

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERHOTELAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (BSC)

Nur Anim Jauhariyah¹, Mahmudah², Erna Munadifah³

Institut Agama Islam Darussalam (IAIDA) Blokagung

email: animjauhariyah@gmail.com¹, mahmudah.iaida@gmail.com²

Abstrak

Penelitian ini meneliti tentang kinerja keuangan Manyar Garden Hotel Banyuwangi selama 2 (Dua) tahun terakhir; 2) mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek pelanggannya (customer); 3) mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek internalnya (internal business process); 4) mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek belajar dan bertumbuh (learning and growth). Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) Aspek belajar dan bertumbuh dilihat dari aspek kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi menunjukkan bahwa karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi memiliki tingkat kepuasan yang tinggi melihat respon dari pengisian kuisioner dan hasil analisis data primer yang telah diolah.; 2) Aspek usaha internal mencakup beberapa bidang usaha Manyar Garden Hotel Banyuwangi sebagai usaha di bidang jasa yaitu selama berdiri mulai Tahun 1974 sampai sekarang telah berkembang unit-unit usaha, maka dapat dilihat dari pembuatan unit-unit baru sebagai pengembangan dari unit yang sudah ada; 3) Aspek pengguna layanan disini adalah pengunjung hotel yang menginap dan memberikan opininya berdasarkan kuisioner yang diisi menyatakan bahwa Pengunjung Manyar Garden Hotel Banyuwangi merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh Karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi; 4) Aspek keuangan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi mengingat Hotel tersebut adalah Perusahaan jasa yang berorientasikan profit akan tetapi berorientasi utamanya ke pelayanan pelanggan/pengunjung memperlihatkan bahwa dalam sirkulasi keuangan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi, selain dari penyewaan room-room, juga didapatkan dari hasil cabang usaha dan menyewakan fasilitas Speed Boat.

Key Words : *Balanced scorecard* (BSC), Manyar Garden Hotel Banyuwangi.

A. Latar Belakang

Balanced scorecard (BSC) dapat dijadikan pilihan yang tepat untuk menilai secara lebih objektif tingkat kinerja hotel. *Balanced scorecard* (BSC) dapat diterapkan pada perusahaan manufaktur, perusahaan dagang, perusahaan jasa dan organisasi sektor publik. *Balanced scorecard* (BSC) sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun nonkeuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern perusahaan (Mulyadi, (2002:1).

Manyar Garden Hotel terletak di Jl Gatot Subroto Ketapang Banyuwangi. Hotel Manyar Banyuwangi didirikan pada tahun 1978, lokasi ini sangat menarik untuk diteliti, sebab Manyar Garden Hotel merupakan sebuah Hotel yang memiliki beberapa fasilitas

yang cukup lengkap bahkan restaurant berstandart Internasional sehingga bisa untuk memuaskan pelanggan. Fasilitas-fasilitas yang terdapat di Hotel Manyar antara lain: 1) Family: 2 kamar; 2) Junior Suite: 1 kamar; 3) Junior: 5 kamar; 4) Deluxe: 6 kamar; 5) Moderate: 16 kamar; 6) Superior: 18 kamar; 7) Meeting hall; 8) Lagallus Discotheque; 9) Swimming Pool; 10) Restaurant; (11) Rate Speed Boat. Hotel di Banyuwangi yang bernuansakan pemandangan alam, Keindahan lautnya dan penuh dengan taman bunga “Manyar Garden Hotel” Banyuwangi adalah tempatnya, sanggup menciptakan suasana yang nyaman senyaman rumah sendiri, dengan latar pemandangan nan hijau dihamparan pantai Selat Bali.

Selama ini Manyar Garden Hotel melakukan pengukuran kinerja lebih berfokus pada kinerja keuangan. Manyar Garden Hotel perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Dari penilaian keuangan saja dirasa tidaklah cukup, karena Manyar Garden Hotel merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tentunya pelanggan sangat penting karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada. Kunci keberhasilan untuk meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas pada pelanggan sehingga pelanggan puas. Perspektif proses bisnis internal merupakan proses kerja atau pelayanan pada pelanggan. Semakin baik dan singkat prosesnya, maka pelanggan akan puas dan ini berarti kinerja perusahaan baik. Perspektif belajar dan bertumbuh berfokus pada kemampuan sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan. Karyawan perlu dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja karena karyawan terlibat langsung dalam penyediaan jasa sebagai aktivitas utama perusahaan, yaitu melayani dan memuaskan pelanggan. Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *balanced scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja perhotelan dengan pendekatan *balanced scorecard* ke dalam penelitian yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan dengan Pendekatan Balanced Scorecard** (Studi Kasus pada Manyar Garden Hotel Banyuwangi).

