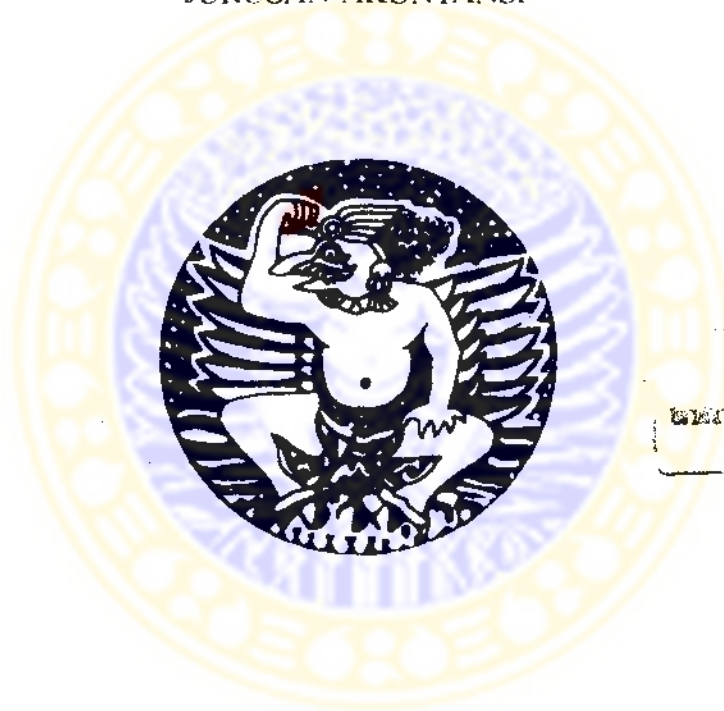


**PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR  
MENGIDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* UNTUK  
PENGENDALIAN STRATEGI BERSAING PADA  
HOTEL GRAHA GRESIK**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI**



A 279/05

AZU

P

STAMPED AREA

**DIAJUKAN OLEH**

**ARDILA AZUHARY**

**No. Pokok : 040113862 E**

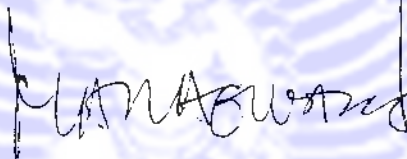
**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2005**

Surabaya, ..... 26 AGUSTUS 2005 .....

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji**

**Dosen Pembimbing**



**Dr. Hj. Dian Agustia, SE, M.Si, Ak.**

**SKRIPSI**

**PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR  
MENGIDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* UNTUK  
PENGENDALIAN STRATEGI BERSAING PADA  
HOTEL GRAHA GRESIK**

**DIAJUKAN OLEH :**

**ARDILA AZUHARY**

**No. Pokok : 040113862 E**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

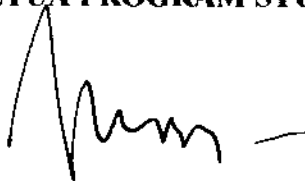
**DOSEN PEMBIMBING,**



**Dr. Hj. DIAN AGUSTIA, SE., M.Si, Ak.**

**TANGGAL** 15 September 2005

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak.**

**TANGGAL** 19-9-05

## KATA PENGANTAR

Assalamu`alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi berjudul “Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Mengidentifikasi *Critical Success Factors* Untuk Pengendalian Strategi Bersaing Pada Hotel Graha Gresik”. Adapun penyusunan skripsi ini dilakukan guna untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program pendidikan Strata Satu Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Skripsi ini dapat terselesaikan tentunya tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan dorongan, nasehat, serta bimbingan kepada penulis. Karenanya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Ibu Dr. Hj. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan mulai dari awal sampai akhir penyusunan skripsi.

4. Semua staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah membantu dalam memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis. Dan staf ruang baca serta staf akademik yang telah membantu penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
5. Papa dan mama tersayang sebagai orang tua penulis yang selalu memberikan dorongan, doa, serta tidak henti-hentinya mengingatkan penulis agar cepat lulus.
6. Kakak-kakakku, Atik dan Risa ayo mikir buat cari kerja.
7. Buat Adhek Eka Wilda Faida terima kasih atas dorongan semangatnya dan kamu juga yang rajin kuliahnya biar cepet selesai ya...?!
8. For all “Monk” crew, Sonty, Farid, Faris, Danang, Toni, Radit, Yudi “cingur”, Hombenk, Ari “cindil”, Ocy, Redi “mercusuar”, Aryo, Deni Marno, Ozzy, Dovi, Ikromi, Yedi, Yogi “regent”, kurniawan, dan Johan “paus”.
9. Pihak-pihak lain yang tidak tercantum disini yang secara tidak langsung membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, kritik-kritik yang membangun sangat diharapkan agar dalam penulisan yang selanjutnya dapat lebih baik lagi. Dan tak lupa penulis berharap agar penelitian ini tidak berhenti sampai disini tetapi menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.

Wasalamu'alaikum Wr. Wb.

Surabaya, 26 Agustus 2005

(Penulis)

## ABSTRAKSI

Kemajuan teknologi yang sangat berpengaruh pada kegiatan perekonomian membuat setiap perusahaan melakukan usaha-usaha yang dapat meningkatkan kemampuannya agar dapat bersaing di pasaran dan dapat memenangkan kompetisi dengan pesaingnya. Oleh karena itu diperlukan penerapan visi, misi, dan strategi secara tepat oleh perusahaan agar dapat terus menjalankan usahanya dan dapat bertahan hidup. Penelitian ini dilaksanakan pada Hotel Graha Gresik, yang selama ini belum menerapkan *balanced scorecard*. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, Hotel Graha Gresik dapat melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan kedalam empat perspektif yang berbeda. Dalam mengukur kinerja perusahaan, keempat perspektif dalam *balanced scorecard* terdiri dari beberapa faktor keberhasilan kritis atau *critical success factors* (CSFs). CSFs merupakan tolok ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang penting terhadap keunggulan kompetitifnya dan keberhasilannya.

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif berdasarkan survey yang dilakukan diperoleh data-data yang diperlukan, baik berupa data kualitatif maupun kuantitatif dari sumber data primer maupun sekunder. Selanjutnya dilakukan pengolahan data yang diperoleh dan kemudian membandingkannya dengan landasan teori yang ada sehingga dapat dihasilkan pencrapan *balanced scorecard* dengan model atau kerangka kerja yang sesuai dengan keadaan yang ada.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah perlunya penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja pada Hotel Graha Gresik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas jasa pelayanan keseluruhan yang diberikan kepada pelanggan atau tamu.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAKSI.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Skripsi.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Landasan Teori.....	6
2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	6
2.1.2. Manfaat Pengukuran kinerja.....	7
2.1.3. Pengukuran Kinerja Tradisional.....	8

2.1.4.	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.1.5.	Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.1.6.	Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.1.7.	Komponen <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.1.7.1.	Perspektif Keuangan.....	14
2.1.7.2.	Perspektif Pelanggan.....	18
2.1.7.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	24
2.1.7.4.	Perspektif Petumbuhan dan Pembelajaran.....	28
2.1.8.	Strategi dan <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.1.9.	<i>Critical Success Factors</i> .....	34
2.1.10.	Hubungan <i>Balanced scorecard</i> , Strategi, kinerja, dan CSFs....	37
2.2.	Penelitian Sebelumnya.....	38
2.3.	Model Analisis.....	39
<b>BAB III :</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>40</b>
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	40
3.2.	Ruang Lingkup Penelitian.....	41
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	41
3.4.	Prosedur Pengumpulan Data.....	42
3.5.	Teknik Analisis.....	44
<b>BAB IV :</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>46</b>
4.1.	Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian.....	46
4.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	46





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Balanced Scorecard</i> Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi kedalam Kerangka Operasional.....	10
Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama.....	21
Gambar 2.3. Proposisi Nilai Pelanggan.....	23
Gambar 2.4. Proses Bisnis Internal-Valuc Chain Perspektif.....	27
Gambar 2.5. Kerangka Kerja Ukuran Perumbuhan dan Pembelajaran.....	29
Gambar 2.6. Proses Penjabaran Strategi.....	31
Gambar 2.7. Hubungan Sebab-Akibat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	34



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Mengukur Tema Keuangan Strategis.....	18
Tabel 2.2. Faktor Pendorong Pertumbuhan dan Pembelajaran untuk Situasi Tertentu.....	30
Tabel 2.3. Ukuran Keberhasilan Keuangan dan Non Keuangan.....	36
Tabel 4.1. Jenis, Jumlah, dan Tarif Kamar.....	50
Tabel 4.2. Target Perspektif Keuangan.....	61
Tabel 4.3. Tingkat Keluhan Tamu Hotel Graha Gresik Tahun 2003.....	63
Tabel 4.4. Tingkat Keluhan Tamu Hotel Graha Gresik Tahun 2004.....	64
Tabel 4.5. Target perspektif Pelanggan.....	68
Tabel 4.6. Tingkat Produktivitas <i>Roomboy</i> tahun 2003.....	70
Tabel 4.7. Tingkat Produktivitas <i>Roomboy</i> tahun 2004.....	71
Tabel 4.8. <i>Turn Over Interval</i> Hotel Graha Gresik Tahun 2003.....	72
Tabel 4.9. <i>Turn Over Interval</i> Hotel Graha Gresik Tahun 2004.....	72
Tabel 4.10. Tingkat Hunian Kamar Hotel Graha Gresik Tahun 2003.....	74
Tabel 4.11. Tingkat Hunian Kamar Hotel Graha Gresik Tahun 2004.....	74
Tabel 4.12. Pemeliharaan dan Pengadaan Sarana Hotel.....	75
Tabel 4.13 Target Perspektif Proses Bisnis Internal .....	76
Tabel 4.14. Daftar absensi Karyawan 2003-2004.....	78
Tabel 4.15. Daftar Perputaran Karyawan.....	80
Tabel 4.16. Program Peningkatan Kualitas Karyawan 2004.....	81

Tabel 4.17. Target Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	83
Tabel 4.18. Hubungan Sasaran dengan Ukuran Hasil dan Pendorong.....	85
Tabel 4.19. Hubungan Sebab Akibat Antara Empat Perspektif.....	87
Tabel 4.20. Hasil Pengukuran Empat Perspektif.....	89



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada masa mendatang, persaingan dalam dunia bisnis akan semakin ketat dan kompleks. Situasi yang ketat ini menuntut setiap perusahaan untuk mempertahankan posisi persaingannya dengan memiliki daya saing tinggi. Persaingan penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan, baik dalam industri manufaktur dan jasa, tak terkecuali Hotel Graha Gresik. Oleh karena itu, manajer Hotel Graha Gresik diharapkan mampu mengorganisasikan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya untuk mencapai keberhasilan kompetitif. Untuk menjamin penerapan strategi bersaing secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif, diperlukan sistem pengendalian dan evaluasi kinerja yang tepat, sehingga suatu pengendalian hendaknya dirancang untuk memenuhi kebutuhan suatu strategi tertentu. Salah satu strategi adalah perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan perusahaan, yang memiliki ukuran-ukuran yang bersifat non-keuangan, atau dengan kata lain tidak berdasarkan pertimbangan biaya. Penentuan faktor-faktor non-keuangan ini dapat diperoleh dengan penggunaan *balanced scorecard* sebagai dasar mengidentifikasi *critical success factors*(CSFs).

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000 : 49) *balanced scorecard* merupakan rencana tindakan, yang merupakan dasar untuk mengimplementasikan strategi yang ditunjukkan oleh CSFs. Bila perusahaan dapat mengidentifikasi *critical success*

*factors* secara tepat, maka *strategic planning* yang dibuat dan dilaksanakan akan dapat menunjang keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 9) tujuan dari penggunaan *balanced scorecard* bukan sekedar hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari proses *topdown* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Proses *topdown* sangat penting untuk menghindari salah penafsiran dalam berbagai arah. Tujuannya adalah untuk mencapai keselarasan sampai ke tingkat karyawan paling bawah.

Untuk tercapainya tujuan, visi, misi dan strategi, Hotel Graha Gresik hanya menggunakan laporan keuangan sebagai indikator atau tolok ukur yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan yang telah dicapai. Laporan keuangan dinilai sebagai informasi yang selama ini dapat membantu pihak manajemen hotel dalam berbagai hal yang menyangkut kinerja yang telah dicapai untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan yang datang. Dan untuk rencana jangka panjang, Hotel Graha Gresik akan mencoba menerapkan system pengukuran kinerja yang telah disusun dalam bentuk *balanced scorecard* yang dinilai lebih baik dari sistem yang dipakai selama ini. Tetapi hal tersebut masih dalam proses pemikiran lebih lanjut karena pihak manajemen masih menganggap bahwa sistem yang dipakai selama ini sudah mencapai semua tujuan yang direncanakan meskipun masih banyak kasus yang belum terselesaikan dengan baik.



Oleh karena itu untuk mencapai kinerja yang lebih efisien dan efektif serta lebih meningkatkan mutu jasa pelayanan yang diberikan sehingga dapat meminimalkan beberapa permasalahan yang timbul akibat digunakannya system kinerja manajemen hotel yang lebih baik sesuai dengan paham kontemporer seperti layaknya yang ditawarkan dalam *balanced scorecard* pada Hotel Graha Gresik yang dapat membuat terwujudnya segala tujuan yang hendaknya dicapai baik bagi pihak hotel itu sendiri maupun bagi pihak pengguna jasa pelayanan hotel.

## 1.2. Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor apa yang merupakan *critical success factors* pada Hotel Graha Gresik ?
2. Bagaimanakah hubungan *critical success factors* pada empat perspektif *balanced scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang merupakan *critical success factors* dalam *balanced scorecard* sehingga dapat membantu mengetahui keunggulan kompetitif secara seimbang pada empat perspektif pada Hotel Graha Gresik.

2. Untuk mengetahui hubungan sebab akibat *critical success factors* pada empat perspektif pengukuran *balanced scorecard*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi pihak manajemen

- a. Memberikan informasi yang akurat mengenai kinerja yang telah dicapai oleh Hotel Graha Gresik dengan diterapkannya *balanced scorecard*
- b. Sebagai bahan pertimbangan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih efektif dan efisien

2. Bagi penulis

Merupakan aplikasi ilmu pengetahuan yang didapat selama kuliah khususnya tentang konsep *balanced scorecard* agar dapat menambah pengalaman dalam penerapannya dan meningkatkan kematangan berpikir

3. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan yang positif sehingga dapat menambah pengetahuan dan dapat berguna untuk penelitian selanjutnya

### **1.5. Sistematika Skripsi**

Skripsi ini akan dibagi menjadi lima bab gendan sistematika sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Bab ini menguraikan tentang konsep-konsep dan teori-teori yang melandasi topik permasalahan yang dirumuskan.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang digunakan, obyek penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisa yang digunakan oleh penulis.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan beserta struktur organisasinya yang merupakan obyek penelitian skripsi, serta pembahasan berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya dan menggunakan data yang telah diolah.

