canggih dibandingkan dengan ukuran keuangan dan manajer senior kurang terampil dalam menggunakannya.

⁸Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, Op.Cit, hal 170

3. *Ukuran Internal dan Eksternal*

Perusahaan harus mencapai keseimbangan antara ukuran-ukuran eksternal, seperti kepuasan pelanggan, dengan ukuran-ukuran dari proses bisnis internal, seperti hasil produksi. Terlalu sering perusahaan mengorbankan pengembangan internal untuk memperoleh hasil eksternal atau mengabaikan seluruh hasil eksternal, karena secara salah meyakini bahwa ukuran internal yang bagus sudah mencukupi.

4. *Pengukuran Memicu Perubahan*

Aspek yang paling penting dari sistem pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur hasil dan pemicu sedemikian rupa sehingga menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya. Ukuran-ukuran scorecard dikatkan dari atas ke bawah dan dikaitkan dengan target tertentu di seluruh organisasi. Dengan menampilkan secara eksplisit hubungan sebab akibat tersebut, suatu organisasi akan memahami bagaimana ukuran-ukuran nonkeuangan (misalnya: kualitas produk) memicu ukuran-ukuran keuangan (misalnya: pendapatan). Scorecard bukanlah sekedar daftar ukuran. Melainkan, masing-masing ukuran dalam scorecard harus dikaitkan satu sama lain secara eksplisit dalam hubungan sebab akibat, sebagai suatu alat untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan.⁹

2.4 Konsep dan Evaluasi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Menurut Moehariono, *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan yaitu mempunyai fungsi :

1. Sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja para eksekutif
2. Sebagai rerangka perencanaan strategik

⁹Andromeda, 2015, <https://pakpahanrini.wordpress.com/2015/05/27/pengukuran-kinerja/> diakses 26 April, 16.15

3. Sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Permulaannya, *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*), karena perusahaan itu pada dasarnya sebagai institusi pencipta kekayaan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu: (1) Kartu skor (*Scorecard*) dan (2) Berimbang (*Balanced*), pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balanced scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat hasil skor kinerja para eksekutif melalui kartu skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu dari: (1) perspektif keuangan dan (2) perspektif nonkeuangan, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek secara internal dan eksternal.¹⁰

2.4.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Thomas Sumarsan

“*Balanced scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan”.¹¹

¹⁰Moeheriono, **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hal.158

¹¹Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran, Kinerja**, PT. Indeks Permata Puri Media, Jakarta, 2010, Hal. 219

2.4.2 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang komprehensif karena mengukur kinerja dari perspektif jangka pendek dan jangka panjang, kinerja pemicu dan hasil, dan kinerja keuangan dan non keuangan secara seimbang. Secara spesifik, manfaat pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* Memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer melihat apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.¹²

2.4.3 Kaidah dan Aturan *Balanced Scorecard*

Menurut Moehariono, untuk lebih efektifnya, penerapan sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis *balanced scorecard* pada setiap organisasi bermotif laba, dan organisasi

¹²Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, Op. Cit, hal.174

sektor publik, maupun organisasi nirlaba, maka harus mematuhi kaidah- kaidah dan aturan sebagai berikut ini.

1. Pertanggungjawaban unit kinerja dan personel harus ditetapkan secara komprehensif dalam mewujudkan sasaran stratejik organisasi. Pertanggungjawabannya diukur pada kinerja secara stratejik, namun *leverage* pengukuran kinerja diletakkan pada *intangible assets*.
2. Pertanggungjawaban unit kinerja ditentukan perannya masing- masing dalam menyediakan *value* bagi *customer* (baik *customer* eksternal maupun internal). Oleh karena itu unit pertanggungjawaban dalam oerorganisasi ditetapkan perannya sebagai (a) *mission center* atau (b) *service center*.
3. Kinerja *mission center* dan *service center* diukur secara komprehensif pada empat perspektif, yaitu (a) perspektif keuangan, (b) perspektif *customer*, (c) perspektif proses, serta (d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
4. Peranan dan kompetensi inti *mission center*, *service center*, dan *team and personel* harus ditetapkan melalui proses, *cascading mission center scorecard* dan kedalam *team and personel scorecard*.¹³

2.4.4 Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Menurut Moehariono, dalam penggunaan sistem pengukuran kinerja pada model *balanced scorecard* yang dipakai untuk perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu seperti berikut.