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja keuangan Manyar Garden Hotel Banyuwangi selama 2 (Dua) Tahun terakhir dari aspek Keuangannya (*financial*);
2. Bagaimana kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek pelanggannya (*customer*);
3. Bagaimana kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek proses internalnya (*internal business process*);
4. Bagaimana kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek belajar dan

bertumbuh(*learning and growth*).

B. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja keuangan Manyar Garden Hotel Banyuwangi selama 2 (Dua) Tahun terakhir;
2. Untuk mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek pelangganya (*customer*);
3. Untuk mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek internalnya (*internal business process*);
4. Untuk mengetahui kinerja Manyar Garden Hotel Banyuwangi dilihat dari aspek belajar dan bertumbuh(*learning and growth*).

C. Metode Penelitian

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Manyar Garden Hotel yaitu terletak di jalan Gatot Subroto No.110 Bulusan Banyuwangi Jawa Timur (+ 500 meter setelah penyeberangan Ketapang Banyuwangi). Telp. (0333) 424741- 424742 dan Fax. (0333) 424742. Kegiatan observasi awal sudah dilakukan di lokasi Manyar Garden Hotel Banyuwangi sejak Maret 2012. Kegiatan Penelitian ini dilakukan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi pada bulan Mei 2012-Juni 2012.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah yang terdiri dari atas objek, subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2007:73).

Populasi dalam penelitian ini terdapat 2 macam populasi, yaitu populasi pengunjung yang menginap di Manyar Garden Hotel Banyuwangi dan populasi karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi.

Populasi pelanggan adalah semua pengunjung yang menginap di Manyar Garden Hotel Banyuwangi. Jumlah sampling yang akan diambil sebanyak 50 responden, sedangkan pengambilan sampling dilakukan berdasarkan non probability sampling melalui teknik *accidental sampling*.

Sedangkan populasi karyawan adalah menggunakan rumus *Slovin* (Husein, 2003: 141)

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel N = ukuran populasi

e = batas kesalahan (10%)

Berdasarkan rumus diatas, untuk populasi karyawan sebesar 61 orang dan batas kesalahan 10%, jumlah sampel adalah $37,9 = 38$ orang. Jadi jumlah sampling yang akan diambil sebanyak 38 responden.

3. Klasifikasi Data

Untuk mendapatkan informasi atau data dan yang dibutuhkan dalam penelitian ini akan digunakan sumber Marzuki,(2001:55) sebagai berikut:

1. Data primer: data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya;
2. Data sekunder: data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti.

Data primer dapat juga diperoleh melalui kuesioner, interview, dan observasi, sedangkan data sekunder dapat juga diperoleh melalui data-data dokumenter.

4. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan maknanya kedalam suatu topik tertentu (Esterberg dalam Sugiono, 2005:72). Mengutip pendapat wawancara (*interview*) yaitu dialog atau tanya jawab yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden terwawancara (Sukidi dan Mundir, 2005:217).

Dengan melakukan wawancara kepada sumber data secara langsung peneliti berharap memperoleh data yang berkaitan dengan *objektifitas* kondisi Manyar Garden HotelKetapang Banyuwangi salah satu unsurnya (karyawan/pengunjung) dalam bentuk tanya jawab.

2. Observasi

Observasi yaitu suatu proses pengamatan bagian dalam yang dilakukan oleh observer dengan ikut mengambil bagian dalam kehidupan orang-orang yang akan diobservasi (Nurul Zuriah, 2007:175). Kemudian hasil observasi tersebut dianalisa agar menghasilkan informasi yang berguna untuk kesimpulan penelitian ini.

3. Kuisisioner

Kuisisioner adalah metodepengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan tertulis kepada responden. Kuisisioner dalam penelitian ini bersifat tertutup yaitu hanya

menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan memberikan tanda silang terhadap jawaban-jawaban yang tersedia yang dianggap sesuai.

4. Dokumenter

Dokumenter adalah metode pengumpulan data untuk memperoleh data-data berupa catatan, laporan, ataupun dokumen yang tersedia yang diperlukan dalam penelitian ini.

5. Metode Analisis Data

a. Aspek Belajar dan Bertumbuh

Aspek belajar dan bertumbuh, diukur berdasarkan 3 hal yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

- 1) Kepuasan karyawan, diukur dengan kemampuan, pencapaian, aktivitas, kemajuan, otoritas, kebijaksanaan perusahaan, kompensasi, rekan sekerja, kreativitas, independensi, nilai moral, pengenalan, tanggung jawab, keamanan, jasa sosial, status sosial, supervisi-hubungan antar manusia, supervisi-teknikal, variasi, dan kondisi kerja;
- 2) Retensi Karyawan, diukur dengan persentase perputaran karyawan;
- 3) Kemampuan sistem informasi diukur dengan kemudahan mendapatkan dan mengakses informasi yang dibutuhkan karyawan.