#### **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang berisi tentang simpulan dan pembahasan permasalahan serta saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Para pakar menyimpulkan bahwa persaingan dunia bisnis sekarang ini semakin ketat, tingkat persaingan, ketidak pastian mewarnai kehidupan lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis berubah secara cepat sehingga perusahaan membutuhkan seperangkat kiat untuk tetap *survive* dan berkembang. Untuk itu perusahaan harus berusaha keras untuk memperoleh keunggulan kompetitif, dalam mencapai keunggulan kompetitif terlebih dulu harus mengetahui kondisi perusahaan tersebut dan salah satu cara untuk mengetahui hal tersebut yakni dengan mengukur tingkat kinerja perusahaan.

Menurut Siswanto (2002 : 231) pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia penilaian untuk menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam satu periode tertentu.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (1999 : 229) tujuan utama dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan untuk meraih tujuan organisasi dan mentaati standard dan peraturan yang telah ditetapkan agar diperoleh hasil yang diinginkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memastikan apakah sumber-sumber (*input*) yang diperlukan sudah dipergunakan sebaik-baiknya untuk tujuan perusahaan.

### **2.1.2. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan (1999 : 227 – 228) manfaat pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi, hal tersebut antara lain :

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



### 2.1.3. Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional hanya menitikberatkan pada segi *financial* dari perusahaan, yaitu laporan keuangan yang dapat berupa ROI (*Return on Investment*), ROE (*Return on Equity*), EPS (*Earning Per Share*), ROCE (*Return on Capital Employed*), dan *profit margin*. Laporan-laporan tersebut merupakan sarana bagi perusahaan untuk mempertanggungjawabkan kemampuannya dalam memberikan kepuasan kepada berbagai pihak yang berkaitan langsung dengan perusahaan, misalnya karyawan, pelanggan, dan pemegang saham.

Persaingan yang semakin ketat dan diikuti dengan perkembangan teknologi yang pesat membuat pengukuran kinerja tidak cukup jika hanya dilihat dari sisi *financial* saja. Kelemahan dalam perencanaan kedepan yang lebih mengarah pada program jangka pendek membuat system pengukuran kinerja tradisional kurang dapat menginterpretasikan dengan baik tujuan perusahaan mulai dari visi, misi, dan strategi yang seharusnya dilakukan melalui rencana jangka panjang.

#### Kelebihan Pengukuran Kinerja Tradisional

Kelebihan pengukuran kinerja tradisional antara lain adalah :

1. Pengukuran bersifat kuantitatif
2. Data-datanya sudah tersedia sehingga mudah untuk mendapatkannya
3. Dianggap handal karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi dalam berbagai aturan sesuai dengan standar akuntansi



### **Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional**

Adapun kelemahannya adalah :

1. Hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu
2. Tidak mampu menghubungkan strategi jangka panjang karena hanya berfokus pada ukuran keuangan
3. Hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan angka-angka keuangan saja dan tidak mampu mengukur aktiva tidak berwujud (*intangible assets*)

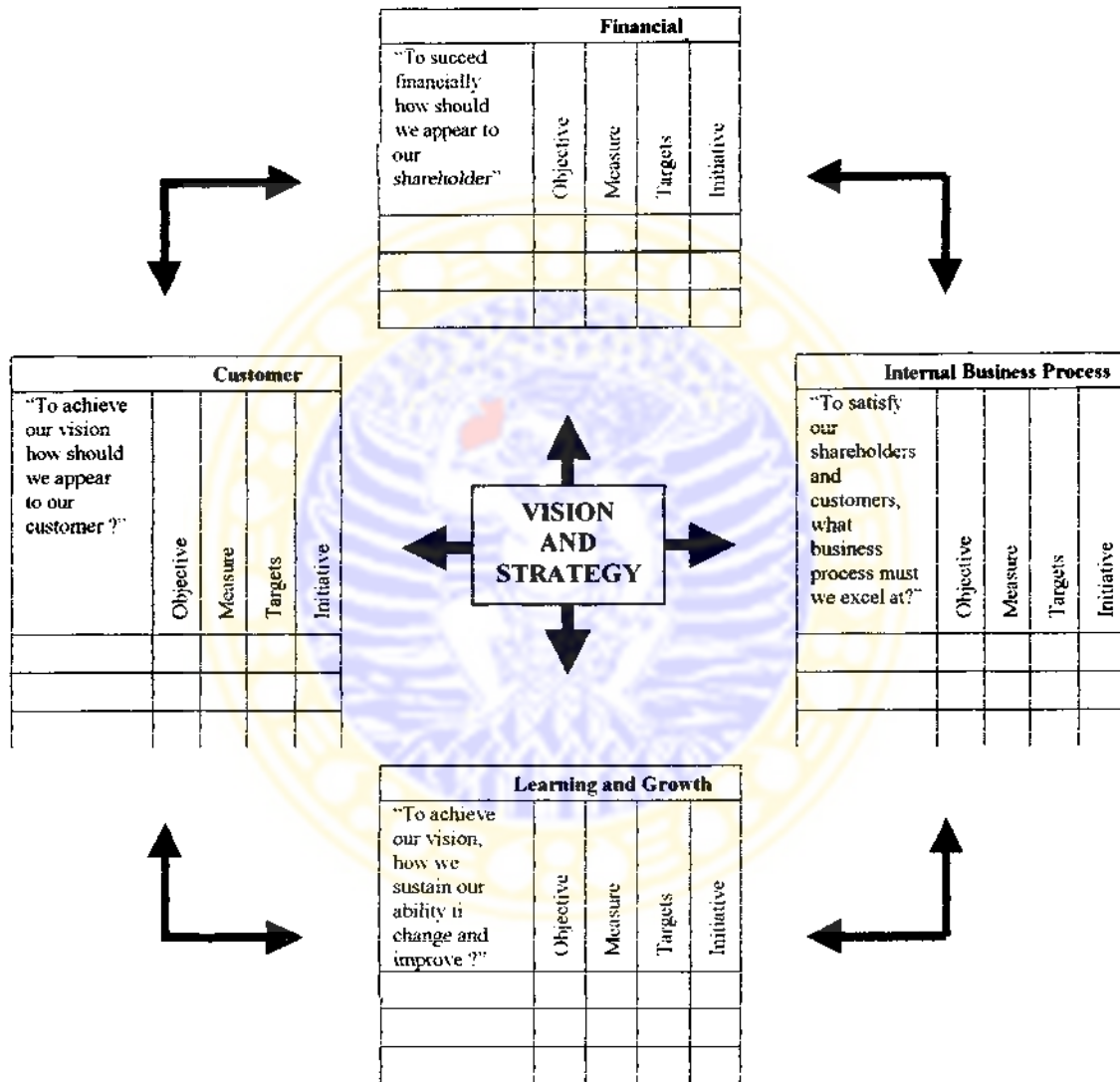
#### **2.1.4. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard***

Pengukuran kinerja dengan menghubungkan antara segi *financial* maupun *non financial* perusahaan disebut dengan *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* dapat melengkapi seperangkat kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*driver*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran melihat kinerja dari empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). (Kaplan dan Norton, 2000 : 7)

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, keempat perspektif dalam konsep *balanced scorecard* tersebut dilaksanakan secara seimbang sehingga dapat menyeimbangkan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek perusahaan serta melaksanakan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan baik.

**GAMBAR 2.1**

**BALANCED SCORECARD MEMBERI KERANGKA KERJA UNTUK PENERJEMAHAN STRATEGI KE DALAM KERANGKA OPERASIONAL**



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 9.

### 2.1.5. Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000 :22) *balanced scorecard* menyediakan kerangka komprehensif yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi system pengukuran kinerja yang koheren. *Balanced scorecard* merupakan proses kontinyu yang dimulai dengan mendefinisikan strategi jangka panjang dan memutuskan proses bisnis apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Langkah berikutnya adalah menentukan jalan terbaik untuk mengukur efektivitas perusahaan tersebut, dengan menentukan *key performance indicator* seperti yang telah diungkapkan Blocher, Chen dan Lin (2000 : 48), bahwa untuk menekankan pada pentingnya penggunaan informasi strategik, baik keuangan maupun non keuangan. Sekarang ini seringkali akuntansi melaporkan kinerja perusahaan berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kritis/*critical success factors* (CSFs) atau *key performance indicator* dalam empat dimensi, yaitu keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan dimensi inovasi dan pembelajaran.

Menurut Hansen and Mowen (2000 : 397), *balanced scorecard* adalah :

“*A strategic-based responsibility accounting system or a responsibility accounting system objectives and measure for four different perspective : financial perspective, customer perspective, internal business process, and learning and growth perspective*”. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang bertujuan untuk mengukur dengan menggunakan empat perspektif : perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Amin W. Tunggal (2001 : 1) *balanced scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada di seluruh organisasi.

Menurut Mulyadi (2001 : 1) *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem manajemen dan pengukuran kinerja perusahaan yang menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam suatu kerangka kerja yang terdiri dari empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan maupun non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini. Hal itu membuat *balanced scorecard* yang pada dasarnya merupakan penjabaran dari suatu strategi perusahaan menjadi sarana untuk membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.1.6. Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 9) *balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif dalam bidang usahanya menggunakan *scorecard* (empat perspektif dalam *balanced scorecard*) sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang dan menggunakan empat fokus pengukuran tersebut untuk menghasilkan beberapa proses manajemen diantaranya adalah : (Kaplan dan Norton, 2000 : 17)

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi seluruh perusahaan
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dari pribadi dengan strategi perusahaan
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

Adapun beberapa keunggulan *balanced scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah :

1. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif, karena tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif (keuangan) saja, tetapi juga aspek kualitatif (non keuangan)



2. Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis
3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan

### **2.1.7. Komponen *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* memiliki empat perspektif sebagai komponennya dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Hal tersebut dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong serta antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lunak. Empat perspektif tersebut meliputi :

#### **2.1.7.1. Perspektif Keuangan**

Penerapan *balanced scorecard* akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi focus tujuan dan ukuran di semua perspektif yang lain. Strategi perusahaan atau unit bisnis dalam perusahaan akan sangat ditentukan oleh posisinya dalam siklus hidup usaha. Ukuran kinerja finansial dalam *balanced scorecard* dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi serta pelaksanaannya akan memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

*Balanced scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan. Tujuan finansial mungkin sangat



berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Oleh karena itu untuk menghubungkan antara tujuan finansial dengan strategi unit bisnis dalam perusahaan, maka ada tahap-tahap siklus hidup usaha yang perlu diperhatikan dalam penerapannya, menurut Kaplan dan Norton (2000 : 42) adalah sebagai berikut :

1. Tahap pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup besar untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun, atau mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, dan memelihara serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap ini mungkin mungkin beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Tujuan finansial pada tahap ini akan menekankan pada pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar yang telah ditargetkan.

2. Tahap betahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi maupun reinvestasi, tetapi harus dapat memberi tingkat pengembalian modal yang tinggi atas investasi yang ditanamkan agar dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada dan apabila memungkinkan mengembangkannya menjadi lebih baik. Investasi yang dilakukan pada umumnya diarahkan untuk menghilangkan hambatan, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara kontinyu. Tujuan

finansial pada tahap ini diarahkan pada tingkat profitabilitas (laba operasi dan laba kotor) investasi barang modal dalam unit usaha. Dalam tahap ini dapat menggunakan ukuran keuangan seperti ROI, ROCE, dan EVA.

### 3. Tahap penuaian (*Harvest*)

Pada tahap ini sudah saatnya perusahaan untuk menuai atau melakukan panen atas investasi yang dilakukan di masa lalu. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi untuk ekspansi atau membangun kemampuan baru, kecuali untuk melakukan pemeliharaan dan perbaikan atas fasilitas yang ada. Tujuan finansial pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*) perusahaan.

Dari tiga tahapan diatas dapat dilihat bahwa masing-masing memiliki tujuan finansial yang berbeda. Tahap pertumbuhan menekankan pada pertumbuhan penjualan dipasar baru dan pelanggan baru dari produk atau jasa baru. Tahap bertahan mempunyai tujuan finansial yang bertumpu pada ukuran finansial tradisional seperti ROI, ROCE, dan EVA. Dan tahap penuaian tujuan finansialnya diarahkan pada arus kas.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 44) setiap tahapan diatas, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis :

#### 1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa.

## 2. Pengurangan biaya / Peningkatan produktivitas

Sasaran pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung dari produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung (biaya operasi), dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

## 3. Pemanfaatan aktiva / Strategi investasi

Para manajer berusaha untuk mengurangi modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu. Selain itu mereka juga berusaha untuk lebih mengarahkan usahanya untuk memanfaatkan sumber daya yang menganggur, menggunakan sumber daya yang langka dengan seefisien mungkin dan menjual aktiva yang membrikan pengembalian yang cukup.

Faktor pendorong tujuan finansial untuk ketiga strategi bisnis dan ketiga tema finansial ini dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini :

**TABEL 2.1**  
**MENGUKUR TEMA KEUANGAN STRATEGIS**

		STRATEGIC THEMES		
		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction / productivity Improvement	Assets Utilization
<b>Business Unit Strategy</b>	<b>Growth</b>	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, service and customers	Revenue / employee	Investment (percentage of sales) R & D (percentage of sale)
	<b>Sustain</b>	Share of targeted customers and accounts Cross selling Percentage revenues from new application Customer and produk line profitability	Cost versus competitor Cost reduction rate Indirect expenses (percentage of sales)	Working capital ratio (cash to cash cycle) ROCE by key assets categories Assets utilization rates
	<b>Harvest</b>	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customer	Unit cost (per unit of output per transaction)	Payback Throughput

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 52.

#### 2.1.7.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan, yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan berusaha mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis itu bersaing. Sasaran segmen biasa terdiri dari pelanggan yang ada maupun pelanggan potensial. Kemudian, manajer membangun ukuran-ukuran untuk mengarahkan kemampuan unit bisnis untuk menciptakan pelanggan yang puas dan loyal. (Kaplan dan Norton, 2000 : 55)

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 59) ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama dan kelompok proporsi nilai pelanggan.

#### **Kelompok pengukuran pelanggan utama**

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok ini terdiri dari ukuran :

##### **1. Pangsa pasar**

Mengukur pangsa pasar dapat dilakukan bila kelompok pelanggan yang menjadi sasaran dan segmen pasarnya sudah ditentukan. Hal tersebut misalnya dilihat dari kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber public lainnya yang sering dapat memberikan estimasi ukuran pangsa pasar secara keseluruhan.



