

# JURNAL

## AKUNTANSI & KEUANGAN

Volume 9, No. 2, September 2018

ISSN: 2087-2054

Analisis Pengaruh Ukuran Perusahaan, Ukuran Dewan Komisaris, Profitabilitas, Dan *Leverage* Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Pada Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2016.

**Indrayenti & Jenny**

Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung).

**Tia Rizna Pratiwi, Herry Goenawan Soedarsa & Made Diah Ratna**

Analisis Informasi Laporan Arus Kas Sebagai Alat Ukur Efektivitas Kinerja Keuangan pada PT Lionmesh Prima Jakarta Tbk Tahun 2012-2017.

**Hasiatul Aini & Rahma Julita.**

Pengaruh Struktur Kepemilikan Institusional, Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Keluarga, Pengungkapan Sukarela dan *Leverage* Terhadap Biaya Utang.

**Pebrina Swissia & Benri Purba**

Analisis Implementasi Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik pada Laporan Keuangan UMKM.

**Rosmiati, Aminah, Khairudin, Haninun & Sherly Wibowo**

Pengukuran Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kualitas Layanan Pendidikan di IBI Darmajaya Dengan Metode *Importance-Performance Analysis*.

**Firmansyah, Pebrina Swissia & M. Asadat Pulungan**

# JURNAL

## AKUNTANSI & KEUANGAN

Volume 9, No. 2, September 2018

ISSN: 2087-2054

### **Dewan Pembina**

Dr. Ir. M. Yusuf S. Barusman, M.B.A  
Dr. Andala Rama Putra Barusman, S.E., M.A.Ec.

### **Penanggung Jawab**

Dra. Rosmiaty Tarmizi, M.M.Akt. C.A

### **Pimpinan Redaksi**

Dr. Angrita Denziana, S.E., M.M, Ak. C.A

### **Sekretaris Redaksi**

Riswan, S.E., M.S.Ak  
Haninun, S.E., M.S.Ak

### **Penyuting Ahli (Mitra Bestari)**

Tina Miniawati, S.E., M.B.A. (Universitas Trisakti)  
Dr. Khomsiyah, S.E., M.M. (Universitas Trisakti)  
Dr. Lindrianasari, S.E., M.Si.Akt., C.A. (Universitas Lampung) Sujoko  
Efferin, Mcom (Hons), MA(Econ), Ph.D. (Universitas Surabaya)

### **Penerbit**

Universitas Bandar Lampung  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi  
SENARAI-Jurnal Akuntansi & Keuangan Terbit 2 kali setahun pada bulan Maret &  
September

Artikel yang dimuat berupa hasil riset Empiris dan telaah teoritis konseptual yang kritis  
dalam kajian bidang akuntansi, auditing, perpajakan, dan keuangan.

### **Alamat Redaksi**

Gedung G- Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bandar Lampung  
Kampus A Jalan Z.A Pagar Alam No. 26 Labuan Ratu Bandar Lampung 35142  
Telp: (0721) 701979, Fax: (0721) 701467, Email: *Prodi.akuntansi@ubl.ac.id*

# JURNAL

---

## AKUNTANSI & KEUANGAN

---

Volume 9, No. 2, September 2018

ISSN: 2087-2054

Analisis Pengaruh Ukuran Perusahaan, Ukuran Dewan Komisaris, Profitabilitas, Dan *Leverage* Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Pada Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2016.

**Indrayenti & Jenny**

Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung).

**Tia Rizna Pratiwi, Herry Goenawan Soedarsa & Made Diah Ratna**

Analisis Informasi Laporan Arus Kas Sebagai Alat Ukur Efektivitas Kinerja Keuangan pada PT Lionmesh Prima Jakarta Tbk Tahun 2012-2017.

**Hasiatul Aini & Rahma Julita.**

Pengaruh Struktur Kepemilikan Institusional, Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Keluarga, Pengungkapan Sukarela dan *Leverage* Terhadap Biaya Utang.

**Pebrina Swissia & Benri Purba**

Analisis Implementasi Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik pada Laporan Keuangan UMKM.

**Rosmiati, Aminah, Khairudin, Haninun & Sherly Wibowo**

Pengukuran Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kualitas Layanan Pendidikan di IBI Darmajaya Dengan Metode *Importance-Performance Analysis*.