b. Aspek Proses Bisnis Internal

Aspek Proses Bisnis Internal, akan diukur berdasarkan proses yaitu Inovasi dan proses *check in* dan *check out*. Inovasi, diukur dengan penjualan *food dan beverage, drug stone, minor operation departemen, dan others Income* yang dapat menghasilkan sehingga mendukung bertambahnya pendapatan perhotelan.

c. Aspek Pelanggan

Aspek pelanggan akan diukur berdasarkan 2 tolok ukur yaitu:

- 1) Kepuasan pelanggan, diukur dengan harga, pelayanan yang cepat, fasilitas hotel, kepercayaan terhadap standard kamar yang disewakan, dan kualitas kamar yang disewakan.
- 2) Profitabilitas pelanggan diukur dengan keuntungan bersih perhotelan oleh pelanggan/pengunjung hotel setelah dikurangi biaya untuk mendukung pelanggan.

d. Aspek Keuangan

Aspek keuangan akan diukur berdasarkan 8 pengukuran yang diadopsi dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998, yaitu:

- 1) Imbalan kepada pemegang saham (ROE);
- 2) Perputaran persediaan;

3) Rasio modal sendiri terhadap total aktiva.

D. Hasil Dan Pembahasan

1. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* dimulai dengan analisis aspek belajar dan bertumbuh, aspek pelanggan, aspek inovasi dan bisnis internal, dan aspek keuangan.

a. Aspek Belajar dan Bertumbuh

Kaplan dan Norton (1996:218) memasukan aspek ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*), mendorong pertumbuhan, dan sekaligus untuk mendukung pencapaian ketiga aspek yaitu Kepuasan karyawan, retensi karyawan, , dan kemampuan sistem informasi. Pendapat Kaplan dan Norton tersebut, skor yang diberikan terhadap aspek ini sebesar 20% dari keseluruhan aspek yang terdapat dalam pendekatan *balanced scorecard*. Untuk perincian skor, dapat dilihat dalam Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Pengukuran dan Skor Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Pengukuran	Skor
1	Employee Climate Survey	10 %
2	Strategi Skill Rating	7 %
3	Strategic Information Availability	2 %
Jumlah		20 %

Sumber: Kaplan dan Norton, (1996:218)

Employee climate survey penulis kategorikan dalam kepuasan karyawan, di mana penulis ingin mengetahui sejauh mana lingkungan perusahaan mempengaruhi karyawan di dalam bersikap, berperilaku, dan bertindak. Sedangkan *strategi skill rating* ini merupakan tingkat keahlian seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik, sehingga perusahaan berusaha mempertahankan agar karyawan tersebut tetap bertahan dan memberikan kontribusi pada perusahaan. Dan untuk *Strategic Information Availability* akan diketahui melalui kemudahan dalam mendapatkan dan mengakses informasi yang dibutuhkan bagi karyawan.

1) Karyawan Kepuasan

Kepuasan karyawan merupakan suatu tingkatan karyawan di mana organisasi dapat memuaskan kebutuhan karyawan. Dalam hal ini karyawan Hotel dalam memberikan pelayanan kepada para tamu. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki merupakan faktor penting yang membentuk kepuasan pelanggan.

Dalam penelitian tentang kepuasan karyawan terdapat 20 item yang diturunkan ke

dalam 20 pertanyaan , yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pertanyaan Tentang Kepuasan pada Karyawan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi

No.	Item	Pertanyaan Nomor	No.	Item	Pertanyaan Nomor
1.	Kemampuan	1	11.	Nilai Moral	1
2.	Pencapaian	2	12.	Pengenalan	2
3.	Aktivitas	3	13.	Tanggung Jawab	3
4.	Kemajuan	4	14.	Keamanan	4
5.	Otoritas	5	15.	Jasa Sosial	5
6.	Kebijakan Perusahaan	6	16.	Status Sosial	6
7.	Kompensasi	7	17.	Supervisi Hubungan Antar Manusia	7
8.	Rekan Sekerja	8	18.	Supervisi-Teknikal	8
9.	Kreativitas	9	19.	Variasi	9
10.	Independensi	10	20.	Kondisi Kerja	10

Untuk data selengkapnya, yang berhubungan dengan tanggapan responden terhadap tingkat kepuasan karyawan Manyar Garden Hotel dapat dilihat dalam Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3 Jawaban Tingkat Kepuasan Karyawan Manyar Garden Hotel

No	ITEM	TINGKAT KEPUASAN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1.	Kemampuan	0 0.00%	2 5.26%	3 7.89%	30 78.95%	3 7.89%	38 100.00 %
2.	Pencapaian	0 0.00%	0 0.00%	6 15.79 %	30 78.95%	2 5.26%	38 100.00 %
3.	Aktivitas	0 0.00%	0 0.00%	5 13.16 %	25 65.79%	8 21.05 %	38 100.00 %
4.	Kemajuan	2 5.26%	4 10.53%	5 13.16 %	12 31.58%	15 39.47 %	38 100.00 %