## 2. Retensi pelanggan

Retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha untuk mempertahankan pelanggannya. Selain dengan mempertahankan pelanggan disegmennya yang ada, loyalitas pelanggan dapat juga diukur melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan adanya pelanggan saat ini.

## 3. Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan dicapai dengan mengukur dalam bentuk *absolute* dan *relative* kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Selain itu juga dapat dilihat dari banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru disegmen yang ada.

## 4. Kepuasan pelanggan

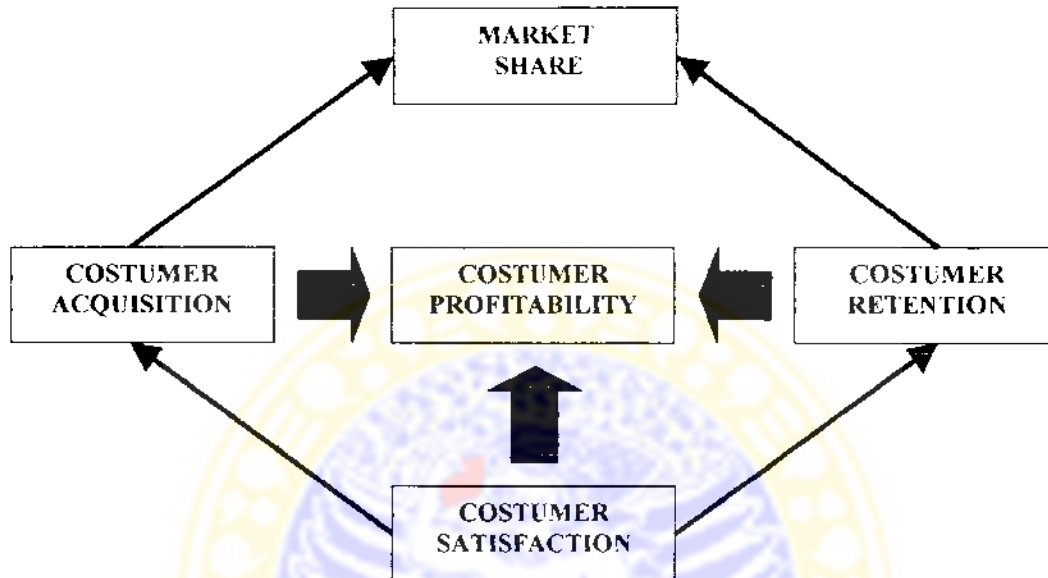
Kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan, hal tersebut merupakan umpan balik bagi perusahaan untuk dapat mengetahui seberapa baik pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya. Kepuasan pelanggan tidaklah cukup dengan mendapatkan loyalitas, retensi atau profitabilitas dari pelanggannya, kecuali jika pelanggan menilai pengalaman dari transaksinya yang dilakukan dengan perusahaan merupakan pengalaman yang memuaskan.

## 5. Profitabilitas pelanggan

Profitabilitas pelanggan mengukur laba yang diberikan oleh pelanggan atas pelayanan yang diberikan maupun produk yang memenuhi keinginan pelanggan sesuai dengan segmen pasar yang menjadi sasaran perusahaan.



**GAMBAR 2.2**  
**PERSPEKTIF PELANGGAN – UKURAN UTAMA**



<b>Market Share</b>	Reflects the proportion of business in a given market (in term of number of customers, dollars a spent, or unit volume sold) that a business unit sells
<b>Customer Acquisition</b>	Measures, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit attracts or wins new customer or business
<b>Customer Retention</b>	Tracks, in absolute or relative term, the rate at which a business unit retains or maintains on going relationship whit its customers
<b>Customer Satisfaction</b>	Assesses the satisfaction level of customers a long specific performance criteria within the value proportion
<b>Customer Profitability</b>	Maesures the net profit rf acustomer, or a segment, after allowing for the unique expenses required to support that customers

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 68.

### **Kelompok pengukuran proposisi nilai pelanggan**

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasa untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar yang menjadi sasarannya. Atribut tersebut membentuk proposisi nilai untuk semua industri yang menjadi sumber penyusunan *scorecard*. Atribut tersebut dapat dibagi dalam tiga kategori yaitu :

1. Atribut produk / jasa

Atribut produk atau jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, mutu, dan waktu. Pelanggan memiliki preferensi atau keinginan atas produk atau jasa serta tingkat pelyanan yang berbeda pada tiap segmen yang menjadi sasaran perusahaan, karena itulah perusahaan harus dapat memenuhi keinginan serta kepuasan tiap-tiap pelanggan dalam berbagai hasil yang dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas dari pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkannya.

2. Hubungan pelanggan

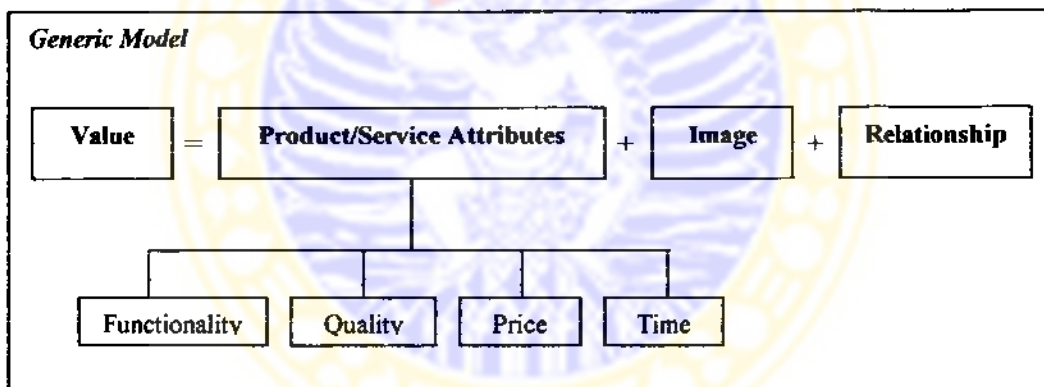
Hubungan dengan pelanggan mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa yang bersangkutan.

### 3. Citra dan reputasi

Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Biasanya itu semua berupa iklan dan mutu produk atau jasa yang diberikan sehingga mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk atau jasa yang berwujud sekalipun.

Kelompok ini diilustrasikan seperti gambar 2.3 di bawah ini :

**GAMBAR 2.3**  
**PROPOSISI NILAI PELANGGAN**



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 74.

Menurut Amin W. Tunggal (2001 : 10) tolok ukur yang digunakan untuk perspektif pelanggan, yaitu : (1) *Number of New Costumer* adalah pengukuran yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar jumlah pelanggan baru atau penambahan jumlah pelanggan baru, (2) *Number of Complain Costumer Retention* adalah indikator yang digunakan untuk mengetahui jumlah pelanggan yang melakukan

komplain terhadap perusahaan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan, dan (3) *On Time Delivery* adalah ukuran yang dipergunakan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang telah ditetapkan.

### **2.1.7.3. Perspektif Proses Bisnis internal**

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan yang menjadi tujuan perusahaan sebelumnya, system pengukuran kinerja konvensional hanya memusatkan perhatiannya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan, sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memungkinkan tujuan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu misalnya saja keinginan dan kepuasan pelanggan.

Selain dipengaruhi oleh pihak eksternal tertentu, *balanced scorecard* menyarankan agar para manajer menentukan rantai internal yang secara tidak langsung berhubungan dengan pihak eksternal tertentu. Rantai internal tersebut meliputi :

#### **1. Proses inovasi**

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi terdiri dari dua komponen. *Pertama*, manajer akan melakukan riset pemasaran untuk mengidentifikasi besarnya pasar, sifat dari konsumen, dan juga harga yang

dikehendaki konsumen. *Kedua*, perusahaan akan berusaha menciptakan produk atau jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen perusahaan tersebut.

Pada tahap kedua proses inovasi tersebut, perusahaan akan melakukan :

- a) Riset dasar untuk mengembangkan produk yang benar-benar baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen
- b) Riset aplikatif untuk mengeksploitasi teknologi yang ada untuk menciptakan generasi produk atau jasa yang baru. Adapun pengukuran yang digunakan dalam riset aplikatif ini adalah dari (1) persentase penjualan yang berasal dari produk baru, (2) banyaknya pengenalan produk baru dibandingkan dengan pesaing, (3) banyaknya pengenalan produk baru dibandingkan dengan standar, (4) waktu untuk pengembangan produk generasi berikutnya.

## 2. Proses operasi

Proses operasi adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar system pengukuran kinerja perusahaan. Biasanya, pengukuran kinerja dari proses operasi akan dinilai dari segi keuangan saja yaitu dengan biaya standar, analisis varians dan anggaran. Namun pengukuran-pengukuran ini lama kelamaan menimbulkan perilaku yang tidak diharapkan. Dengan adanya *total equity management* maka banyak perusahaan mulai menggunakan ukuran non keuangan untuk melengkapi ukuran keuangan yang semula digunakan. Dengan demikian, pengukuran kinerja dalam proses operasi ini dapat dilihat dari tiga sisi yaitu :



## a) Biaya

Metode pengukuran tradisional biasanya hanya mengukur efisiensi biaya dari masing-masing departemen atau fungsi dalam perusahaan tersebut. Tetapi pengukuran kinerja modern menggunakan ABM (*Activity Based Management*) yang mengelompokkan aktivitas-aktivitas menjadi bernilai tambah atau tidak bernilai tambah dan aktivitas tersebut berlaku untuk semua departemen atau fungsi maupun lintas fungsi sekalipun. Demikian ABM diharapkan perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan aktivitasnya.

## b) Kualitas

Kualitas diukur dengan menggunakan indikator keuangan maupun non keuangan yang sesuai dengan strategi perusahaan.

## c) Waktu

Waktu merupakan faktor yang sangat penting dan merupakan hal yang sangat menentukan dalam pertimbangan konsumen atau pelanggan untuk menentukan tingkat preferensi kecepatan pelayanan produk yang diberikan oleh suatu perusahaan. Pada perusahaan manufaktur waktu diukur dengan menggunakan MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*), rumus MCE adalah :

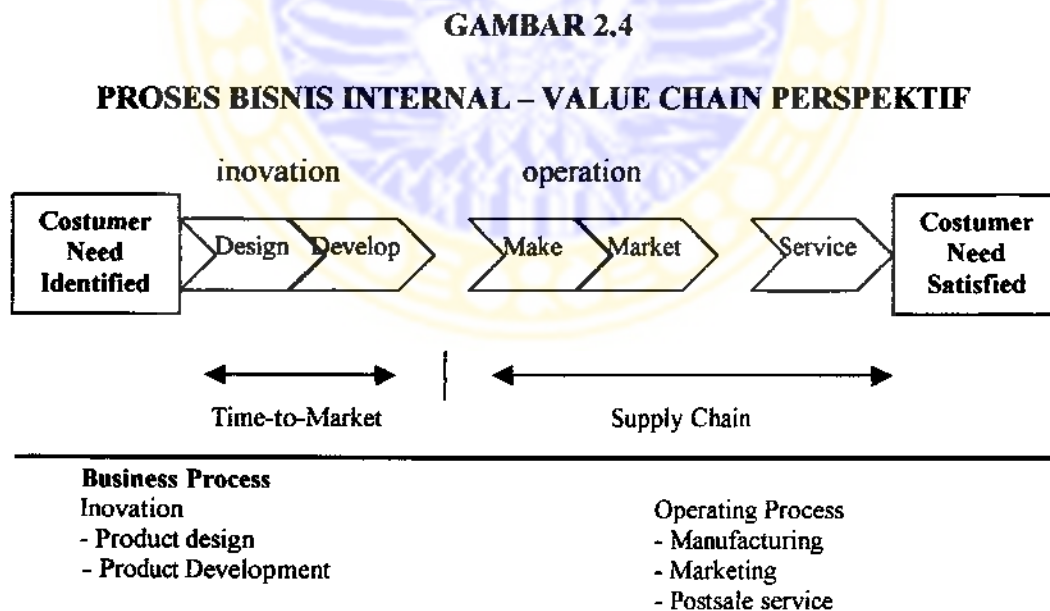
$$MCE = \frac{\text{Waktu proses}}{\text{Waktu proses} + \text{Waktu inspeksi} + \text{Waktu pemindahan} + \text{Waktu penyimpanan}}$$



### 3. Proses layanan purna jual

Proses ini dilakukan setelah perusahaan tersebut melakukan penjualan kepada konsumen. Misalnya perusahaan dapat saja memberikan pelatihan untuk memakai produk perusahaan secara lebih efektif. Ekspansi pelanggan dalam hal layanan purna jual dapat menggunakan pengukuran biaya berupa biaya, kualitas dan waktu, serupa yang dilakukan dalam operasi. Sisi lain yang terdapat dalam proses layanan purna jual adalah adanya proses penagihan yang dilakukan oleh pelanggan, hal tersebut biasanya pada perusahaan yang menjual hamper seluruh barangnya secara kredit.

Keseluruhan proses bisnis internal dapat diilustrasikan seperti gambar 2.4 di bawah ini :



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 96.