¹³ Moehariono, Op.Cit., hal.161

1. Memeperjelas dan menerjemahkan visi, strategi organisasi, proses perancangan manajemen kinerja dengan *balanced scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi kedalam sasaran stratejik organisasi yang lebih operasional dan mudah dipahami.
2. Mengomunikasikan dan menghubungkan sasaran stratejik dengan indikator, indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaranstratejik organisasi. Hal ini akan menjadi alat komunikasi bagi organisasi dengan cara memberikan indikasi bagaimana kinerja dalam mencapai sasaran stratejik tersebut.
3. Merencanakan, menyiapkan target dan penyesuaian inisiatif stratejik, tahap awal dari proses manajemen adalah tahapan perencanaan dan penyiapan target kinerja terhadap setiap inisiatif stratejik.
4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan stratejik, sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan stratejik yang lebih baik dimasa mendatang . *Balanced Scorecard* menyediakan fungsi umpan balik karena model penilaian kinerja dirancang dengan mengkaitkan indikator kinerja dengan strategi organisasi.¹⁴

2.4.5 Keterbatasan *Balanced Scorecard*

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, masalah- masalah berikut ini dapat mengurangi manfaat dari *balanced scorecard* yaitu :

¹⁴Ibid, hal.163

1. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan. Hal ini terjadi karena tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian target non keuangan. Oleh sebab itu perlu dikembangkan ukuran- ukuran yang mewakili kinerja masa depan.
2. *Fixation on Financial results*. Bukan hanya manajer senior yang terlatih dan terbiasa dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga mendapatkan tekanan tentang kinerja keuangan perusahaan. Tekanan ini dapat membebani pengambilan jangka panjang yang tidak pasti dari ukuran non keuangan. Atas kinerja keuangan ini, manajer diberikan kompensasi, sehingga manajer lebih peduli terhadap ukuran keuangan dari pada yang lainnya.
3. Ukuran- ukuran tidak diperbarui. Banyak perusahaan tidak punya mekanisme formal untuk memperbarui ukuran- ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strateginya. Yang terjadi ukuran- ukuran strategi yang lalu tetap digunakan sehingga menimbulkan kemalasan.
4. Pengukuran yang berlebihan. Berapa banyak ukuran penting yang dapat diikuti seorang manajer dalam waktu yang sama? Jika terlalu banyak ukuran maka risikonya adalah manajer kehilangan fokus karena pada waktu yang sama banyak hal- hal yang dilakukan.
5. Kesulitan penerapan *trade-off*. Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan kemudian diberi bobot, jika tidak demikian maka sulit untuk melakukan *trade off*.¹⁵

2.4.6 Kriteria *Balanced Scorecard*

Menurut Adnan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, *balanced scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria antara lain :

¹⁵Adnan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, Op.Cit., hal.180

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing- masing perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*couse and effect relationship*).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.¹⁶

2.5 Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *balanced scorecard* Karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan- perbaikan ini tercermin dalam sasaran- sasaran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur.

Amran Manurung dan Halomoan Sihombing mengemukakan,

“Analisis laporan keuangan merupakan suatu proses yang penuh pertimbangan dalam rangka mengevaluasi posisi keuangan dan hasil operasi perusahaan pada masa sekarang dan masa lalu, dengan tujuan utama untuk menentukan estimasi dan prediksi yang paling mungkin mengenai kondisi dan kinerja perusahaan pada masa mendatang”¹⁷

Menurut Kasmir, **“Setelah laporan keuangan disusun berdasarkan data yang relevan, serta dilakukan dengan prosedur akuntansi dan penilaian yang benar, akan terlihat kondisi keuangan perusahaan yang sesungguhnya.”¹⁸**