				%		%	%
5.	Otoritas	0 0.00%	1 2.63%	11 28.95 %	22 57.89%	4 10.53 %	38 100.00 %
6.	Kebijaksanaan Perhotelan	0 0.00%	1 2.63%	9 23.68 %	23 60.53%	5 13.16 %	38 100.00 %
7.	Kompensasi	3 7.89%	0 0.00%	11 28.95 %	20 52.63%	4 10.53 %	38 100.00 %
8.	Rekan Sekerja	1 2.63%	0 0.00%	2 5.26%	29 76,32	6 15,79	38 100.00 %
9.	Kreativitas	0 0.00%	1 2.63%	8 21.05 %	17 44.74%	12 31.58 %	38 100.00 %
10.	Independensi	0 0.00%	0 0.00%	10 26.32 %	20 52.63%	8 21.05 %	38 100.00 %
11.	Nilai Moral	0 0.00%	0 0.00%	11 28.95 %	18 47.37%	9 23.68 %	38 100.00 %
12.	Pengenalan	0 0.00%	1 2.63%	7 18.42 %	18 47.37%	12 31.58 %	38 100.00 %
13.	Tanggung Jawab	0 0.00%	0 0.00%	5 13.16 %	21 55.26%	12 31.58 %	38 100.00 %
14.	Keamanan	0 0.00%	0 0.00%	14 36.84 %	20 52.63%	4 10.53 %	38 100.00 %
15.	Jasa Sosial	0 0.00%	0 0.00%	7 18.42 %	19 50.00%	12 31.58 %	38 100.00 %
16.	Status Sosial	0 0.00%	0 0.00%	1 2,63%	21 55.26%	16 42.11 %	38 100.00 %
17.	Supervisi- Hub antar Manusia	1 2.63%	0 0.00%	7 18.42 %	20 52.63%	10 26.32 %	38 100.00 %
18.	Supervisi – Teknikal	4 10.53%	2 5.26%	6 15.79 %	22 57.89%	4 10.53 %	38 100.00 %
19.	Variasi	0 0.00%	1 2.63%	7 18.42 %	22 57.89%	8 21.05 %	38 100.00 %
20.	Kondisi Kerja	0 0.00%	1 2.63%	3 7.89%	18 47.37%	16 42.11	38 100.00

Sumber: Data Primer hasil penyebaran Kuesioner terhadap Kepuasan Karyawan, Tahun 2012

Dengan jawaban yang telah dilakukan oleh karyawan tentang tingkat kepuasan karyawan Yayasan Darul Aitam, maka hasil perhitungan rata-rata untuk tingkat kepuasan adalah sebagai berikut:

$$\frac{(11 \times 1) + (14 \times 2) + (138 \times 3) + (427 \times 4) + (170 \times 5)}{38 \times 20} = 3,96$$

Dari jawaban tingkat kepuasan karyawan Manyar Garden Hotel, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan berada pada kontinum puas dan sangat puas. Berdasarkan hasil tingkat kepuasan karyawan sebesar 3,96 tersebut, maka diketahui bobot ukuran kepuasan karyawan adalah sebesar 7,5%.

2) Retensi Karyawan

Selain aspek kepuasan karyawan, kinerja belajar dan bertumbuh juga diukur dengan retensi karyawan, dimana Manyar Garden Hotel mempertahankan para karyawannya. Kemampuan Manyar Garden Hotel mempertahankan para karyawannya dapat diukur dengan menggunakan indikator berupa tingkat perputaran karyawan (*labour turnover index*), tetapi sebelumnya akan ditunjukkan daftar mutasi karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi yang dapat dilihat dalam Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Daftar Mutasi Karyawan Manyar Garden Hotel
Tahun 2010 dan 2011

Tahun	Per Januari	1Keluar	Masuk	Per Desember	31
2010	65	15	10	60	
2011	60	11	12	61	

Sumber: Data Primer Daftar Mutasi Karyawan Manyar Garden Hotel, Tahun 2012

Berdasarkan Tabel 3.4 diketahui bahwa jumlah karyawan Manyar Garden Hotel dari Tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami perubahan, tidak pernah tetap. Jumlah karyawan terbanyak yang dimiliki oleh Manyar Garden Hotel Banyuwangi. Jumlah karyawan terbanyak yang dimiliki Manyar Garden Hotel pada Tahun 2011 yaitu sebesar 61 sedangkan jumlah terendah adalah pada Tahun 2010 yaitu sebanyak 60. Jumlah karyawan yang keluar maupun yang masuk selalu ada setiap tahunnya, hal ini umum terjadi pada setiap organisasi yang merupakan dinamikanya suatu perusahaan.