#### 2.1.7.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah untuk mendapatkan infrastruktur yang baik yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam ketiga perspektif sebelumnya. Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 110) perspektif ini dibagi menjadi tiga golongan yaitu :

1. Kemampuan karyawan
2. Kemampuan system informasi
3. Motivasi, *empowerment*, dan keselarasan (*alignment*)

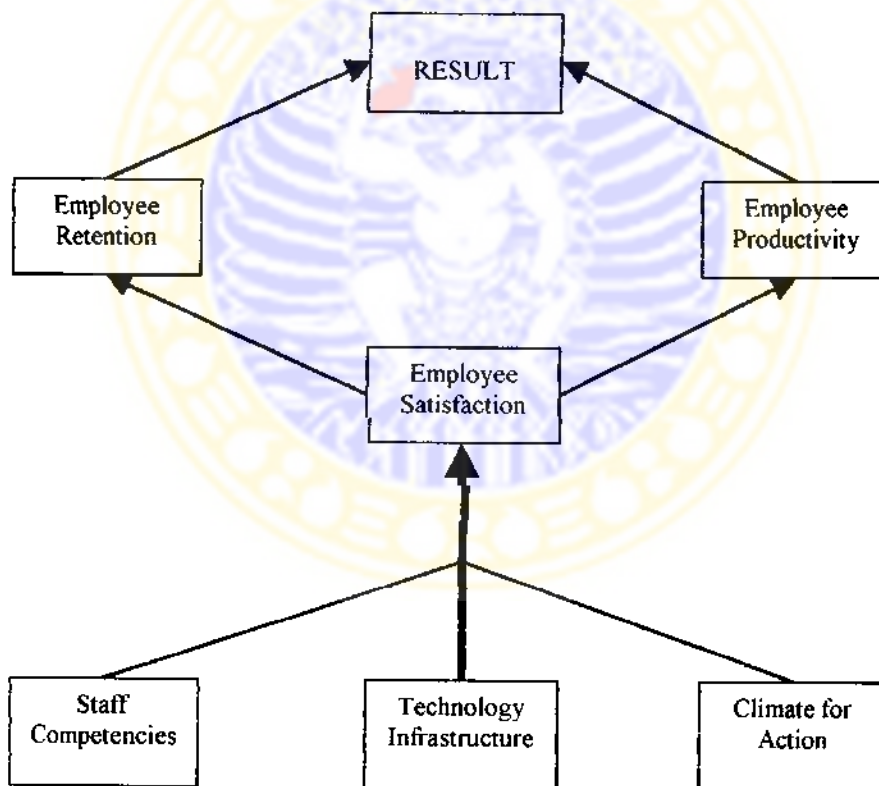
Kaplan dan Norton (2000 : 112) menetapkan tiga pengukuran terhadap pekerja yang termotivasi, sebagai berikut :

1. Jumlah saran yang dibuat dan diimplementasikan. Pengukuran ini dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh partisipasi karyawan dalam memperbaiki perusahaan dan yang penting lagi dalam pengukuran ini adalah jumlah saran yang diimplementasikan, karena karyawan akan merasa sangat tidak dihargai apabila saran-saran yang mereka buat tidak ada yang diperhatikan atau dilaksanakan oleh perusahaan.
2. Pengukuran keberhasilan dari saran-saran yang dilakukan oleh karyawan tidak hanya dapat diukur berdasarkan jumlah penghematan biaya, tetapi juga dapat diukur dari perbaikan yang dilakukan dalam hal-hal lainnya seperti kualitas dan waktu.

3. Salah satu cara pengukuran produktivitas adalah dengan menggunakan *half time metric*. Ukuran ini dapat dipergunakan untuk semua bidang (biaya, kualitas atau waktu) yang ingin dinuat perusahaan menjadi nol.
- Ketiga ukuran ini dapat dilihat pada gambar 2.5 di bawah ini :

**GAMBAR 2.5**

**KERANGKA KERJA UKURAN PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN**



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 129.

**TABEL 2.2****FAKTOR PENDORONG PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN UNTUK SITUASI TERTENTU**

<b>Staff Competencies</b>	<b>Technology Infrastructure</b>	<b>Climate for Action</b>
Strategic skills	Strategic technology	Key decision cycle
Training levels	Strategic database	Strategic focus
Skill leverage	Experience capture	Staff empowerment
	Proprietary software	Personal alignment
	Patents, copyrights	Morale
		Teaming

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 133.

**2.1.8. Strategi dan *Balanced Scorecard***

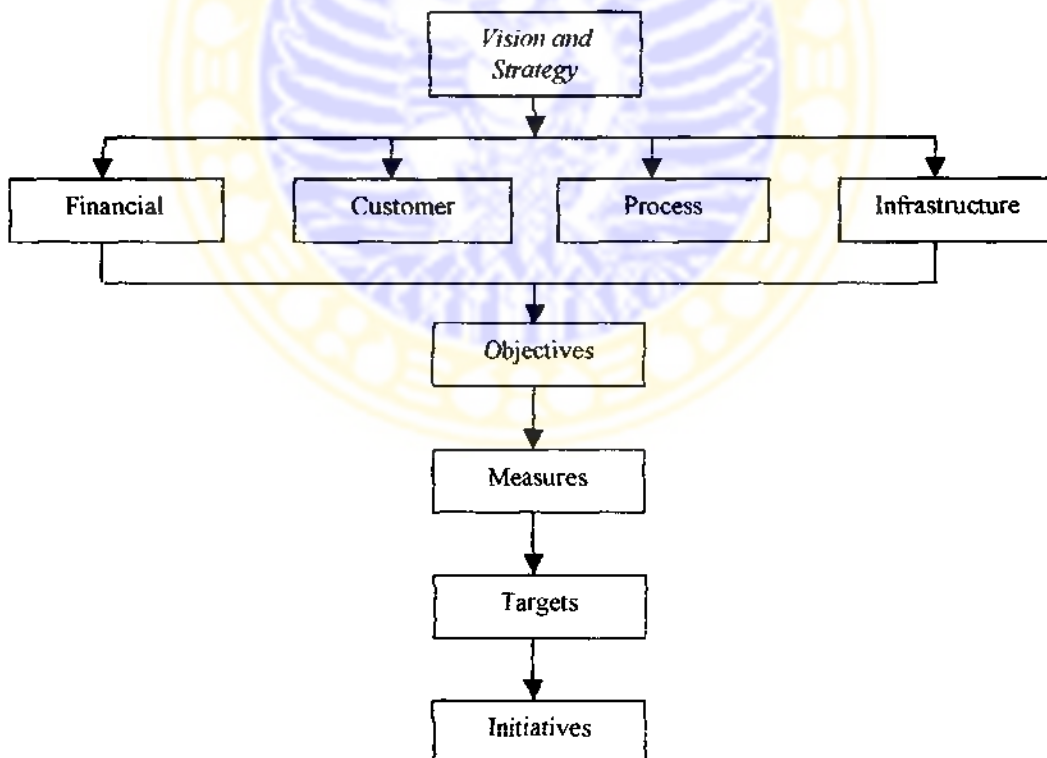
Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 33) strategi adalah :

“Pemilihan segmen pasar dan pelanggan yang hendak dilayani oleh unit bisnis, pengidentifikasian berbagai proses bisnis internal yang penting yang harus dikuasai dengan baik oleh unit bisnis agar dapat memberi proposisi nilai kepada pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan pemilihan kapabilitas perorangan dan perusahaan yang diperlakukan bagi tujuan internal, pelanggan dan finansial.”

*Balanced scorecard* merupakan sebuah mekanisme untuk melaksanakan strategi, bukan untuk merumuskan strategi. *Scorecard* dapat mengakomodasikan

berbagai pendekatan yang digunakan untuk merumuskan strategi unit bisnis yang dimulai dari perspektif pelanggan, maupun dari kapabilitas proses bisnis internal yang istimewa. *balanced scorecard* akan menyediakan mekanisme yang berharga untuk menterjemahkan strategi ke berbagai tujuan, ukuran dan sasaran atau target tertentu serta memantau pelaksanaan strategi selama periode selanjutnya. (Kaplan dan Norton, 2000 : 9)

**GAMBAR 2.6**  
**PROSES PENJABARAN STRATEGI**



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 31.



Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. Komunikasi ini memfokuskan manajer dan pekerja kepada berbagai faktor pendorong penting, yang memungkinkan keselarasan investasi, inisiatif, dan tindakan dengan pencapaian tujuan strategi. Jadi *balanced scorecard* yang baik adalah *balanced scorecard* yang berhasil mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran finansial dan non finansial yang terpadu.

Adapun tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan adalah : (Kaplan dan Norton, 2000 : 27)

1. Hubungan sebab-akibat

Strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat. Hubungan sebab-akibat dapat dinyatakan sengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*), misalnya keterkaitan antara meningkatnya aktivitas pelatihan penjualan kepada para tenaga penjual dengan peningkatan keuntungan. Sebuah *scorecard* yang disusun seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) antara berbagai tujuan dan ukuran didalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehinggalan dapat dikelola dan divalidasi. Setiap ukuran yang dipilih untuk *balanced scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

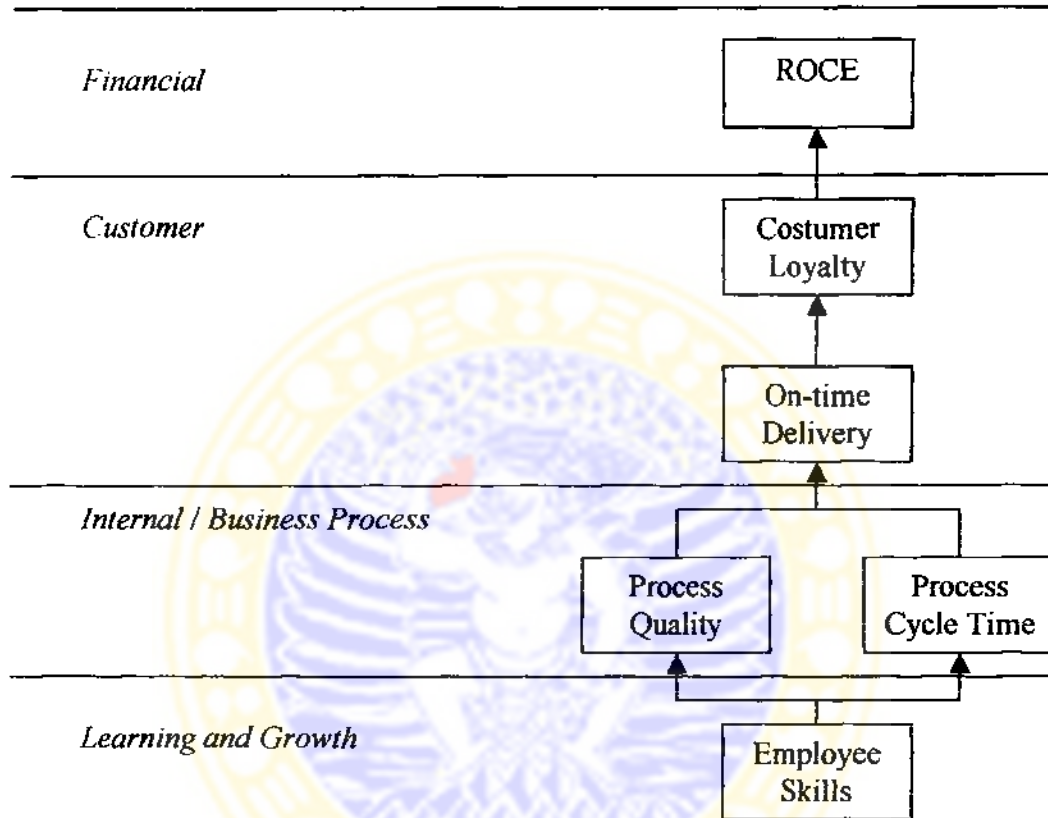


## 2. Hasil dan faktor pendorong kinerja

*Balanced scorecard* menggunakan ukuran generik tertentu yang cenderung menjadi ukuran utama hasil dan mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi dan struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *lag indicator* seperti halnya profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja. Faktor pendorong kinerja merupakan *lead indicator* adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis seperti halnya faktor pendorong finansial, dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih untuk bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada pelanggan dan segmen pasar sasarannya. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis.

## 3. Keterkaitan dengan masalah finansial

Hal yang paling penting yang harus diperhatikan adalah hubungan sebab-akibat antara semua ukuran dalam sebuah *balanced scorecard* yang harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan. Karena tujuan finansial berfungsi sebagai fokus untuk tujuan, tolok ukur, dan *initiatives* dari ketiga perspektif lainnya.

**GAMBAR 2.7****HUBUNGAN SEBAB – AKIBAT EMPAT PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 28.

**2.1.9. Critical Success Factors (CSFs)**

Menurut Amin W. Tunggal (2001 : 11) faktor keberhasilan kritikal atau *critical success factors* merupakan tolok ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang penting terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantages*) dan terhadap keberhasilannya.

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000 : 38) sistem manajemen biaya strategik mengembangkan informasi strategik yang mencakup informasi keuangan maupun non keuangan. Ukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur perusahaan pada posisi keuangan perusahaan jangka pendek, dan oleh karena itu juga memberikan pengembalian (*return*) jangka pendek bagi pemegang saham. Sebaliknya faktor-faktor yang bersifat non keuangan menunjukkan posisi kompetitif perusahaan untuk saat ini dan dimasa yang akan datang yang merupakan ukuran yang dipandang dari tiga sudut pandang (a) pelanggan, (b) proses bisnis internal, dan (c) inovasi dan pembelajaran. Ukuran strategik yang bersifat keuangan maupun non keuangan inilah yang disebut dengan kunci keberhasilan kritis (*critical success factors*). Pada tabel 2.4 di bawah ini dapat dilihat ukuran keberhasilan yang bersifat keuangan dan nonkeuangan pada faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*).

TABEL 2.3

## UKURAN KEBERHASILAN KEUANGAN DAN NON KEUANGAN

Ukuran Keberhasilan yang Bersifat Keuangan	Ukuran Keberhasilan yang Bersifat Non Keuangan
Pertumbuhan penjualan Pertumbuhan laba Perumbuhan deviden Obligasi dan penilaian kredit Alias kas Peningkatan harga saham	<b>Ukuran dari sisi Pelanggan (<i>Customer Measures</i>)</b> Pangsa pasar dan pertumbuhan pangsa pasar Pelayanan kepada pelanggan Pengiriman yang tepat waktu Kepuasan pelanggan Pengakuan terhadap merek Posisi pada pasar yang menguntungkan  <b>Proses Bisnis Internal (<i>Internal Business Process</i>)</b> Mutu produk yang tinggi Inovasi dalam manufacturing Produktivitas manufacturing Waktu siklus ( <i>cycle time</i> ) Hasil dan penurunan pemborosan  <b>Inovasi dan Pembelajaran (<i>Sumber Daya Manusia</i>)</b> Kompetensi dan integritas manajer Moral dan budaya perusahaan Pendidikan dan pelatihan Inovasi dan produk baru Metode manufacturing

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 96.

### 2.1.10. Hubungan *Balanced Scorecard*, Strategi, Kinerja dan CSFs

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000 : 49) *balanced scorecard* digunakan untuk menghubungkan CSFs dengan strategi dan untuk memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya. *balanced scorecard* merupakan rencana tindakan yang merupakan dasar untuk mengimplementasikan strategi dengan menggunakan CSFs sebagai indikator dalam pengukuran kinerja yang dilakukannya.

*Balanced scorecard* melibatkan semua CSFs dalam empat perspektifnya yang meliputi (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) inovasi dan pembelajaran, sesuai dengan keadaan dan jenis usaha yang dijalankannya. Setiap kelompok CSFs dalam *Balanced Scorecard* meringkas kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk tujuan strategiknya.

*Balanced scorecard* merupakan ukuran yang komprehensif, hal itu karena sudah memasukkan CSFs yang dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kompetitif. Selain itu *balanced scorecard* membantu manajer untuk memfokuskan pada CSFs perusahaan dan mengurangi pandangan yang hanya memperhatikan laba yang sering kali dapat ditemukan dalam laporan akuntansi yang hanya didasarkan pada hasil keuangan saja. Pada segi nonkeuangan *balanced scorecard* memberikan pandangan ke depan misalnya terhadap pencapaian mutu dan ukuran pelayanan jasa di masa yang akan datang.