¹⁶Ibid, hal.178

¹⁷ Amran Manurung dan Halomoan Sihombing, **Analisis Laporan Keuangan**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018, hal. 29

¹⁸ Kasmir, **Analisis Laporan Keuangan**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, hal.66

Menurut Farida Styaningrum, et al., **“Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan”**.¹⁹

2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan khususnya juga bagi Hotel Danau Toba, karena jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari tempat yang lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda S. Harefa perspektif

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan umumnya menggunakan tolak ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- a. Kepuasan pelanggan (*customer statisfaction*)
- b. Retensi pelanggan (*Customer retention*)
- c. Pangsa pasar (*Market Share*)
- d. Pelanggan yang *profitable*²⁰

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan manajer maupun karyawan untuk menciptakan sesuatu yang dapat memberikan

¹⁹ Farida Styaningrum, et al., Op.Cit, hal. 34

²⁰ Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, Op. Cit, hal. 176

kepuasan tertentu kepada pelanggan, yakni apa saja yang terbaik yang harus dilakukan dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan *financial* dan kepuasan *customer*.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda S. Harefa, terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif usaha internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan *manufacturing*. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok.

Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk menyakinkan pelanggan bahwa barang- barang yang diminati tersedia ditangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk mengurangi keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang secara mungkin.²¹

Menurut Moehariono, pada perspektif proses, maka kinerja eksekutif diukur dengan menggunakan 3 (tiga) ukuran yaitu :

a. *Cycle time*

²¹Ibid, hal.177

b. *On-time Delivery*

c. *Cycle effectiveness*²²

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian dalam penelitian ini dilakukan di Hotel Danau Toba Internasional Medan yang beralokasi di Jl. Imam Bonjol No. 17 Hamdan, Medan Maimun, lokasi ini dipilih karena selama ini Hotel Danau Toba Medan dalam menilai kinerjanya belum menggunakan 3 (tiga) dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Suharsimi Arikunto, **“Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.”**²³

Menurut Suharsimi Arikunto **“Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.”**²⁴

²² Moeheriono, Op.Cit., hal.159

²³ Suharsimi Arikunto, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**, Rineka Cipta, Jakarta, 2013, hal.173

²⁴ Ibid, hal.174

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah Hotel Danau Toba Internasional Medan, karena penulis memandang bahwa hotel ini mampu mempertahankan eksistensinya dalam persaingan bisnis yang kian ketat dimana sistem informasi telah menjadi kebutuhan utama dalam persaingan bisnis, yaitu dengan menggunakan data keuangan tahun 2016- 2017.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

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

a. Data Kualitatif

Yaitu data yang tidak berbentuk angka- angka dan tidak dapat diukur dengan satuan hitung.

Menurut Lijan Poltak Sinambela, **“Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar”**.²⁵

Data tersebut berupa jumlah pelanggan selama tahun 2016-2017 pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.

b. Data Kuantitatif

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

Menurut Litjen Poltak Sinambela

“Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kualitatif yang diangkakan misalnya terdapatdalamkemampuanukurandimanasuapertanyaan/pertanyaan yang

²⁵ Lijan Poltak Sinambela, **Metodologi Penelitian Kuantitatif**, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2014, hal.13

memerlukan jawaban , sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju”.²⁶

Data tersebut berupa laporan keuangan tahun 2016-2017 pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.

3.1.2 Sumber Data

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah data yang disusun dalam bentuk wawancara yang dilakukan secara langsung kepada pihak yang terkait yaitu kepada *staff accounting* dan merupakan karyawan tetap pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

a. Tinjauan Pustaka

Yaitu bentuk penelitian yang dilakukan dengan membaca literatur- literatur, karangan ilmiah serta berbagai bahan pustaka lainnya yang berhubungan dengan penulisan ini untuk memperoleh data skunder atau data pendukung yang berfungsi sebagai landasan teori guna mendukung data primer yang telah didapatkan dari penelitian lapangan.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperkuat data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak- pihak yang terkait, guna untuk memperlancar proses pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