Selanjutnya untuk melihat tingkat retensi karyawan di Manyar Garden Hotel yang dilakukan berdasarkan perhitungan *labour turnover index* (Sumber: Pratt & Bennett, dalam Chandra Wijaya, 1997: 19), maka dapat dilihat dalam Tabel 3.4 berikut:

$$\text{Labour Turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Berputar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100$$

Tabel 3.5 Tingkat Perputaran Karyawan Hotel Manyar Tahun 2010 dan 2011

No	Tahun	Indeks
1	2010	25,00
2	2011	18,03
	Rata-rata	21,52

Sumber: Data Primer SDM Manyar Garden Hotel diolah, Tahun 2010 dan 2011

Dari tabel di atas terlihat bahwa indeks perputaran karyawan rata-rata selama dua tahun sebesar 21,52 dan indeks tertinggi terjadi pada tahun 2010 yaitu dengan indeks sebesar 25,00. Angka indeks tersebut dapat dikatakan tinggi, jika tidak dibandingkan dengan rata-rata tingkat perputaran karyawan untuk organisasi sejenis. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka hasil perputaran karyawan Manyar Garden Hotel adalah sebagai berikut:

$$(18,03/21,52) \times 100\% = 83,8$$

Atas hasil perputaran karyawan sebesar, maka dapat diketahui bobot ukuran retensi karyawan sebesar 0,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa Manyar Garden Hotel mampu mempertahankan karyawannya dengan lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

1) Kemampuan sistem informasi

Kemampuan sistem informasi memberi dukungan kepada karyawan untuk menyempurnakan proses pelaksanaan, dan memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti. Tolak ukur kemampuan sistem informasi meliputi tingkat ketersediaan informasi, ketepatan informasi, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi.

Kuesioner untuk kemampuan sistem informasi tersebut hanya diberikan kepada 38 karyawan yang juga menjadi sampel dalam tingkat kepuasan karyawan. Untuk mengetahui sejauh mana kemampuan sistem informasi diperoleh oleh karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi, maka dapat dilihat dalam Tabel 3.7 sebagai berikut:

Tabel 3.6 Jawaban Kemampuan Sistem Informasi Manyar Garden Hotel

N o.	PERTANYAAN	JAWABAN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1.	Tingkat Ketersediaan Informasi	0 0.00%	0 0.00%	14 36,84%	17 44,74%	7 18,42%	38 100.00%
2.	Tingkat Keakuratan Informasi	0 0.00%	0 0.00%	4 10,53%	22 57,89%	12 31,58%	38 100.00%
3.	Waktu Mendapatkan Informasi	0 0.00%	0 0.00%	7 18,42%	15 39,47%	16 42,11%	38 100.00%
Total (Jawaban 1 s/d 3)		0 0.00%	0 0.00%	25 31,65%	54 68,35%	35 44,30%	79 100.00%

Sumber: Data Hasil Penyebaran Kuesioner terhadap Kemampuan Sistem Informasi, Tahun 2012

Dari Tabel 3.6 terlihat bahwa kemampuan sistem informasi yang menyangkut tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi adalah baik dengan total rata-rata sebesar 68,35%. Perhotelan dengan terbuka memberikan informasi apa saja yang diperlukan untuk kelancaran tugas para karyawannya.

Dengan Jawaban tentang tingkat kemampuan sistem informasi tersebut, maka hasil rata-rata perhitungan tingkat kemampuan sistem informasi sebagai berikut:

$$\frac{(0 \times 1) + (0 \times 2) + (25 \times 3) + (54 \times 4) + (35 \times 5)}{38 \times 3} = 4,08$$

Dari jawaban tingkat kemampuan sistem informasi yang diperoleh karyawan Manyar Garden Hotel yang mendapatkan hasil 4,08 tersebut, maka dapat diketahui bobot ukuran kepuasan karyawan adalah 2,6%.

Dari bobot masing-masing ukuran dalam aspek belajar dan bertumbuh tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa bobot kinerja aspek dan bertumbuh adalah:

Tabel 3.7 Pengukuran dan Skor Aspek Belajar dan Bertumbuh Manyar Garden Hotel

No.	Pengukuran	Skor (%)
1.	Kepuasan Karyawan	7,5
2.	Retensi Karyawan	0,7
3.	Kemampuan Sistem Informasi	2,6
Jumlah		10,8

Sumber: Skor Aspek Belajar dan Bertumbuh Manyar Garden Hotel

b. Aspek Proses Bisnis Internal

Aspek kedua pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah proses usaha internal. Di dalam mengukur kinerja usaha internal ini didasarkan pada inovasi.

Data yang diperoleh penulis dalam proses usaha internal ini merupakan data hasil *observasi, interview, dan documenter* (data sekunder). Berikut ini akan penulis uraikan pengukuran kinerja Perhotelan Manyar Garden Hotel jika dilihat dari proses usaha internal.