**Firmansyah, Pebrina Swissia & M. Asadat Pulungan**

# JURNAL

## AKUNTANSI & KEUANGAN

Volume 9, No. 2, September 2018

ISSN: 2087-2054

### Daftar Isi

	Halaman
Analisis Pengaruh Ukuran Perusahaan, Ukuran Dewan Komisaris, Profitabilitas, Dan <i>Leverage</i> Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Pada Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2016. <b>Indrayenti &amp; Jenny</b>	1-13
Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung). <b>Tia Rizna Pratiwi, Herry Goenawan Soedarsa &amp; Made Diah Ratna</b>	14-23
Analisis Informasi Laporan Arus Kas Sebagai Alat Ukur Efektivitas Kinerja Keuangan pada PT Lionmesh Prima Jakarta Tbk Tahun 2012-2017. <b>Hasiatul Aini &amp; Rahma Julita.</b>	24-41
Pengaruh Struktur Kepemilikan Institusional, Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Keluarga, Pengungkapan Sukarela dan <i>Leverage</i> Terhadap Biaya Utang. <b>Pebrina Swissia &amp; Benri Purba</b>	42-65
Analisis Implementasi Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik pada Laporan Keuangan UMKM. <b>Rosmiati, Aminah, Khairudin, Haninun &amp; Sherly Wibowo</b>	66-83
Pengukuran Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kualitas Layanan Pendidikan di IBI Darmajaya Dengan Metode <i>Importance-Performance Analysis</i> . <b>Firmansyah, Pebrina Swissia &amp; M. Asadat Pulungan</b>	84-106

# JURNAL

---

# AKUNTANSI & KEUANGAN

---

Volume 9, No. 2, September 2018

ISSN: 2087-2054

## Informasi Kebijakan dan Selingkung Berkala

### I. Kebijakan editorial

**JURNAL** Akuntansi & Keuangan adalah sebuah berkala yang dipublikasikan oleh Universitas Bandar Lampung, yang bertujuan untuk menjadi wadah kreatifitas para akademisi, profesional, peneliti, dan mahasiswa di bidang Akuntansi dan Keuangan termasuk juga bidang Auditing, Sistem Informasi Akuntansi, Tata kelola Perusahaan, Perpajakan, Akuntansi Internasional, Akuntansi Managemen, Akuntansi Keperilakuan, Pasar Modal dan lain sebagainya. Topik yang semakin meluas di bidang kajian riset Akuntansi diakomodir publikasinya di dalam berkala ini.

Paper yang akan dipublikasikan di dalam berkala **JURNAL** Akuntansi & Keuangan harus ditulis di dalam bahasa Indonesia yang baik dan sesuai dengan EYD. Semua instrumen yang digunakan untuk memperoleh data penelitian harus dimasukkan di dalam lampiran paper penelitian, paling tidak, penulis bersedia memberikan klarifikasi atas instrumen yang digunakan saat ada permintaan dari peneliti lainnya.

### Sekretariat Editor Berkala

Gedung F - Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung

Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi

Kampus A Jalan Z.A. Pagar Alam No. 26 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142

Telp.: (0721) 701979, Fax.: (0721) 701467, Email:

### II. Petunjuk penulisan

Artikel yang dikirim ke **JURNAL** Akuntansi & Keuangan harus mengikuti petunjuk seperti berikut:

1. Naskah merupakan naskah asli yang belum pernah diterbitkan atau sedang dilakukan penilaian pada berkala lain. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia dengan jarak 1 spasi, sepanjang 20-30 halaman kertas A4 dengan tipe huruf Times New Roman.. Naskah dikirim atau diserahkan ke sekretariat **JURNAL** Akuntansi & Keuangan rangkap satu disertai disket berikut dengan biodata penulis dan alamat lengkap (kantor dan rumah) pada lembaran yang terpisah dari halaman pertama artikel.
2. Judul naskah dapat ditulis dengan menggambarkan isi pokok tulisan, dan atau ditulis secara ringkas, jelas, dan menarik.
3. Nama Penulis disertai catatan kaki tentang profesi dan lembaga tempat penulis bekerja dalam naskah yang telah diterima untuk diterbitkan.
4. Abstrak ketik satu spasi, tidak lebih dari 250 kata dalam bahasa Inggris. Abstrak memuat tujuan penelitian, isu, permasalahan, sampel dan metode penelitian, serta hasil dan simpulan (jika memungkinkan).