Menurut Muri Yusuf

²⁶ Loc. Cit

“Wawancara merupakan alah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Dapat pula dikatakan bahwa wawancara (*interview*) merupakan percakapan tatap muka (*face to face*) antara pewawancara dengan sumber informasi, dimana pewawancara bertany langsung tentang suatu objek yang diteliti dan telah dirancang sebelumnya”.²⁷

Menurut Jadongan Sijabat, **“Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian”.**²⁸

c. Dokumentasi

Adapun yang menjadi dokumentasi dalam penelitian ini adalah semua data yang di butuhkan dalam memperlancar dan mempermudah proses penelitian ini, data tersebut berupa laporan keuangan, jumlah pelanggan pada tahun 2016-2017 pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.

3.5 Metode Analisis Data

1. Metode Deskriptif

Menurut Sukaria Sinulingga

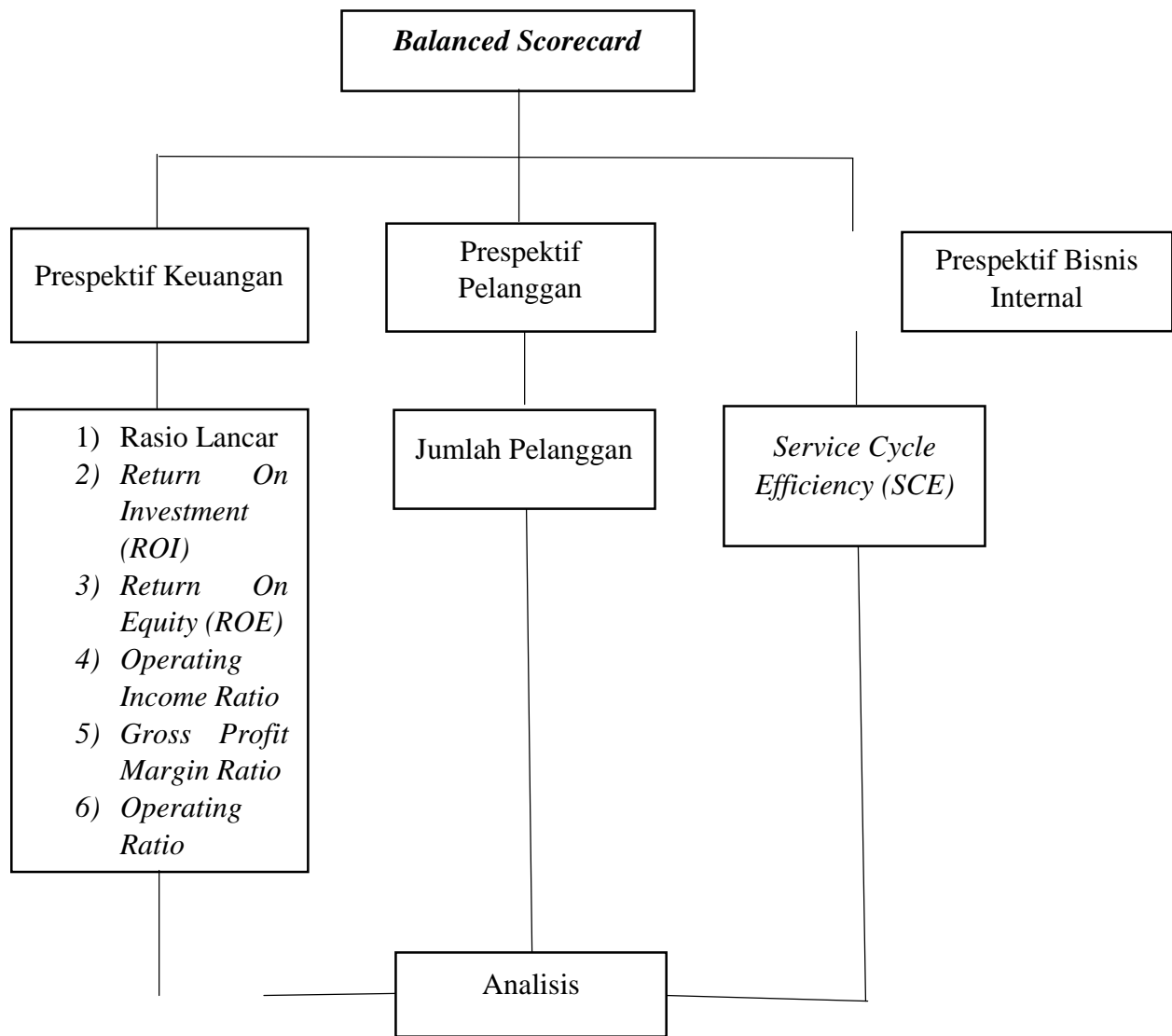
“Studi deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan atau mengungkapkan karakteristik dari variabel- variabel tertentu sehubungan dengan masalah tertentu dalam situasi tertentu. Tujuan dari penelitian deskriptif ialah untuk mendapatkan profil atau aspek-aspek yang relevan dari fenomena yang menarik dari suatu organisasi atau kelompok tertentu”.²⁹