Dalam pembobotan aspek proses usaha internal tersebut, penulis asumsikan bahwa proses inovasi merupakan suatu proses mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga perusahaan mampu *survive* dan bahkan mampu berkembang jika melaksanakan fungsi inovasi tersebut, tetapi hal terpenting dan harus dilaksanakan dalam setiap organisasi adalah proses yang bekerja untuk mengolah input menjadi output yang baik. Hal ini merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan bentuk apapun dan dimanapun. Sedangkan untuk mewujudkan suatu perhatian dan kepuasan terhadap pengguna layanan, maka perlu adanya proses pelayanan pasca pendidikan.

Dengan asumsi ini maka penulis tentukan skor untuk masing-masing aspek proses usaha internal tersebut dalam Tabel 3.8 Hal ini penulis lakukan untuk memberikan bobot porsi masing-masing ukuran, karena dalam *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996), tidak terdapat perincian secara detail.

Tabel 3.8 Pengukuran dan Skor Aspek Proses Bisnis Internal

No.	Pengukuran	Skor
1.	Proses Inovasi	3%
2.	Proses Operasi	5%
3.	Proses Pelayanan Purna Jual	2%
	Jumlah	10%

Sumber: Kaplan & Norton, 1996: 218

Proses inovasi suatu organisasi yang berorientasi ke depan, maka organisasi harus mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan masyarakat pada saat ini dan dimasa yang akan datang, serta menciptakan produk yang dibutuhkan oleh masyarakat. Hal ini berada dalam fungsi penelitian dan pengembangan (*research and development*).

Aspek Usaha Internal mencakup beberapa bidang usaha Manyar Garden Hotel Banyuwangi sebagai usaha di buidang jasa yaitu selama berdiri mulai Tahun 1974 sampai sekarang telah berkembang unit-unit usaha, maka dapat dilihat dari pembuatan unit-unit baru sebagai pengembangan dari unit yang sudah ada, sebagai berikut:

3.1.2. *Restauran/Hall*

- (a) *Kereta Restaurant/ Hot Spot Free Area;*
- (b) *Fish A Restaurant*
- (c) Warung Bakso dan Mie

3.1.3. *Bar Discotheque (Laggallus)*

Merupakan sarana hiburan malam bagi tamu yang menginap dan juga tamu umum dan didukung dengan Home DJ dan Guest DJ dari luar kota setiap rabu

3.1.4. *Swimming Pool;*

Merupakan fasilitas bagi tamu kamar dan tidak diperuntukkan tamu umum;

3.1.5. *Speed Boat*

Merupakan fasilitas bagi tamu hotel maupun umum dalam rangka menggalakkan wisata bahari dengan :

- 1. Berwisata ke pulau menjangan
- 2. Memancing /fishing
- 3. Menyelam /Diving
- 4. Menyewakan alat-alat selam

Speed Boat yang disisipkan:

- (1) *Glass Bottom Boat (Out Boat Machine)*
- (2) *Speed Boat (Out Boat Machine)*
- (3) *Belliner Boat (In Boat Machine)*

Dari aliansi strategi Perhotelan dengan merambah berbagai bisnis menjadikan bertambahnya *income* perhotelan Manyar Garden Hotel Banyuwangi. Adapun jumlah pendapatan dari sektor inovasi adalah:

Tabel 3.9 Bisnis internal Manyar Garden Hotel

Tahun	<i>Income</i>	Jumlah (Rp)
2010	<i>Food & Beverage</i>	1.120.442.650
	<i>Drugstone</i>	57.466.500
	<i>Minor Operation Departement</i>	20.824.250
	<i>Others Income</i>	400.142.975

	Jumlah	2.842.286.829
2011	<i>Food & Beverage</i>	989.877.730
	<i>Drugstone</i>	40.851.800
	<i>Minor Operation Departement</i>	14.827.400
	<i>Others Income</i>	334.834.803
	Jumlah	2.599.793.008
	Jumlah Tahun 2010 dan 2011	5.442.079.837

Sumber: Data sekunder laporan Tahunan Tahun 2010 dan 2011 yang diolah, Tahun 2012

c. Aspek Pelanggan

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi pada Kepuasan pelanggan untuk pengukuran aspek pelanggan. Dalam penelitian tentang kepuasan pelanggan terdapat 3 (tiga) item yang diturunkan ke dalam 3 pertanyaan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.10 Pengukuran dan Skor Aspek Pelanggan

No.	Pengukuran	Skor (%)
1.	Pelayanan hotel	1
2.	Kepercayaan terhadap pelayanan hotel	2
3.	Kualitas hotel	3

Berikut disajikan data lengkap yang berhubungan dengan tanggapan responden terhadap tingkat kepuasan anak pelanggan, yaitu:

Tabel 3.11 Jawaban Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Manyar Garden Hotel