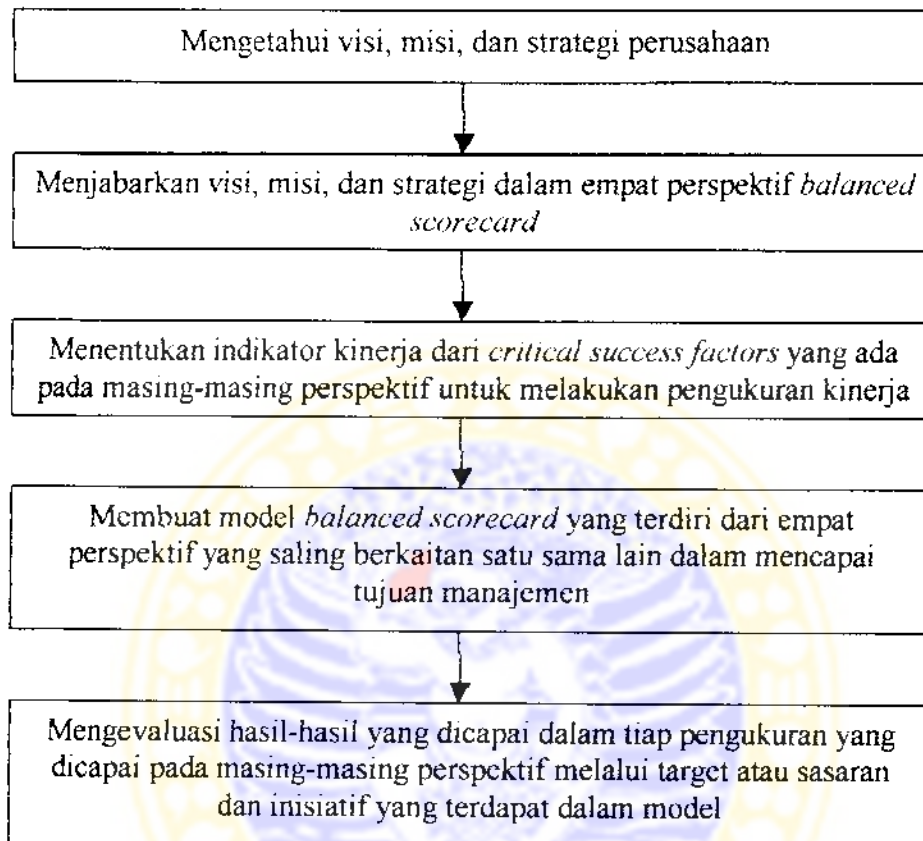


## 2.2. Penelitian sebelumnya

Beberapa penelitian telah dilakukan sebelumnya yang menyangkut tentang penerapan konsep *balanced scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja perusahaan. Tetapi pada umumnya penelitian tersebut lebih mengarah pada perusahaan manufaktur. Adapun penelitian yang membahas tentang perusahaan jasa seperti yang dilakukn oleh Chairani Fajarwati (1999) yang berjudul “*Balanced Scorecard* sebagai alternatif alat pengukuran kinerja pada hotel Mandarin Oriental Surabaya”. Penelitian tersebut memfokuskan tentang penerapan *balanced scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan perumusan strategi perusahaan yang selama ini menggunakan akuntansi konvensional dan juga masih memisahkan antara perumusan strategi dengan pengukuran kinerja perusahaan.

Persamaan pada penelitian yang dilakukan adalah mengenai penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan jasa yang dalam hal ini Hotel Majapahit Oriental Surabaya. Sedangkan perbedaannya yaitu pada pembahasan dan metode penelitian yang digunakan yang pada penelitian sebelumnya menggunakan analisa hierarki proses.

### 2.3. Model Analisis



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau objek studi. Pendekatan kualitatif menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi peneliti. Pendekatan penelitian kualitatif diarahkan untuk memberikan usulan penggunaan *critical success factors* dengan acuan *balanced scorecard* tersebut dapat membantu strategi sehingga meningkatkan daya saing perusahaan.

Obyek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Hotel Graha Gresik yang bergerak dibidang jasa pelayanan penginapan dengan obyek penelitiannya yaitu identifikasi *critical success factors* dengan acuan *balanced scorecard* yang digunakan untuk membantu strategi bersaing Hotel Graha Gresik.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Pemilihan metode ini sesuai dengan pedoman Yin (2000:1) yang menyatakan bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “how” atau “why”, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diteliti dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer atau masa kini yang terjadi dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian studi kasus pada skripsi ini merupakan studi kasus eksploratoris dengan alasan penelitian ini selain menjabarkan bagaimana mengidentifikasi *critical success factors*, hasil identifikasi *critical success factors* juga digunakan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini, apa hambatan yang timbul dalam mengevaluasi kinerja, dan langkah apa yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

### 3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat kompleksnya realita yang dihadapi dan permasalahan yang masih berkaitan, maka penulis menetapkan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di Hotel Graha Gresik
2. Penelitian ini membahas tentang pengidentifikasian besaran *critical success factors* dengan menggunakan analisis serta permasalahan yang berkaitan dengan *critical success factors*.
3. Penelitian ini membahas tentang bagaimana cara mengukur *critical success factors* yang telah diidentifikasi.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini membutuhkan jenis data kuantitatif dan data kualitatif untuk menjelaskan analisis struktur hotel dalam rangka mengidentifikasi *critical success factors*. Menurut sumber datanya, data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini dibedakan menjadi :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan, dengan cara observasi langsung dan wawancara dengan pihak-pihak lain berkaitan dengan penelitian. Data ini kemudian akan diolah sendiri oleh penulis. Data yang diperoleh meliputi laporan keuangan, data tentang sumber daya yang dimiliki oleh Hotel Graha Gresik. Penulis juga melakukan pengamatan secara menyeluruh baik terhadap karyawan dan terhadap alat penunjang kegiatan operasional.
2. Data sekunder merupakan data yang berasal dari laporan keuangan hotel dan hasil penelitian kepustakaan. Data ini diperoleh melalui literatur wajib maupun literatur penunjang yang relevan, atau dapat diperoleh dari studi kepustakaan yang berguna sebagai landasan teori.

### **3.4. Prosedur Pengumpulan Data**

Menurut Yin (2000:118-131) ada tiga prinsip yang relevan dalam pengumpulan data karena dapat membantu dalam menghadapi persoalan-persoalan penyusunan validitas konstruk dan realibilitas studi kasus. Tiga prinsip tersebut adalah :

1. Menggunakan multi sumber bukti

Penggunaan multi sumber bukti pada kasus memberikan keuntungan dari segi pengembangan suatu inkuiri atau proses triangulasi yang dapat memecahkan persoalan-persoalan tentang validitas konstruk dan secara esensial memberikan multi ukuran dari fenomena yang ada.



## 2. Menciptakan data dasar studi kasus

Proses penciptaan data dasar yaitu dengan mengumpulkan, mendokumentasikan serta mengolah data yang ada dan disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan karena dengan begitulah suatu data dasar dapat disebut sebagai data yang benar-benar akan meningkatkan realibilitas studi kasus yang sedang dilakukan.

## 3. Memelihara rangkaian bukti

Tindakan ini dilakukan agar dapat mempermudah pengamat untuk melakukan pelacakan tentang sumber bukti mulai awal penelitian sampai kesimpulan akhir studi kasus dan sebaliknya, dari kesimpulan kembali ke pertanyaan.

Dari ketiga prinsip diatas dapat diambil kesimpulan bahwa beberapa tindakan yang harus dilakukan dalam penelitian studi kasus ini diantaranya adalah :

### 1. Survey pendahuluan

Kegiatan ini dilakukan dengan melakukan kunjungan awal pada Hotel Graha Gresik, kemudian melakukan wawancara dan observasi untuk mengetahui gambaran perusahaan secara umum dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapinya sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

### 2. Survey lapangan

Mengadakan penelitian secara langsung dengan menggunakan beberapa teknik, antara lain :

- a. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian.

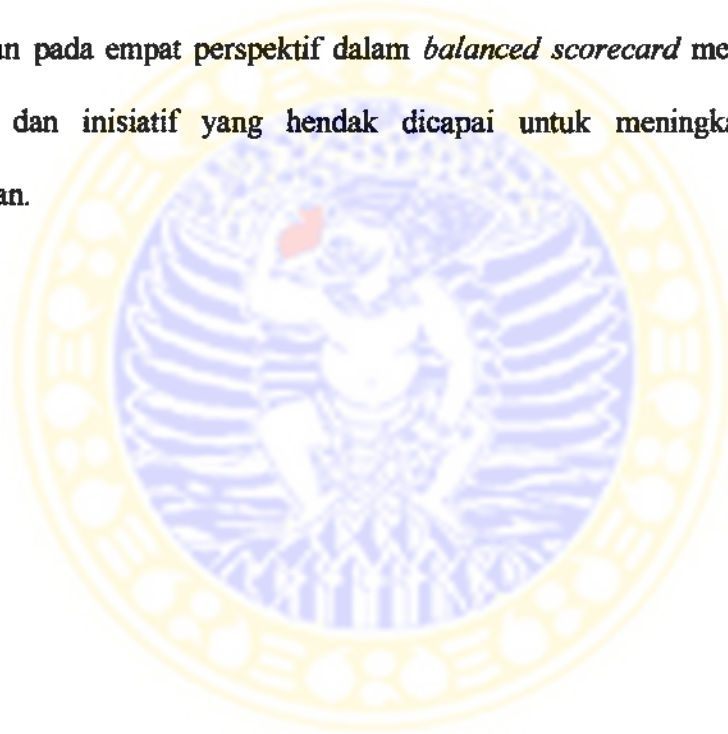
- b. Wawancara, yaitu melakukan berbagai macam wawancara baik lisan maupun tertulis yang berupa daftar pertanyaan ataupun dalam bentuk kuisioner pada pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan.
  - c. Dokumenter, yaitu pengumpulan data yang berkaitan dengan laporan keuangan, laporan tahunan, maupun data-data bentuk lainnya yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat membantu dalam penelitian yang dilakukan.
3. Studi kepustakaan
- Dilakukan dengan membaca berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian untuk membentuk landasan teori serta membantu penyelesaian atas permasalahan yang dihadapi.

### 3.5. Teknik Analisis

Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut :

1. Langkah pertama dalam teknik analisis ini dimulai dengan mengetahui misi, visi, dan strategi yang dilanjutkan dengan menjabarkannya kedalam empat perspektif *balanced scorecard* yang mempunyai tujuan masing-masing.
2. Mengumpulkan semua data yang berhubungan dengan Hotel Graha Gresik yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, meliputi gambaran hotel secara umum termasuk sejarah berdirinya, struktur organisasi, fasilitas, dan jenis pelayanan yang disediakan serta sumber daya yang dimiliki.

3. Menentukan besaran *critical success factors (CSFs)* yang digunakan sebagai pengukuran pada masing-masing perspektif.
4. Membuat model *balanced scorecard* yang tepat dan mempermudah dalam penerapannya sehingga dapat menunjukkan adanya keterkaitan antara masing-masing perspektif untuk membantu pihak manajemen mencapai tujuannya.
5. Membandingkan hasil yang dicapai dari masing-masing pengukuran yang dilakukan pada empat perspektif dalam *balanced scorecard* melalui target atau sasaran dan inisiatif yang hendak dicapai untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Subyek dan Obyek Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

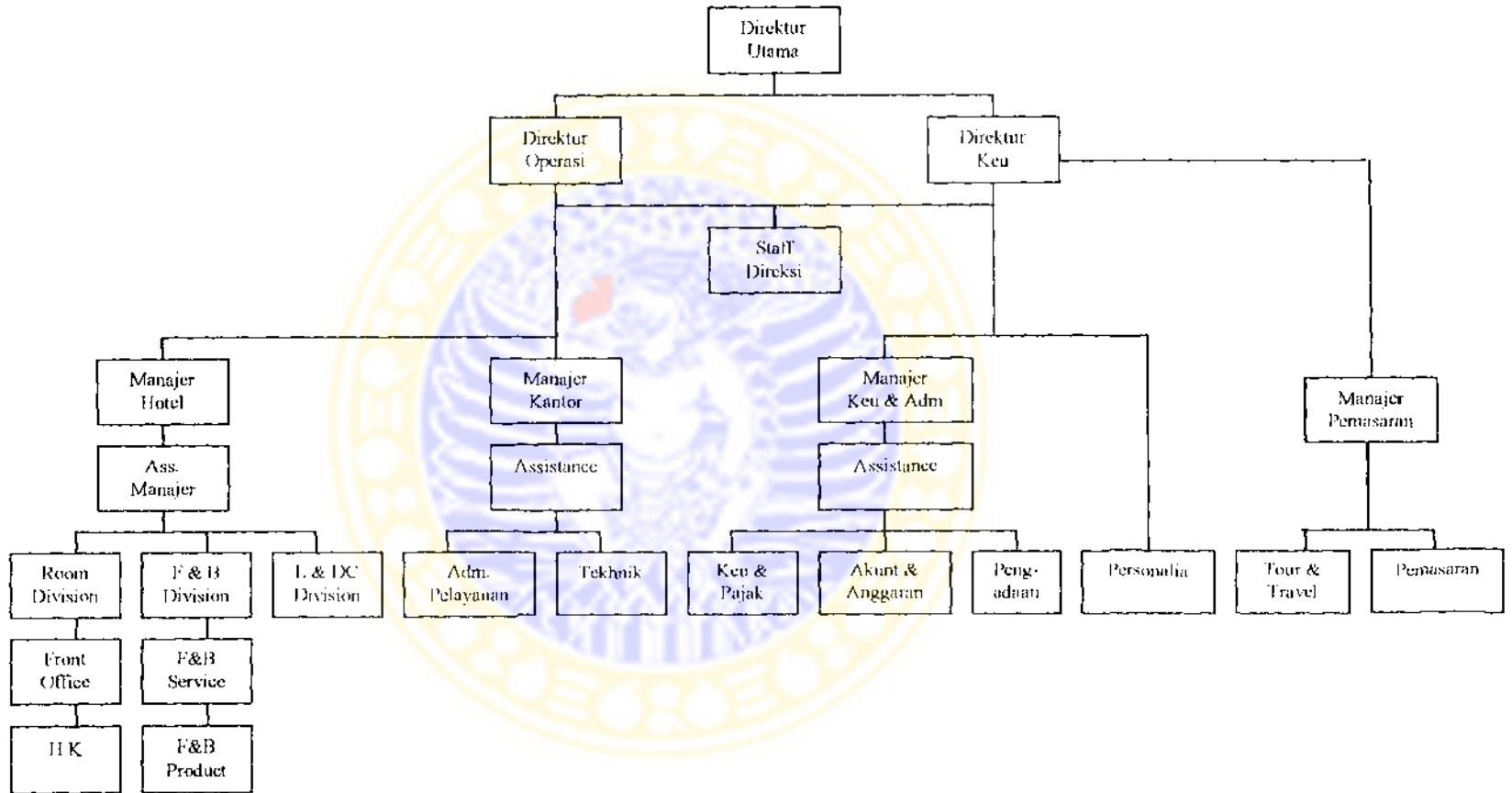
Hotel Graha Gresik dibangun pada tahun 1991 dengan kapasitas kamar yang dimiliki berjumlah 50 kamar yang dilengkapi dengan AC yang dapat diatur sendiri dan dilengkapi dengan beberapa fasilitas pendukung. Para tamu 80% yang menginap adalah para pengusaha atau *businessman* dan 20% sisanya adalah masyarakat umum yang sedang berlibur.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Hotel Graha Gresik berada dibawah kendali PT. Graha Sarana Gresik. Aktivitas kegiatan Hotel Graha Gresik merupakan bagian yang berada di pusat kegiatan perkantoran dan pemukiman kota Gresik. Agar bisa mendukung dari aspek kegiatan yang ada disekitarnya, maka telah dilakukan pengelolaan manajemen secara profesional.