5. Pendahuluan berisikan uraian tentang latar belakang masalah, ruang lingkup penelitian, dan telaah pustaka yang terkait dengan permasalahan yang dikaji, serta rumusan hipotesis (jika ada). Uraian pendahuluan maksimum 10% total halaman.
6. Untuk penelitian kuantitatif,
  - a. Telaah Literatur dan Pengembangan Hipotesis memuat paling tidak satu buah teori yang menjadi dasar pemikiran penelitian. Hipotesis dikembangkan menggunakan asumsi dasar teori dan hasil penelitian sebelumnya. Telah literatur maksimum 40 % total halaman.
  - b. Metodologi Penelitian meliputi uraian yang rinci tentang bahan yang digunakan, metoda yang dipilih, teknik, dan cakupan penelitian. Uraian bahan dan metoda maksimum 20 % total halaman.
7. Untuk penelitian kualitatif menyesuaikan dengan metodologi kualitatif.
8. Hasil dan Pembahasan merupakan uraian obyektif dari-hasil penelitian dan pembahasan dilakukan untuk memperkaya makna hasil penelitian. Uraian hasil dan pembahasan minimum 25 % total halaman.
9. Simpulan yang merupakan rumusan dari hasil-hasil penelitian. Harus ada sajian dalam satu kalimat inti yang menjadi simpulan utama. Simpulan maksimum 10% dari keseluruhan lembar artikel.
10. Referensi (Daftar Pustaka) ditulis berurutan berdasarkan alphabetical, disusun menggunakan suku kata terakhir dari nama penulisnya, atau institusi jika dikeluarkan oleh organisasi.
  - a. Buku: nama penulis, tahun penerbitan, judul lengkap buku, penyunting (jika ada), nama penerbit, dan kota penerbitan.
  - b. Artikel dalam buku: nama penulis, tahun penerbitan, judul artikel/tulisan, judul buku, nama penyunting, kota penerbitan, nama penerbit, dan halaman.
  - c. Terbitan berkala: nama penulis, tahun penerbitan, judul tulisan, judul terbitan (bila disingkat, sebaiknya menggunakan singkatan yang baku), volume, nomor, dan halaman.
  - d. Artikel dalam internet: nama penulis, judul, dan situsnya.
  - e. Tabel diberi nomor dan judul dilengkapi dengan sumber data yang ditulis dibawah badan tabel, diikuti tempat dan waktu pengambilan data.
  - f. Ilustrasi dapat berupa gambar, grafik, diagram, peta, dan foto diberi nomor dan judul.
11. Setiap referensi yang digunakan di dalam naskah artikel menggunakan petunjuk yang dirujuk pada The Indonesian Journal of Accounting Research, sebagai berikut:
  - A. Kutipan dalam tubuh naskah paper harus disesuaikan dengan contoh berikut:
    - I. Satu sumber kutipan dengan satu penulis (Brownell, 1981).
    - II. Satu sumber kutipan dengan dua penulis (Frucot dan Shearon, 1991).
    - III. Satu sumber kutipan dengan lebih dari satu penulis (Hotstede et al., 1990).
    - IV. Dua sumber kutipan dengan penulis yang berbeda (Dunk, 1990; Mia, 1988).
    - V. Dua sumber kutipan dengan satu penulis (Brownell, 1981, 1983).
    - VI. Dua sumber kutipan dengan satu penulis diterbitkan pada tahun yang sama (Brownell, 1982a, 1982b).
    - VII. Sumber kutipan dari lembaga harus dinyatakan dengan menggunakan akronim institusi (FASB, 1994)
  - B. Setiap artikel harus menulis referensi menggunakan panduan berikut:
    - I. Referensi harus tercantum dalam urutan abjad dari nama belakang penulis atau nama lembaga.