No	PERTANYAAN	JAWABAN					TOTAL L
		1	2	3	4	5	
1.	Tingkat Harga Kamar	0 0,00 %	4 8,00% %	7 14,00% %	36 72,00 %	3 6% %	50 100.00 %
2.	Pelayanan yang cepat	0 0,00 %	2 4,00% %	8 16,00% %	39 78,00 %	1 2,00% %	50 100.00 %
3.	Fasilitas Hotel	0 0,00 %	1 2,00% %	7 14,00% %	41 82,00 %	1 2,00% %	50 100.00 %
4.	Kamar Hotel	0 0,00 %	0 0,00% %	7 14,00% %	38 76,00 %	5 10% %	50 100.00 %
5.	Kualitas Kamar	0 0,00 %	0 0,00% %	3 6,00% %	40 80,00 %	7 14,00 %	50 100.00 %
TOTAL (Jawaban 1 s/d 3)		0 0,00 %	7 0,028 %	32 0,128% %	194 0,776 %	17 0,68% %	250 100.00 %

Sumber: Data Primer hasil penyebaran Kuiseoner terhadap kepuasan pelanggan yang menginap di Manyar Garden Hotel Banyuwangi, Tahun 2012

Berdasarkan Tabel 3.11 menunjukkan bahwa pelanggan merasakan adanya tingkat kepuasan sebesar 67,33%, namun untuk mengetahui pelanggan merasakan puas tidaknya akan dihitung berdasarkan hasil rata-rata dari responden, yaitu:

$$\frac{(0 \times 1) + (7 \times 2) + (32 \times 3) + (194 \times 4) + (17 \times 5)}{50 \times 5} = 3,89$$

Dari jawaban kepuasan Pelanggan Manyar Garden Hotel tersebut, dapat diketahui bahwa hasil kepuasan pelanggan tersebut adalah 3,89, maka skor ukuran kepuasan Pelanggan adalah 3,2%.

d. Aspek Keuangan

Berdasarkan Keputusan Meteri Keuangan tersebut yang secara keseluruhan memiliki bobot nilai maksimal 70%, akan dilakukan penyesuaian untuk menyeimbangkan bobot dari pengukuran “*balanced scorecard*”, yaitu sebesar 60%. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel 3.13 sebagai berikut:

Tabel 3.12 Daftar Indikator Dan Bobot Aspek Keuangan

No	Indikator	Bobot	
		Kepmen. Keu.	BSC
1	Imbalan Kepada Pemegang Saham (ROE)	20	18
2	Imbalan Investasi (ROI)	15	13
3	Rasio Kas	5	4
4	Rasio Lancar	5	4
5	Collection Periods	5	4
6	Perputaran Persediaan	5	4
7	Perputaran Total Aset	5	4
8	Rasio MS terhadap Total Aktiva	10	9
Total		70*)	60**)

Keterangan:

* Total porsi kinerja keuangan menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 (Non Infrastuktur). Tahun 1998.

** Total Porsi kinerja keuangan dengan *Balanced Scorecard* oleh Kaplan

Untuk itu penulis akan menghitung masing-masing indikator untuk mengetahui bobot nilai dari aspek keuangan:

1) *Return on Equity (ROE)*

Untuk mengetahui *Return on Equity (ROE)* yang dihasilkan oleh Manyar Garden Hotel Banyuwangi, maka dapat dilihat dalam Tabel 3.13 sebagai berikut:

Tabel 3.13 *Return on Equity (ROE)* Periode 2010 dan 2011

Tahun	Laba Setelah Pajak (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	ROE (%)
2010	107.901.354	330.000.000	32,7
2011	239.061.257	569.061.257	42,0
Rata-rata			37,4

Data sekunder laporan Tahunan Tahun 2010 dan 2011(diolah), Tahun 2012

Tahun 2010, menunjukkan bahwa, ROE Manyar Garden Hotel Banyuwangi sebesar 37,4% dan tahun 2011 mengalami peningkatan 42,0%. Jadi selama 2 tahun terakhir ROE Manyar Garden Hotel memiliki rata-rata 37,4%. Dalam Keputusan Menteri Keuangan RI memberikan ukuran, jika ROE lebih 15% perusahaan sudah dianggap sehat, dan diberikan skor 20%. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan ukuran yan disesuaikan keputusan menteri kesehatan tersebut, maka skor penilaian Manyar Garden Hotel sebesar 15%.