Hotel Graha Gresik terletak pada posisi strategis yaitu berada di pusat kota Gresik. Untuk tamu hotel telah disediakan transportasi yang dapat digunakan atau disewa sewaktu-waktu.

4.1.2. Struktur Organisasi

**STRUKTUR ORGANISASI HOTEL GRAHA GRESIK**



Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik



#### 4.1.3. Job Description

Keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi yang telah ditetapkan Hotel Graha Gresik adalah sebagai berikut :

##### 1. *Manager*

- a. Menentukan tujuan dan kebijaksanaan operasional hotel secara keseluruhan dan bertanggung jawab kepada Dewan direksi PT. Graha Gresik.
- b. Mengkoordinir, mengawasi serta memiliki hasil dari kegiatan operasional masing-masing bagian atau unit bisnis.
- c. Memberikan pengarahan pada manajemen lainnya, serta sebagai mengambil keputusan dan penentu tindak lanjut yang harus dilaksanakan atas permasalahan-permasalahan operasional terjadi.

##### 2. *Room Division Department*

*Room Division Department* dipimpin oleh seorang *Room Department Manager* yang bertugas dan bertanggung jawab mengatur kegiatan *Room Department* mulai dari memimpin dan mengawasi kelancaran operasional pada *Room Division Department* serta bertanggung jawab kepada manajer.

##### 3. *Food and Beverage Department*

*Food and Beverage Department* dipimpin oleh seorang *Food and Beverage Manager*. *Food and Beverage Department* bertugas dalam produksi dan pelayanan makanan dan minuman.

#### 4. *Front Office Department*

Dipimpin oleh seorang *Director of rooms* yang bertugas untuk mengatur kelancaran operasi di *Front Office Department* yang menyangkut *reservation check in procedure, check out procedure, informasi umum dan komunikasi*.

##### 4.1.4. Visi, Misi, dan Strategi

Visi dan misi dari Hotel Graha Gresik adalah :

1. Berusaha dalam bidang penyediaan kamar dan tempat menginap.
2. Berusaha dalam bidang penyediaan tempat dan pelayanan makan dan minum.
3. Berusaha dalam bidang pelayanan pencucian pakaian (*Dry and Loundry Cleaning*)
4. Berusaha dalam bidang penyediaan fasilitas akomodasi dan pelayanan lain yang diperlukan bagi penyelenggaraan kegiatan usaha hotel.

Untuk menuju visi dan misi hotel maka strategi yang dijalankan adalah :

1. Menyelenggarakan pelayanan secara profesional dan bermutu, berdaya saing kuat serta terjangkau oleh masyarakat.
2. Menyelenggarakan pengelolaan pelayanan dengan memiliki sumber daya manusia, sarana, dan prasarana yang memadai.
3. Menyelenggarakan manajemen hotel berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan hotel yang profesional, sehingga hotel mampu tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik lagi.

#### 4.1.5. Fasilitas dan Jenis Pelayanan

Hotel Graha Gresik pada prinsipnya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayan jasa. Pelayanan jasa yang dimaksud adalah mulai dari penyediaan persewaan kamar, ruang pertemuan atau rapat, tempat untuk resepsi pernikahan, jasa penyedia makan dan minum yang biasanya disebut dengan *Bar and Restaurant*, tempat parkir yang aman, dan *Loundry and Dry Cleaning*.

Hotel Graha Gresik menyediakan penginapan dengan kapasitas kamar sebesar 50 kamar. Berdasarkan kemewahan fasilitas yang diberikan, kamar-kamar tersebut dibedakan menjadi tiga macam, seperti yang disajikan pada tabel dibawah ini:

**TABEL 4.1**  
**JENIS, JUMLAH dan TARIF KAMAR**

TIPE	JUMLAH	TARIF
Standard Room	24	Rp. 154.000,00
Deluxe	20	Rp. 187.000,00
Super Deluxe	6	Rp. 209.000,00

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik

Fasilitas dari masing-masing tipe kamar tersebut adalah sebagai berikut :

##### **A. Standard Room**

###### *1. Bed Room*

###### *a. Bed*

###### *b. Night table*

- c. *Chair and Coffee table*
- d. *Dressing table and Mirror*
- e. *Luggage rack*
- f. *Wardrobe*
- g. *TV (TV Cable and International Channel)*
- h. *Telephone*
- i. *Air Conditioning System*
- j. *Minibar*

## 2. *Bath Room*

- d. *Bath room*
- e. *Wash basin*
- f. *Toilet bowl*
- g. *Bath tube*
- h. *Shower and Shower cup*
- i. *Guest amenities (matches, shampoo, soap, tooth paste, tooth brush, etc)*

## **B. *Deluxe Room***

### 1. *Bed Room*

- a. *Bed*
- b. *Night table*
- c. *Chair and Coffee table*
- d. *Dressing table and Mirror*
- e. *Luggage rack*

- f. *Wardrobe*
- g. *TV (TV Cable and International Channel)*
- h. *Telephone*
- i. *Minibar*
- j. *Air Conditioning System*
- k. *Sofa*
- l. *Reading lamp*
- m. *Slipper*

## 2. *Bath Room*

- a. *Bath room*
- b. *Wash basin*
- c. *Toilet bowl*
- d. *Bath tube*
- e. *Shower and Shower cup*
- f. *Towels rack : Towel, hand towel, and face towel*
- g. *Bath robe*
- h. *Hair dryer*

## **C. Super Deluxe Room**

### 1. *Bed Room*

- a. *Bed*
- b. *Night table*
- c. *Chair and Coffee table*



- d. *Dressing table and mirror*
- e. *Luggage rack*
- f. *Wardrobe*
- g. *TV (TV Cable and International Channel)*
- h. *Telephone*
- i. *Minibar*
- j. *Air Conditioning System*

## 2. *Living Room*

- a. *Sofa*
- b. *Living room table and table*
- c. *Coffee tea maker*
- d. *Wash basin*
- e. *Bath tube*
- f. *Guest amenities*

## 3. *Bath room*

- a. *Bath room*
- b. *Wash basin*
- c. *Toilet bowl*
- d. *Bidet*
- e. *Bath tube*
- f. *Shower and Shower cup*

- g. *Towels rack : towel, hand towel, and face towel*
- h. *Guest amenities*

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Penerapan *Balanced Scorecard***

#### **4.2.1.1. *Critical Success Factors (CSFs)***

CSFs yang diidentifikasi disesuaikan dengan strategi yang ada pada Hotel Graha Gresik baik yang bersifat keuangan maupun nonkeuangan. CSFs yang bersifat keuangan antara lain :

1. Pertumbuhan profitabilitas
2. Tingkat kas
3. Tingkat hutang
4. Tingkat piutang

Sedangkan CSFs yang bersifat nonkeuangan antara lain :

1. Dari sisi pelanggan
  - a. Kepuasan pelanggan
  - b. Pelayanan kepada pelanggan
  - c. Pertumbuhan penjualan kamar
2. Dari sisi bisnis internal
  - a. Kualitas pelayanan
  - b. Inovasi dalam pelayanan

3. Dari sisi peretumbuhan dan pembelajaran
  - a. Kompetensi dan integritas karyawan
  - b. Inovasi fasilitas baru.

Kemudian dari CSFs tersebut ditentukanlah indikator-indikator yang dapat membantu dalam pengukuran kinerja. Penentuan indikator-indikator tersebut merupakan hasil kuisioner dengan pihak manajemen Hotel Graha Gresik dan studi literatur tentang manajemen hotel. Berikut beberapa indikator kinerja yang terpilih dalam empat perspektif *balanced scorecard* :

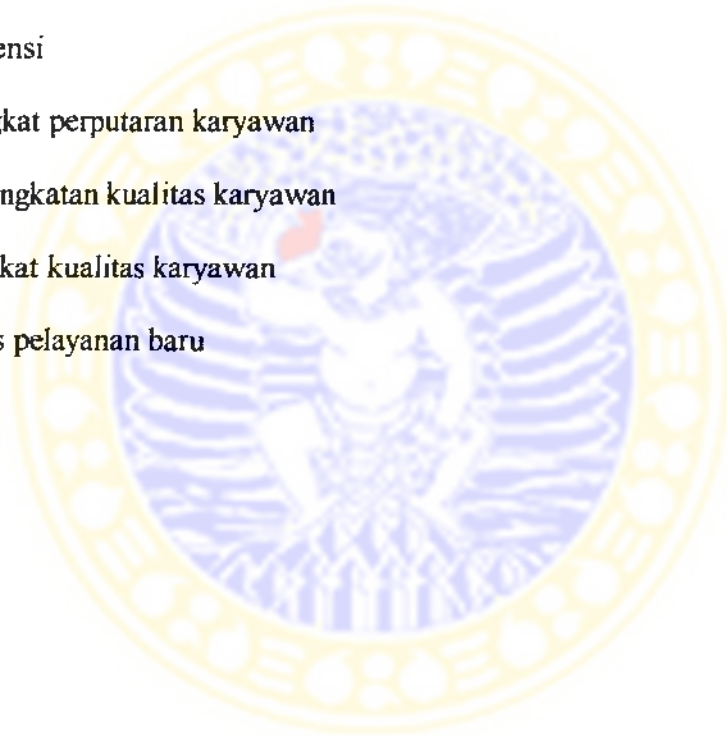
1. Perspektif Keuangan
  - a. *Return on Assets*
  - b. *Cash ratio*
  - c. *Current ratio*
  - d. *Collection periods*
2. Perspektif Pelanggan
  - a. Tingkat keluhan pelanggan
  - b. Proses *check-In*
  - c. Proses *check-out*
  - d. Tingkat pertumbuhan kunjungan

4. Perspektif Bisnis Internal

- a. Tingkat produktivitas *roomboy*
- b. *Turn over Internal*
- c. Tingkat hunian kamar
- d. Pemeliharaan dan pengadaan saran dan prasarana

5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Absensi
- b. Tingkat perputaran karyawan
- c. Peningkatan kualitas karyawan
- d. Tingkat kualitas karyawan
- e. Jenis pelayanan baru



#### 4.2.1.2. *Balanced Scorecard*

##### 4.2.1.2.1. Perspektif Keuangan

###### 1. Tujuan

Untuk meningkatkan pendapatan hotel agar dapat memenuhi biaya-biaya operasional semaksimal mungkin dan mencapai profitabilitas yang tinggi tanpa mengabaikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para tamu.

###### 2. Ukuran

Metode pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini merupakan metode pengukuran yang dianggap relevan dan sesuai dengan visi, misi, strategi Hotel Graha Gresik. Berikut akan dijelaskan perhitungan indikator pengukur yaitu :

###### a. *Return on Assets* (ROA)

Yaitu perbandingan antara laba bersih dengan total aset

Rumus :

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Aset}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian, diperoleh data tahun 2003 sebagai berikut :

$$ROA = \frac{\text{Rp. 238.747.025,05}}{\text{Rp. 1.972.547304,81}} \times 100\% = 12,1\%$$

Sedangkan data tahun 2004 sebagai berikut :

$$ROA = \frac{\text{Rp. 95.695.017,77}}{\text{Rp. 2.389.578.508,17}} \times 100\% = 4\%$$

Berdasarkan data diatas nilai ROA tahun 2003 sebesar 12,1% sedangkan pada tahun 2004 adalah 4%. Hal ini menyebabkan tidak tercapainya target



yang ditetapkan yaitu diatas 18%. Menurunnya nilai ROA ini disebabkan karena menurunnya laba bersih perusahaan dari Rp. 238.747.025,05 (tahun 2003) menjadi Rp. 95.695.017,77 (tahun 2004), sedangkan jumlah aktiva tetap mengalami peningkatan dari Rp. 1.972.547.304,81 (tahun 2003) menjadi Rp. 2.389.578.508,17 (tahun 2004). Hal ini dikarenakan pihak hotel melakukan penambahan maupun perbaikan fasilitas hotel. Usaha yang dilakukan oleh pihak hotel untuk meningkatkan nilai ROA ini adalah dengan melakukan efisiensi biaya operasional karena secara tidak langsung akan meningkatkan laba secara keseluruhan.

b. *Cash Ratio*

*Cash ratio* merupakan perbandingan antara kas dengan kewajiban lancar

Rumus :

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{Kas}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian diperoleh data tahun 2003 sebagai berikut :

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{Rp.159.541.651,09}}{\text{Rp. 985.784.484,85}} \times 100\% = 16,18\%$$

Sedangkan data tahun 2004 sebagai berikut :

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{Rp.106.307.700,62}}{\text{Rp. 1.307.120.670,44}} \times 100\% = 8,13\%$$

Untuk *cash ratio* tahun 2003 adalah 16,18% dan pada tahun 2004 mengalami penurunan sebesar 8,05% yaitu 8,13%. *Cash ratio* tahun 2003 jauh dibawah target yang ditetapkan oleh Hotel Graha Gresik yaitu >35%.