- II. Referensi harus dinyatakan dengan urutan sebagai berikut: penulis (s) nama, tahun publikasi, judul kertas atau buku teks, nama jurnal atau penerbit dan nomor halaman. Contoh:
- a) Amerika Akuntansi Association, Komite Konsep dan Standar Laporan Keuangan Eksternal. 1977. Pernyataan tentang Teori Akuntansi dan Teori Penerimaan. Sarasota, FL: AAA.
  - b) Demski, J. S., dan D. E. M. Sappington. 1989. Struktur hirarkis dan akuntansi pertanggungjawaban, *Jurnal Akuntansi Penelitian* 27 (Spring): 40-58.
  - c) Dye, R. B., dan R. Magee. 1989. Biaya Kontijensi untuk perusahaan audit. Kertas kerja, Northwestern University, Evanston, IL.
  - d) Indriantoro, N. 1993. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Locus of Control dan Dimensi Budaya sebagai Moderating Variabel. Ph.D. Disertasi. University of Kentucky, Lexington.
  - e) Naim, A. 1997. Analisis Penggunaan Akuntansi Biaya Produk Dalam Keputusan Harga oligopolistik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* 12 (3): 43-50.
  - f) Porcano, T. M. 1984a. Keadilan distributif dan Kebijakan Pajak. *Akuntansi Ulasan* 59 (4): 619-636.
  - g) ----- . 1984b. Pengaruh Persepsi Kebijakan Pajak Niat Investasi Perusahaan. *The Journal of American Association Perpajakan* 6 (Fall): 7-19.
  - h) Pyndyk, R. S. dan D. L. Rubinfeld. 1987. *Model ekonometrik & Forecasts Ekonomi*, 3rd ed. NY: McGraw-Hill Publishing, Inc.
12. Author(s) harus melampirkan CV, alamat email, alamat korespondensi dan pernyataan yang menyatakan pasal tersebut tidak sedang disampaikan kepada atau diterbitkan oleh jurnal lain dalam email tersebut dan /atau pos.

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PERIODE 2013-2014 (STUDI KASUS PADA HOTEL SAHID BANDAR LAMPUNG)**

**Tia Rizna Pratiwi\***  
**Herry Goenawan Soedarsa\***  
**Made Diah Ratna\*\***

(\*Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung)

(\*Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung)

(\*\*Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung)

*Email: [tia.rizna.pratiwi@ubl.ac.id](mailto:tia.rizna.pratiwi@ubl.ac.id)*

**ABSTRACT**

This research aims to measure the performance of Sahid Hotel using the balanced scorecard method with four perspectives in balanced scorecard measurement. The four perspectives of balanced scorecard are financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. This research using data during two periods 2013-2014. The result of this research using balanced scorecard such as financial perspective, customer perspective, and learning and growth perspective show quite less, but to internal business show quite good. From four perspective of balanced scorecard method, over all performance of Sahid Hotel is less.

**Keywords:** Performance, Balanced Scorecard.

**PENDAHULUAN**

Bisnis pariwisata di Indonesia mengalami banyak kemajuan yang cukup signifikan, begitu pula bisnis perhotelan yang menjadi pendukung utama kemajuan disektor pariwisata. Oleh sebab itu, para manager dari setiap hotel harus berfikir keras bagaimana caranya mempersiapkan strategi-strategi untuk dapat bersaing dengan hotel lain. Begitu pula yang terjadi di Lampung. Pengusaha perhotelan juga perlu mengukur kinerja perusahaan mereka untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut apakah telah berjalan dengan efektif, efisien dan ekonomis untuk mencapai tujuan dari hotel yang dikelola.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak perusahaan untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kerja dan tolak ukur kinerja, ( Kaplan dan Norton, 1993).