2) *Avarage Collection Period*

Jika sebuah perusahaan lamban dalam mengubah piutangnya menjadi uang tunai, likuiditasnya mungkin akan cepat hancur. Untuk mengetahui periode pengumpulan rata-rata (*Avarage Collection Period*) Manyar Garden Hotel Banyuwangi, maka dapat dilihat dalam tabel 3.14

Tabel 3.14 *Avarage Collection Period* Manyar Garden Hotel
 Periode 2010 dan 2011

Tahu n	Total Piutang Usaha	Total Pendapatan Usaha	Av. Coll. Period (hari)
2010	54.350.650	2.842.786.829	7
2011	239.061.257	2.559.793.008	35
Rata-rata			21

Sumber: Data sekunder laporan Tahunan Tahun 2010 dan 2011 yang diolah, 2012
 Keputusan Menteri Keuangan RI. Menunjuk mereng ACP yang besarnya kurang atau sama dengan 60 hari dianggap baik. Berdasarkan rata-rata periode penagihan hutang (ACP) selam dua Tahun (2010-2011) sebesar 21 hari, maka ACP Manyar Graden Hotel Banyuwangi dikatakan sangat baik, dan sesuai dengan skorpenilaiannya adalah sebesar

4%.

3) Perputaran Persediaan

Tabel 3.15 Perputaran Persediaan Manyar Garden Hotel Periode 2010 dan 2011

Tahun	Total persediaan	Total Pendapatan Usaha	Perputaran Persediaan (hari) (%)
2010	94.745.500	2.842.786.829	12
2011	53.173.658	2.559.793.008	8

Berdasarkan keputusan menteri Keuangan RI, disebutkan bahwa waktu yang baik dalam persediaan lamanya adalah 60 hari. Perputaran persediaan Manyar Garden Hotel selama 2 tahun 2010-2011, rata-ratanya sebesar 10 hari, maka sesuai dengan daftar skor penilaiannya sebesar 4%.

E. Kesimpulan

1. Aspek Belajar Dan bertumbuh dilihat dari aspek kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi menunjukkan bahwa karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi memiliki tingkat kepuasan yang tinggi melihat respon dari pengisian kuisioner dan hasil analisis data primer yang telah diolah;
2. Aspek Usaha Internal mencakup beberapa bidang usaha Manyar Garden Hotel Banyuwangi sebagai usaha di bidang jasa yaitu selama berdiri mulai Tahun 1974 sampai sekarang telah berkembang unit-unit usaha, maka dapat dilihat dari pembuatan unit-unit baru sebagai pengembangan dari unit yang sudah ada.
3. Aspek Pengguna layanan disini adalah Pengunjung Hotel yang menginap dan memberikan opininya berdasarkan kuisioner yang diisi menyatakan bahwa Pengunjung Manyar Garden Hotel Banyuwangi merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh Karyawan Manyar Garden Hotel Banyuwangi;
4. Aspek Keuangan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi mengingat Hotel tersebut adalah Perusahaan jasa yang berorientasikan profit akan tetapi berorientasi utamanya pelayanan pelanggan/pengunjung memperlihatkan bahwa dalam sirkulasi keuangan di Manyar Garden Hotel Banyuwangi, selain dari penyewaan *room-room*, juga didapatkan dari hasil cabang usaha dan menyewakan fasilitas *Speed Boat*.

F. Daftar Pustaka

Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan (F.X Kurniawan Tjakrawala, Penerjemah). 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

- Didik, 2010. Analisis Kinerja Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen (Dewi Fitriarsi dan Deny Arnos Kwary, Penerjemah). 2006. *Management Accounting*. Edisi ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- Husein, Umar. 2003. *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hendricks Kevin, Larry M, and Christien W. 2004. "The Balance Scorecard To Adopt Or To Adopt". *Business Journal, Management Service*.
- Hamidi, MS.I., Dr., Metodologi Kualitas Teori Konsep Dan Aplikasinya Malang, UMM, 2004.
- Kaplan, Robert S & David P Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerrapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Lubis, R.H. 2010. *Pengertian Rasio Keuangan*. <http://repository.usu.ac.id/bitstream.pdf>. diakses pada 28 April 2012.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Palipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Marzuki. 2001. *Metodelogi Riset*. Yogyakarta: BPFE-UI.
- , 2005. *Balance Scorecard Performance Measurement and Performance Management Program*, <http://management.energy.gov>, didownload pada Tanggal 7 April 2012.
- , 2011. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Hotel The Royal Pita Maha A Tjampuhan Relaxation Resort*, <http://fekool.com/wp-content/upload/downloads>. Diakses tanggal 27 April 2012.
- , 2009. *Analisis Rasio*, <http://www.scribd.com/doc120974083> Analisis Rasio. Diakses 28 April 2012.
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiono, Prof., Drs., Memahami penelitian Kualitatif, Bandung, Alfa Beta, 2005.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua, Cetakan Keenam. Yogyakarta: Andi.
- Wikipedia bahasa indonesia, Rasio finansial, <http://id.wikipedia.org/wiki/Rasio-Finansial>. Diakses 28 April 2008.
- Wey Pramadhany. 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba*, [http://eprints, Undip, ac.id/29537/1/skripsi_001, pdf](http://eprints, Undip, ac.id/29537/1/skripsi_001.pdf). Diakses tanggal 28 April 2012.