Turunnya *cash ratio* tahun 2004 disebabkan karena turunnya jumlah aktiva kas dari Rp. 159.541.651,09 (tahun 2003) menjadi Rp. 106.307.700,62. Disamping itu juga disebabkan oleh naiknya kewajiban lancar dari Rp. 985.784.484,00 (tahun 2003) menjadi Rp. 1.307.120.670,44. Usaha yang dilakukan oleh pihak hotel agar *cash ratio* sesuai target adalah dengan mengoptimalkan penerimaan dari jasa pelayanan hotel dan mengefisiensikan pengeluaran operasional serta membayar kewajiban-kewajiban jangka pendek.

c. Rasio lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar merupakan perbandingan antara harta lancar dengan kewajiban lancar.

Rumus :

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian diperoleh data tahun 2003 sebagai berikut :

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Rp. 1.524.345.486,72}}{\text{Rp. 985.784.484,85}} \times 100\% = 154,63\%$$

Sedangkan data tahun 2004 sebagai berikut :

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Rp. 1.940.262.487,05}}{\text{Rp. 1.307.120.670,44}} \times 100\% = 148,44\%$$

Untuk *current ratio* mengalami penurunan tetapi masih melampaui target yang ditetapkan oleh Hotel Graha Gresik yaitu >125%. Penurunan yang terjadi sebesar 6,19% yaitu dari 154,63% pada tahun 2003 menjadi 148,44%. Aktiva lancar hotel mengalami peningkatan dari Rp. 1.524.345.486,72 pada

tahun 2003 menjadi Rp. 1.940.262.487,05 meskipun demikian hal ini kurang begitu berarti karena kewajiban lancar juga mengalami peningkatan dari Rp. 985.784.484,00 pada tahun 2003 menjadi Rp. 1.307.120.670,44. Untuk tetap mempertahankan *current ratio* sesuai dengan target, pihak hotel melakukan usaha pembayaran kewajiban lancar secara tepat waktu agar jumlahnya tetap terkontrol.

d. *Collection Periods* (CP)

Yaitu tingkat waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan piutang hingga tertagih.

Rumus :

$$CP = \frac{\text{Total piutang usaha}}{\text{Total pendapatan usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

Dari hasil penelitian diperoleh data tahun 2003 sebagai berikut :

$$CP = \frac{\text{Rp.983.128.298,00}}{\text{Rp.3.877.882.847,00}} \times 365 \text{ hari} = 92,53 \text{ hari}$$

Sedangkan data tahun 2004 sebagai berikut :

$$CP = \frac{\text{Rp.1.502.538.599,30}}{\text{Rp.3.648.471.282,00}} \times 365 \text{ hari} = 150,32 \text{ hari}$$

Untuk *collection periods* tahun 2003 adalah 92,53 hari dan pada tahun 2004 mengalami peningkatan yaitu 150,32 hari. Meningkatnya *collection periods* ini berarti jumlah hari penagihan piutang semakin memburuk dan semakin jauh dari target yang ditetapkan, yaitu <70 hari. Belum tercapainya target disebabkan kurang seriusnya hotel untuk melakukan penagihan piutang

karena pihak yang berpiutang kepada Hotel Graha Gresik adalah juga sesama anak perusahaan PT. Petrokimia Gresik. Tetapi mengingat menurunnya pendapatan hotel, maka menurut rencana pihak hotel akan lebih mengintensifkan lagi penagihan piutang sehingga *collection periods* ini dapat ditekan.

### 3. Target

**TABEL 4.2**

**TARGET PERSPEKTIF KEUANGAN**

Jenis Pengukuran	Target
ROA	>18%
Rasio lancar	>125%
<i>Cash Ratio</i>	>35%
<i>Collection Periods</i>	<70 hari

Sumber : Data Intern Hotel Graha Gresik

Target yang harus dicapai oleh perspektif ini dalam jangka pendek adalah untuk meningkatkan jumlah aktiva lancar yang didominasi oleh kas dan piutang. Dalam penghitungan rasio-rasio ini mayoritas mengalami penurunan dari tahun 2003 ke tahun 2004. Hal ini harus dijadikan patokan agar kinerja keuangan dapat kembali mengalami peningkatan. Sedangkan untuk jangka panjangnya untuk menyeimbangkan antara pendapatan dan pengeluaran yang dilakukan agar tidak terjadi kerugian dan apabila terjadi laba maka akan digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan hotel.

#### 4. Inisiatif

Adapun beberapa inisiatif yang diambil oleh pihak manajemen Hotel Graha Gresik, antara lain :

- a. Mengoptimalkan pendapatan dengan menambah fasilitas pelayanan dan penyesuaian tarif.
- b. Mengurangi pengeluaran yang bersifat pemborosan yaitu dengan lebih mempertimbangkan lagi biaya-biaya yang akan dipergunakan untuk kegiatan operasional.
- c. Meningkatkan kinerja keuangan Hotel Graha Gresik sehingga profit yang ditargetkan dapat tercapai.
- d. Lebih mengefektifkan sistem penagihan piutang sehingga menjadi lebih baik lagi.

##### 4.2.1.2.2. Perspektif Pelanggan

#### 1. Tujuan

Peningkatan kualitas jasa pelayanan hotel yang diberikan kepada para tamu sehingga kepuasan para tamu terhadap Hotel Graha Gresik dapat tetap terjaga.

#### 2. Ukuran

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini merupakan metode yang dianggap relevan dan sesuai dengan keadaan Hotel Graha Gresik. Dan melalui pengukuran ini dapat dilihat seberapa baik jasa pelayanan yang diberikan oleh



Hotel Graha Gresik kepada para tamunya. Berikut akan dijelaskan perhitungan indikatornya :

a. Tingkat keluhan tamu

Tingkat keluhan tamu menggambarkan persentase keluhan tamu terhadap pelayanan hotel. Tabel 4.3 dan 4.4 dibawah ini menunjukkan tingkat keluhan tamu dari Hotel Graha Gresik.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah keluhan tamu (kamar)}}{\text{Jumlah kamar terjual}} \times 100\%$$

**TABEL 4.3**  
**TINGKAT KELUHAN TAMU HOTEL GRAHA GRESIK**  
**TAHUN 2003**

Bulan	Jumlah kamar terjual	Jumlah keluhan (kamar)	Tingkat keluhan
1	806	2	0,25%
2	483	1	0,2%
3	708	1	0,14%
4	346	1	0,29%
5	511	3	0,58%
6	539	2	0,37%
7	495	2	0,4%
8	485	1	0,2%
9	405	1	0,25%
10	580	2	0,34%
11	300	1	0,33%
12	462	1	0,22%
<i>Rata-rata tahunan</i>			0,29%

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

**TABEL 4.4**  
**TINGKAT KELUHAN TAMU HOTEL GRAHA GRESIK**  
**TAHUN 2004**

Bulan	Jumlah kamar terjual	Jumlah keluhan (kamar)	Tingkat keluhan
1	419	1	0,2%
2	577	1	0,17%
3	550	1	0,18%
4	565	1	0,17%
5	473	1	0,21%
6	355	2	0,56%
7	636	1	0,16%
8	407	1	0,24%
9	522	1	0,19%
10	342	1	0,29%
11	245	2	0,82%
12	767	2	0,26%
<i>Rata-rata tahunan</i>			0,28%

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

Berdasarkan tabel 4.3 dan tabel 4.4, persentase keluhan mengalami penurunan dari 0,29% (tahun 2003) menjadi 0,28% (tahun 2004). Keluhan berasal dari bagian kamar dan bagian *food and beverage* mengenai kurangnya ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan. Dalam memberikan tanggapan pihak hotel biasanya langsung meminta maaf dan memberikan penjelasan kepada pelanggan yang bersangkutan (kalau mengadu langsung ke pihak hotel) dan meningkatkan kualitas pelayanan apabila pelanggan mengisi form keluhan yang disediakan di masing-masing kamar.

b. Proses pelayanan *check-in*

Proses pelayanan *check-In* menunjukkan proses atau tahapan yang harus dilakukan oleh tamu atau pelanggan dalam memesan kamar mulai dari pemesanan, mengisi GRC (*Guest Registration Card*) sampai dengan tamu

memperoleh kunci kamar yang dipesan. Disamping itu kecepatan pelayanan yang diberikan oleh *Front Office* juga sangat penting.

Rumus = *Rata-rata penyelesaian proses check-in (menit)*

Waktu yang diperlukan dalam proses *check-in* mengalami penurunan waktu dari  $\pm 12$  menit (tahun 2003) menjadi  $\pm 10$  menit (tahun 2004). Hal ini berarti adanya perbaikan dalam proses *check-in*, dikarenakan karena sistemnya telah menggunakan komputerisasi jadi dapat lebih efisien dalam waktu. Proses *check-in* meliputi pemesanan kamar oleh *front office* kemudian dicatat dalam *reservation form* yang ada dalam komputer. Kemudian tamu diharuskan mengisi *Guest Registration Card* yang berisi nama, alamat, nama dan alamat perusahaan (apabila pemesanan oleh perusahaan), jenis kamar, jumlah kamar, berapa lama menginap, tanggal dan jam *check-in*. Cara pembayaran dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1. Personal

Pembayaran yang dilakukan oleh personal ini biasanya dilakukan dengan memakai uang muka.

2. Perusahaan

Pemesanan yang dilakukan oleh perusahaan, pihak hotel meminta surat garansi (*guarantie letter*)

Tamu yang datang diharuskan memberikan pembayaran dimuka sebesar satu setengah kali harga kamar. Apabila pembayaran dimuka tersebut pada saat *check-out* ternyata masih ada kelebihan maka pihak hotel akan

mengembalikan dengan bukti yang disebut *refund* yang juga berfungsi sebagai bon kas keluar. Ini dimaksudkan untuk menjamin apabila tamu menggunakan fasilitas-fasilitas yang telah tersedia di dalam kamar hotel seperti minuman yang ada di dalam lemari pendingin.

c. Proses pelayanan *check-out*

Proses *check-out* menunjukkan proses atau tahapan yang harus dilakukan oleh pelanggan apabila ingin meninggalkan kamar dalam arti pelanggan telah selesai menginap di hotel. Kecepatan pelayanan *check-out* juga penting untuk diperhatikan.

Rumus = *Rata-rata penyelesaian proses check-out (menit)*

Waktu proses *check-out* juga mengalami penurunan dari  $\pm 15$  menit (tahun 2003) menjadi  $\pm 10$  menit (tahun 2004). Waktu proses *check-out* ini berada dibawah target yang ditetapkan pihak hotel yaitu  $<15$  menit. Proses *check-out* ini meliputi pembayaran oleh tamu setelah meninggalkan kamar. Setelah itu *front office cashier* memberitahu kepada *room clerk* agar mencabut semua kartu yang ada pada *room rack* dan memberi tanda *check-out* pada kartu tersebut. Selanjutnya *room clerk* akan merubah status kamar menjadi kosong, kemudian setelah dibersihkan maka kamar tersebut siap untuk ditempati kembali.

## d. Tingkat pertumbuhan kunjungan

Yaitu jumlah pertumbuhan kunjungan (kamar) yang terjadi

Rumus :

$$\frac{\text{Jml kunjungan (kamar) thn berjalan} - \text{jml kunjungan (kamar) thn lalu}}{\text{Jml kunjungan (kamar) thn lalu}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian, maka tingkat pertumbuhan kunjungan (kamar) sebagai berikut :

$$\frac{5858 - 6120}{6120} \times 100\% = \text{turun } 4,28\%$$

Tingkat pertumbuhan kunjungan (kamar) mengalami penurunan dari 6120 (tahun 2003) menjadi 5858 (tahun 2004). Tingkat pertumbuhan ini masih dibawah target hotel yaitu adanya peningkatan >8%. Adanya penurunan ini mungkin disebabkan karena tidak adanya aktivitas penting yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang berada di Gresik, misalnya rapat ataupun adanya jalinan bisnis dengan perusahaan lain dari luar kota. Pelanggan Hotel Graha Gresik sebagian besar adalah para pegawai dan pengusaha yang sedang mengadakan perjalanan bisnis di kota Gresik.

### 3. Target

**TABEL 4.5**  
**TARGET PERSPEKTIF PELANGGAN**

Jenis Pengukuran	Target
Tingkat keluhan	<0,1%
Proses <i>check-in</i>	<15 menit
Proses <i>check-out</i>	<15 menit
Tingkat pertumbuhan kunjungan (kamar)	>8%

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik

Secara garis besar sasaran yang harus dicapai oleh Hotel Graha Gresik dalam perpektif pelanggan adalah untuk tetap mengutamakan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan meningkatkan tingkat kunjungan pelanggan dengan mengintensifkan kegiatan pemasaran.

### 4. Inisiatif

Untuk dapat mencapai tujuan maupun target yang direncanakan, maka diperlukan adanya tindakan yang menjadi awal bahkan dapat menjadi ide pokok dari tercapainya tujuan dan target yang sudah ada. Hal tersebut dapat ditempuh dengan melakukan tindakan seperti :



- a. Mengadakan survey atas kepuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel melalui pemberian lembar keluhan disetiap kamar sehingga pihak hotel dapat mengetahui langsung keinginan pelanggan yang biasanya enggan untuk mengajukan keluhan kepada pihak Hotel Graha Gresik.
- b. Menjadikan keluhan sebagai suatu hal yang bersifat membangun dan dapat dijadikan acuan yang positif untuk meningkatkan kualitas jasa pelayanan yang diberikan.

#### **4.2.1.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

##### **1. Tujuan**

Pencapaian kinerja yang seefektif dan sefisien mungkin dengan terus meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Disamping itu diharapkan adanya kerjasama antara berbagai pihak intern maupun pihak ekstern untuk menjalankan dengan baik segala aktivitas dengan tidak menimbulkan kerugian pihak hotel dan pelanggan khususnya.

##### **2. Ukuran**

Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam hal ini lebih mengarah pada faktor proses atau berhubungan dengan aktivitas pelayanan hotel yang diberikan.