Berdasarkan hasil rapat umum pemegang saham tanggal 28 Mei 2015, Hotel Sahid mengalami penurunan pendapatan hingga 6,91% pada periode 2013 ke 2014, hal ini dikarenakan melambatnya pertumbuhan ekonomi, aturan baru pemerintah untuk mengurangi anggaran belanja di hotel dan kendala makro ekonomi yaitu gejolak pasar global yang menyebabkan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar AS. Tetapi, hal tersebut tidak membuat Hotel Sahid menurunkan kinerja perusahaannya. Kejadian ini membuat manajer Hotel Sahid berupaya tetap mempertahankan eksistensinya dalam dunia perhotelan dan tetap dapat bersaing dengan hotel yang lain. Hotel Sahid selama ini masih melakukan pengukuran kinerja lebih terfokus pada kinerja keuangan. Oleh sebab itu, Hotel Sahid perlu menyeimbangkan penilaian kinerjanya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* agar kinerja Hotel Sahid tidak terfokus dengan kinerja keuangan dan tujuan jangka pendeknya saja tapi juga memikirkan aspek kinerja non keuangan demi kelangsungan hidup hotel dinilai dari jangka panjangnya.

### **Tinjauan Pustaka**

Konsep *balanced scorecard* selanjutnya akan disingkat BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton (*Harvard Business School*) pada awal tahun 1990 yang mengatakan bahwa *balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu dimasa depan dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini akan digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan

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

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang menggunakan metode studi kasus. Penelitian ini dilakukan di Hotel Sahid Bandar Lampung. Kinerja hotel yang dinilai adalah periode 2013-2014. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, dan data kualitatif. Sumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder.

### Definisi Operasional Variabel

1. Kinerja perspektif keuangan

Menilai kinerja dari perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan tolak ukur berupa yaitu:

- a. *Current Rasio*,

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

- b. *Return On Asset (ROA)*,

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}}$$

- c. *Return on equity (ROE)*,

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah modal}}$$

- d. *Gross Profit Margin Ratio*,

$$\text{GPM} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Pendapatan Usaha}}$$

- e. Total hutang terhadap modal sendiri (DER),

$$\text{DER} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

- f. Total hutang terhadap total asset,

$$\text{DAR} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Total asset}} \times 100\%$$

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Menilai kinerja dari prespektif-prespektif pelanggan dalam penelitian ini penulis menggunakan dua alat ukur yaitu sebagai berikut:

a. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan jumlah total konsumen. Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

b. Retensi pelanggan

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

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis yang digunakan dalam menilai kinerja dari perspektif proses bisnis internal ada dua yaitu:

a. Proses Operasi Menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE)

Pengukuran *Service Cycle Efficiency* (SCE) hanya dibatasi pada pengukuran efektivitas waktu proses, dalam hal ini waktu dalam penyelesaian proses *check in* dan *check out* serta proses *making bed*. SCE adalah perbandingan antara waktu yang berkaitan dengan *value added activity* dalam transaksi *check in* atau *check out* dan *making bed* dengan waktu total untuk memproses *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, proses voucher, pemberian passport, dan input data untuk proses *check in* sedangkan untuk proses *check out* terdiri dari pengecekan tagihan ke masing-masing outlet, mengecek tagihan (*bill*), menerima pembayaran.

b. Proses Inovasi

Proses inovasi dinilai dengan mengidentifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perencanaan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Pengukuran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

## a. Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan survey melalui kuesioner.

## b. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yg keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

## c. Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{jumlah karyawan}}$$

### Metode Analisis Data

## a. Uji Validitas

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

## b. Uji Reliabilitas

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

### Hasil dan Pembahasan

## 1. Perspektif Keuangan

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

No.	Rasio	Tahun 2013	Tahun 2014
1	Current Ratio	390,5 %	310,3 %
2	Return on Asset (ROA)	44,86 %	17,8 %
3	Return on Equity (ROE)	71,86 %	28,77 %
4	Gross Profit Margin Ratio	94,34 %	89,3 %
5	Debt to Equity Ratio (DER)	60,1 %	61,63 %
6	Debt to Asset Ratio	37,57 %	38,13 %

## 2. Perspektif Pelanggan

## a. Akuisisi Pelanggan

**Akuisisi Pelanggan tahun 2013-2014**

<b>Keterangan</b>	<b>2013 (Orang)</b>	<b>2014 (Orang)</b>
Pelanggan Baru	287	226
Total Pelanggan	1013	750
Total (%)	28,33%	30,13%

(Data Diolah 2016)

Dari tabel diatas diperoleh hasil akuisisi pelanggan pada tahun 2013 dan 2014 mengalami peningkatan sebesar 1,8%. Hal ini menunjukkan kemampuan akuisisi pelanggan dinilai baik, karena pada tahun 2013 dari total pelanggan sebanyak 1013 pelanggan, sebanyak 287 pelanggannya itu adalah pelanggan baru dan tahun 2014 dari total pelanggan sebanyak 750, sebanyak 226 pelanggannya itu adalah pelanggan baru. Walaupun dari segi total pelanggan mengalami penurunan tetapi dari segi akuisisinya mengalami kenaikan.