Gambar 3.1 Metode Analisis Data

²⁷ Muri Yusuf, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan**, Penerbit: Prenadamedia Group, Jakarta, 2014, hal. 372

²⁸ Jadongan Sijabat, **Metode Penelitian Akuntansi**, Unuversitas HKBP Nommensen, Medan, 2015, hal. 8

²⁹ Sukaria Sinulingga, **Metode Penelitian Edisi 1**, USU Press, Medan, 2011, hal.127



Sumber : Data Diolah

a) Perspektif Keuangan

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

- 1) Rasio Lancar, rasio ini menunjukkan posisi kas dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban/ hutang lancar. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- 2) *Return On Investment (ROI)* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

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

- 3) *Return On Equity (ROE)* adalah ukuran yang mewakili harapan dari stakeholder, sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh stakeholder, untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Modal Sendiri}} \times 100\%$$

- 4) *Operating Income Ratio* adalah perbandingan laba operasi dengan pendapatan (penjualan netto). Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Operating Income Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

- 5) *Gross Profit Margin Ratio* adalah perbandingan selisih penjualan netto dan harga pokok penjualan dengan penjualan netto. Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Gross Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Penjualan Netto} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

- 6) *Operating Ratio* adalah perbandingan antara penjualan harga pokok penjualan, biaya-biaya administrasi biaya- biaya penjualan dan umum dengan pendapatan (penjualan netto). Untuk mengukur ini menggunakan rumus :

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya Operasional}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Retensi pelanggan adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan, *customer retention* adalah cara *customer measure* yang dipilih perusahaan dalam mengidentifikasi apakah konsumen merasa puas, maka diharapkan akan mempertahankan menjadi pelanggan tetap dari Hotel Danau Toba.

Analisis untuk menganalisis kepuasan pelanggan Hotel Danau Toba. Retensi Pelanggan dengan Formulasi :

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

Menurut Perusahaan/ Hotel Danau Toba Internasional Medan yang dikatakan pelanggan tetap disini yaitu pelanggan yang sudah menginap atau menggunakan jasa Hotel Danau Toba sebanyak 3 (tiga) kali atau lebih kunjungan dalam satu tahun pada tahun 2016-2017.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

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

$$SCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

Waktu bernilai tambah adalah waktu standar pemrosesan *check in* maupun *check out*. *Throughput time* terdiri dari pengisian formulir registrasi, prosesan voucher, pemberian *passport*,

dan input data untuk proses *chek in* sedangkan untuk *Processing time* yaitu proses *check out* terdiri dari pengecekan tagihan masing- masing outlet, mengecek tagihan (*bill*), menerima pembayaran. Jika *SCE* kurang dari 1 berarti ada aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*), *SCE* yang ideal adalah sebesar 1 dan tidak mungkin lebih dari 1, Jika *SCE* sebesar 1 berarti tidak ada aktivitas yang tidak bernilai tambah.