## b. Retensi Pelanggan

**Tingkat Retensi Pelanggan/Tamu****Periode 2013-2014**

<b>Keterangan</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Pelanggan Tetap	726	524
Total Pelanggan	1013	750
% Retensi Pelanggan	71,67%	69,87%

(Sumber :data diolah 2016)

Dari tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa kinerja pada Hotel Sahid tahun 2013-2014 mengalami penurunan jumlah tamu hal ini dikarenakan, akibat kebijakan pemerintahan baru Presiden Jokowi yang harus mengurangi anggaran belanja pegawai negeri dihotel dan akibat banyaknya pesaing baru dibidang perhotelan. Hal ini terbukti dari penurunan jumlah pelanggan/tamu pada tahun 2013-2014 yang menyebabkan retensi pelanggan dari tahun 2013-2014 mengalami penurunan.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

#### a. Proses Inovasi

Hotel Sahid dalam menjalankan proses bisnisnya membutuhkan inovasi agar hotelnya dapat tetap menarik, dan dapat bertahan ditengah persaingan bisnis perhotelan seperti saat ini. Hotel Sahid melakukan proses inovasi berupa penambahan-penambahan fasilitas baru seperti meja, kursi, tempat tidur dan panggung hiburan yang diletakan di taman bagian belakang hotel. Selain itu, untuk menjawab keinginan dari pelanggannya Hotel Sahid juga melakukan renovasi kamar yang meliputi perbaikan fasilitas dan melakukan perubahan posisi kamar agar terlihat tidak monoton dan terkesan lebih baru suasananya. Hotel Sahid juga melakukan perencanaan untuk membangun kembali taman dibagian belakang hotel dan melakukan penambahan kamar hotel dengan fasilitas yang lebih lengkap demi memuaskan pelanggannya.

#### b. Proses Operasi

*Service Cycle Efficiency (SCE)* dan hanya dibatasi pada pengukuran efektivitas waktu prosesnya, dalam hal ini waktu yang dihitung berkaitan dengan proses *Check in/Check Out* dan *Making Bed*.

Waktu rata-rata penyelesaian proses *check in* dan *check out* selama masa observasi yaitu tanggal 16-17 November 2015, didapatkan nilai SCE *Check in* dan *Check out* = 1.

Waktu rata-rata penyelesaian proses penataan tempat tidur selama observasi 16-17 November 2015, didapatkan nilai SCE *Making Bed* = 0,84.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### a. Kepuasan Karyawan

##### 1. Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Sebanyak 18 item pertanyaan yang diuji mempunyai  $r$  hitung  $> r$  tabel = 0,361 sehingga seluruh item pertanyaan dikatakan valid.

##### 2. Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Nilai *Cronbach Alpha* atas variabel kepuasan karyawan Hotel Sahid sebesar 0,897 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuesioner ini realibilitasnya sangat tinggi.

#### b. Retensi Karyawan

Nilai retensi karyawan untuk tahun 2013 dan 2014 masing-masing sebesar 8,95% dan 12,3%.

#### c. Produktivitas Karyawan

Nilai produktivitas karyawan untuk tahun 2013 dan 2014 masing-masing sebesar 12.816.755 dan 5.126.094. yang menunjukkan bahwa pada tahun 2013 untuk 1 orang karyawan dapat menyumbangkan atau menghasilkan Rp. 12. 816.755 dalam 1 tahun. Sedangkan untuk tahun 2014 untuk 1 orang karyawan dapat menghasilkan Rp. 5.126.094 dalam 1 tahun.

### **Penilaian Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard***

Kinerja Hotel Sahid ini diukur dengan membandingkan kinerja dari tahun ke tahun. Penilaiannya dilakukan dengan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval atau jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval yang sama pada objek yang diukur. Jumlah item yang diukur adalah 15 item.

Setelah dilakukan rata-rata keseluruhan perspektif, maka skor dominan yang diperoleh Hotel Sahid skor -1 ini berada pada interval kurang. Dengan demikian setelah menggunakan penilaian kinerja dengan tolok ukur *balanced scorecard*, kinerja Hotel Sahid Bandar Lampung dinyatakan kurang.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari pengujian dan analisis yang ditinjau dari empat prespektif *balanced scorecard* maka dapat disimpulkan bahwa perspektif Hotel Sahid Bandar Lampung adalah kurang. Hal ini dapat dijelaskan dengan kinerja dari masing-masing perspektif, antara lain:

1. Perspektif keuangan menggunakan alat ukur enam rasio keuangan yaitu *Current Rasio*, ROA, ROE, *gross profit margin*, *debt to equity ratio* (DER), *debt to asset ratio* (DAR). Dilihat dari rasio-rasio tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja perspektif keuangan untuk tahun 2013-2014 kurang atau tingkat pestasinya masih dibawah standar.
2. Perspektif Pelanggan dinilai berdasarkan akuisisi dan retensi pelanggan diketahui bahwa kinerja Hotel Sahid untuk periode 2013-2014 dikategorikan cukup atau tingkat prestasinya masih sesuai standar.
3. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan inovasi dan *service cycle efficiency*. Dalam perspektif ini kinerja Hotel Sahid dikategorikan baik atau tingkat prestasinya diatas standar karena tidak ada aktivitas yang tidak

4. bernilai tambah, walaupun pada divisi *housekeeping* hasil SCE masih dibawah 1 yang diartikan bahwa ada aktivitas yang tidak bernilai tambah dan dinilai wajar oleh perusahaan karena terkadang saat melakukan proses *making bed* karyawan mengalami kesulitan tersendiri yang disebabkan oleh *customer*. Sedangkan untuk proses inovasinya Hotel Sahid telah banyak melakukan inovasi untuk memenuhi keinginan dari pelangganya.
5. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis dengan indeks kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas dalam perspektif ini dikategorikan kurang atau tingkat prestasi dibawah standar.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Govindarajan. 2003. *Management Control System*. Jakarta, Salemba Empat.
- Christina, Ni Putu Yessy dan Sudana, I Putu. 2013. Penilaian Kinerja PT. ADHI KARYA dengan Pendekatan *Blanced Scorecard*. *Jurnal*. FEB Universitas Udayana.
- Drucker, P.2002. *The Practice of Management*, New York : Harper Collins.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Pemerintah*, Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Ghozali, Imam. 2006. *Statistika Nonparametik*. Semarang: Penerbit UNDIP
- Kaplan R.S & Norton D.P, 2000. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan R.S & Norton D.P. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Balanced Scorecard*. Terjemahaan Peter R. Yosi. 2000. Erlangga: Jakarta.
- Kaplan R.S & Norton D.P.1993. *Putting The Balanced Scorecard to Work*, Harvard Businees Review. Terjemahaan Peter R.Yosi. Erlangga : Jakarta.
- Kountur, Ronny. 2007. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis, edisi revisi*. Jakarta : Penerbit PPM.
- Luis & Biromo. *Balanced Scorecard. Step by Step in Cascandins Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Terjemahan. Cetakan Ke3. Jakarta. Gramedia.

- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- Mulyadi dan Jhony Setiawan. 2002. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi, Jhony Setiawan. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Mulyadi.2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Novriansyah, Dedy. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja. *Jurnal*. FEB Universitas Lampung.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Lepkhair.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta :BPFE.
- Rivai & Basri. 2005. *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Persada Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta :PT Raja Grafindo.
- Riyanto, Bambang. 2012. *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*. Edisi ke-4. Yogyakarta:BPFE.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi*. PT Indeks, Gramedia. Jakarta.
- Soejipto, Budi W.1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*. Usahawan, no.6.
- Widayanto, Gatot.1993. “Suatu Terobosan dalam Penguku Kinerja Perusahaan.” Usahawan, no. 12.
- Yuwono, Sony, *et al.* *Balanced Scorecard. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Keempat. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2006.