Adapun indikator kinerja yang diperlukan meliputi :

a. Tingkat produktivitas *roomboy*

Tingkat produktivitas *roomboy* menunjukkan berapa banyak kamar yang dibersihkan setiap *roomboy* dalam 1 hari. Tingkat produktivitas *roomboy* dapat dilihat pada tabel 4.6 dan tabel 4.7 berikut ini :

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah kamar yang terjual}}{\text{Jumlah } \textit{roomboy} \text{ dalam 1 shift}}$$

**TABEL 4.6**  
**TINGKAT PRODUKTIVITAS ROOMBOY**  
**TAHUN 2003**

Bulan	Jumlah kamar yang terjual	Jumlah <i>roomboy</i>	Tingkat produktivitas (kamar/ <i>roomboy</i> )
1	806	93	8,67
2	483	84	5,75
3	708	93	7,61
4	346	90	3,84
5	511	93	5,49
6	539	90	5,99
7	495	93	5,32
8	485	93	4,21
9	405	90	4,5
10	580	93	6,24
11	300	90	3,33
12	462	93	4,97
Rata-rata tahunan			5,49

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

**TABEL 4.7**  
**TINGKAT PRODUKTIVITAS ROOMBOY**  
**TAHUN 2004**

Bulan	Jumlah kamar yang terjual	Jumlah <i>roomboy</i>	Tingkat produktivitas (kamar/ <i>roomboy</i> )
1	419	93	4,5
2	577	84	6,87
3	550	93	5,91
4	565	90	6,28
5	473	93	5,08
6	355	90	3,94
7	636	93	6,84
8	407	93	4,37
9	522	90	5,8
10	342	93	3,68
11	245	90	2,72
12	767	93	8,25
Rata-rata tahunan			5,35

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

Tingkat produktivitas *roomboy* mengalami penurunan sebesar 2,55%, yaitu dari 5,49 kamar/*roomboy* pada tahun 2003 menjadi 5,35 kamar/*roomboy*. Pada tahun 2003 rata-rata produktivitas *roomboy* sebesar 5,49 kamar, hal ini berarti setiap *roomboy* membersihkan sebanyak 5,49 kamar dalam 1 shift. Penurunan tingkat produktivitas *roomboy* menjadi 5,35 kamar ini masih belum mencapai target yang ditetapkan oleh pihak hotel yaitu sebesar 6 kamar.

b. *Turn Over Interval*

*Turn over internal* menunjukkan rata-rata kamar yang tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya atau rata-rata jumlah hari kamar kosong yang tidak dipergunakan oleh tamu. *Turn Over Interval* Hotel Graha Gresik dapat dilihat pada tabel 4.9 dan tabel 4.10 berikut ini :

Rumus : 
$$\frac{\text{Jumlah kamar tersedia} - \text{Jumlah kamar yang terjual}}{\text{Jumlah tamu yang check-out (kamar)}}$$

TABEL 4.8

**TURN OVER INTERVAL HOTEL GRAHA GRESIK  
TAHUN 2003**

Bulan	Jumlah kamar yang tersedia	Jumlah kamar yang terhuni	Jumlah tamu yang check-out (kamar)	Turn Over Interval (hari)
1	1520	806	786	0,91
2	1509	483	303	3,38
3	1506	708	587	1,36
4	1504	346	321	3,61
5	1502	511	354	3,8
6	1540	539	465	2,15
7	1500	495	371	2,71
8	1515	485	322	3,19
9	1500	405	397	2,76
10	1526	580	478	1,98
11	1500	300	267	1,49
12	1540	462	359	3
Rata-rata tahunan				2,53

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

TABEL 4.9

**TURN OVER INTERVAL HOTEL GRAHA GRESIK  
TAHUN 2004**

Bulan	Jumlah kamar yang tersedia	Jumlah kamar yang terhuni	Jumlah tamu yang check-out (kamar)	Turn Over Interval (hari)
1	1496	419	396	2,72
2	1518	577	501	1,88
3	1528	550	477	2,05
4	1527	565	468	2,06
5	1526	473	466	2,26
6	1543	355	340	3,49
7	1514	636	543	1,62
8	1507	407	327	3,36
9	1535	522	500	2,03
10	1554	342	325	3,73
11	1531	245	231	5,57
12	1534	767	749	1,02
Rata-rata tahunan				2,65

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

Rata-rata *Turn Over Interval* tahun 2003 sebesar 2,53 hari, artinya kamar tersebut terisi kembali setelah 2 hari. Pada tahun 2004 mengalami peningkatan sebesar 4,74% yaitu dari 2,53hari menjadi 2,65 hari. *Turn Over Interval* ini mempunyai hubungan dengan tingkat hunian kamar karena makin banyak jumlah kamar yang terjual maka jarak hari kamar yang terisi kembali akan semakin kecil. *Turn Over Interval* yang rendah akan meningkatkan pendapatan dan juga biaya operasional seperti biaya perlengkapan tamu akan berubah karena tingkat hunian kamar yang tinggi.

c. Tingkat hunian kamar

Tingkat hunian kamar menunjukkan persentase pemakaian kamar pada satuan waktu tertentu. Tingkat hunian kamar pada Hotel Graha Gresik dapat dilihat dalam tabel 4.8 dan tabel 4.9 berikut ini :

Rumus :

$$\text{Tingkat hunian kamar} = \frac{\text{Jumlah kamar terhuni}}{\text{Jumlah kamar tersedia}} \times 100\%$$

**TABEL 4.10**

**TINGKAT HUNIAN KAMAR  
HOTEL GRAHA GRESIK  
TAHUN 2003**

Bulan	Jumlah kamar tersedia	Jumlah kamar terhuni	Persentase tingkat hunian
1	1520	806	53%
2	1509	483	32%
3	1506	708	47%
4	1504	346	23%
5	1502	511	34%
6	1540	539	35%
7	1500	495	33%
8	1515	485	32%
9	1500	405	27%
10	1526	580	38%
11	1500	300	20%
12	1540	462	30%
Total		6120	34%

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

**TABEL 4.11**

**TINGKAT HUNIAN KAMAR  
HOTEL GRAHA GRESIK  
TAHUN 2004**

Bulan	Jumlah kamar tersedia	Jumlah kamar terhuni	Persentase tingkat hunian
1	1496	419	28%
2	1518	577	38%
3	1528	550	36%
4	1527	565	37%
5	1526	473	31%
6	1543	355	23%
7	1514	636	42%
8	1507	407	27%
9	1535	522	34%
10	1554	342	22%
11	1531	245	16%
12	1534	767	50%
Total		5858	32%

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

Tingkat hunian kamar pada tahun 2003 mencapai 34% dari seluruh kamar yang tersedia selama tahun tersebut. Tetapi pada tahun 2004 tingkat hunian



kamar mengalami penurunan menjadi 32%. Tingkat hunian kamar selama 2 tahun tersebut masih dibawah target hotel yaitu sebesar 35%. Usaha yang akan dilakukan hotel untuk dapat meningkatkan tingkat hunian kamar yaitu dengan lebih menggalakkan promosi hotel dengan memasang papan reklame di tempat-tempat yang dianggap strategis di kota Gresik.

d. Pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana hotel

Setiap tahunnya Hotel Graha Gresik melakukan pemeliharaan terhadap sarana dan prasarana yang ada. Disamping itu juga membangun fasilitas baru sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan juga meningkatkan kepuasan konsumen. Tabel 4.12 akan menggambarkan kegiatan yang telah dilakukan oleh Hotel Graha Gresik.

**TABEL 4.12**

**PEMELIHARAAN DAN PENGADAAN SARANA HOTEL**

<b>Tahun</b>	<b>Jenis kegiatan</b>
2003	Renovasi mobil dinas Renovasi <i>bar &amp; restaurant</i> Renovasi kamar hotel
2004	Renovasi hotel (pengecatan tembok luar gedung hotel) Pembangunan puri 2 (bagian dari penginapan tetapi berada diluar daerah hotel) Renovasi tempat parkir pelanggan (pemasangan paving)

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik

Untuk setiap tahunnya Hotel Graha Gresik tetap konsisten mengadakan pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana hotel yang ada. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan.

### 3. Target

**TABEL 4.13**

**TARGET PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL**

<b>Jenis Pengukuran</b>	<b>Target</b>
Tingkat Produktivitas <i>Roomboy</i>	6 kamar
Tingkat Hunian Kamar	35%
<i>Turn Over Interval</i>	2 hari
Pemeliharaan dan Pengadaan Sarana	Minimal satu program/tahun

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik

Adapun target yang harus dicapai oleh Hotel Graha Gresik dalam perspektif ini adalah :

- a. Meningkatkan tingkat hunian kamar dengan lebih mengintensifkan kegiatan pemasaran hotel.
- b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana yang ada sehingga mampu mendukung dalam peningkatan tingkat hunian kamar atau menarik lebih banyak pelanggan.

### 4. Inisiatif

Dalam mencapai target dan tujuan yang ada, dapat melakukan inisiatif-inisiatif berikut :

- a. Meningkatkan kecepatan dan mutu pelayanan yang diberikan kepada para tamu.
- b. Mengadakan pemeliharaan secara kontinyu terhadap sarana dan prasarana yang ada.

- c. Pembaharuan suasana hotel sehingga menjadi lebih menarik dan enak untuk ditempati.

#### 4.2.1.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### 1. Tujuan

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berkompeten dan berdaya guna serta terus meningkatkan kemampuan terhadap perkembangan teknologi yang ada dengan tetap fokus pada tingkat pelayanan yang diberikan.

##### 2. Ukuran

Indikator-indikator kinerja yang digunakan pada perspektif ini berfokus pada faktor sumber daya manusia yang ada dan merupakan hal utama dalam kualitas pelayanan yang ada meskipun ada beberapa faktor lainnya yang juga ikut mempengaruhi, berikut diantaranya adalah :

##### a. Absensi

Absensi menunjukkan indikator kinerja yang digunakan untuk menilai loyalitas karyawan (*employee retention*) terhadap tingkat kehadiran karyawan dan pengaruhnya terhadap kegiatan operasional Hotel Graha Gresik. Sesuai dengan data yang ada, tingkat kehadiran karyawan diketahui dengan jumlah presensi melalui *clocking*. Dari jumlah yang ada tiap tahunnya, tingkat absensi karyawan tidak berpengaruh terhadap jasa pelayanan yang diberikan karena jumlahnya sangat kecil dan setiap ada karyawan yang tidak masuk diharuskan untuk memberitahukan beberapa hari sebelumnya yaitu dengan memberikan

surat ijin dari pihak yang bersangkutan. Terdapat perkecualian apabila sifatnya mendadak dan tidak terduga, misalnya kematian salah seorang keluarga ataupun kerabatnya. Daftar ketidakhadiran karyawan Hotel Graha Gresik dapat dilihat dalam tabel 4.14 berikut ini :

**TABEL 4.14**  
**DAFTAR ABSENSI KARYAWAN**  
**TAHUN 2003-2004**

Tahun 2003												
Bulan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Jumlah hari kerja	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Absensi	3	5	2	2	1	3	3	1	2	4	1	-
Tahun 2004												
Bulan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Jumlah hari kerja	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Absensi	2	3	2	1	3	2	6	3	1	2	-	1

Keterangan :

- Jumlah hari kerja tahun 2003 dan 2004 = 365 hari dan 366 hari
- Jumlah absensi karyawan tahun 2003 = 27 hari
- Jumlah absensi karyawan tahun 2004 = 26 hari

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik

Menurut data diatas, persentase ketidak hadiran karyawan di Hotel Graha Gresik relatif kecil. Jika ada yang tidak hadir, maka kehadiran tersebut mengurangi jatah cuti dalam tahun yang bersangkutan. Dengan rendahnya ketidakhadiran menunjukkan produktivitas yang cukup tinggi. Persentase hari kerja yang hilang dapat dihitung sebagai berikut :

$$\% \text{ hari kerja yang hilang} = \frac{\text{Jumlah hari yang hilang}}{\text{Jumlah total hari kerja}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{27}{365} \times 100\% = 7,39\%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{26}{366} \times 100\% = 7,1\%$$

Untuk absensi, tahun 2003 dan tahun 2004 menunjukkan persentase absensi yang rendah. Hal ini didorong oleh peraturan Hotel Graha Gresik yang ada, dimana setiap karyawan yang berhalangan masuk diharuskan untuk memberitahu beberapa hari sebelumnya dengan memberikan surat ijin dari pihak karyawan yang bersangkutan. Ketidakhadiran karyawan tersebut mengurangi jatah cuti dalam tahun yang bersangkutan. Kecuali untuk karyawan yang keluarga atau kerabatnya ada yang meninggal dunia tetapi hanya untuk hari tersebut saja.

b. Tingkat perputaran karyawan

Tingkat perputaran karyawan merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui kestabilan tenaga kerja, dengan membandingkan jumlah tenaga kerja yang keluar dibagi dengan jumlah tenaga kerja. Berikut ini perputaran karyawan pada Hotel Graha Gresik selama tahun 2003-2004 :



**TABEL 4.15**  
**DAFTAR PERPUTARAN KARYAWAN**

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan baru	Total karyawan	Karyawan keluar	Perputaran karyawan
2003	65	-	65	1	1,54%
2004	64	2	66	1	1,51%

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

Dari tabel diatas dapat dikatakan perputaran karyawan Hotel Graha Gresik relatif kecil. Keluarnya karyawan dikarenakan memang telah usainya masa kerja karyawan tersebut (pensiun).

Selama tahun 2003 dan 2004 tingkat perputaran karyawan yang terjadi masih berada dibawah standar/target yaitu sebesar 1,54% (tahun 2003) dan 1,51% (tahun 2004). Sedangkan standar yang ditetapkan adalah <2%. Apabila tingkat perputaran karyawan lebih dari 4% maka banyaknya karyawan yang keluar sehingga harus mencari tenaga kerja baru sebagai penggantinya. Hal inilah yang dikatakan tidak stabilnya tenag kerja. Untuk menjaga agar tingkat perputaran karyawan tetap stabil, pihak hotel berusaha memberikan suasana kerja yang menyenangkan, karena suasana kerja sangat mempengaruhi individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Peningkatan kualitas karyawan

Kemampuan karyawan menunjukkan kualitas sumber daya manusia yang ada di Hotel Graha Gresik. Hal tersebut dapat ditingkatkan dengan mengikut sertakan beberapa karyawan untuk pelatihan dalam bentuk misalnya training.



Pada tabel 4.16 berikut ini dijelaskan beberapa program pelatihan yang dilakukan Hotel Graha Gresik :

**TABEL 4.16**

**PROGRAM PENINGKATAN KUALITAS KARYAWAN  
TAHUN 2003-2004**

<b>Jenis program</b>	<b>Jumlah karyawan</b>
- Mengirimkan karyawan bagian kamar ke Hotel Shangri-La Surabaya	3 orang
- Mengirimkan karyawan bagian <i>food and beverage</i> ke Hotel Sheraton Surabaya	2 orang

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik

Untuk meningkatkan kualitas karyawan, selama tahun 2003-2004 pihak Hotel Graha Gresik melakukannya dengan mengadakan pelatihan yaitu mengirimkan karyawan ke Hotel Shanri-La dan Hotel Sheraton Surabaya untuk menambah pengalaman dan pengetahuannya sehingga dapat membantu hotel menjadi lebih baik.

d. Tingkat kepuasan karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan mengacu pada data indeks kepuasan karyawan yang telah ada pada Hotel Graha Gresik. Kepuasan karyawan pada Hotel Graha Gresik diwujudkan dengan adanya knerja yang baik yang diberikan karyawan kepada hotel. Dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan misalnya dengan memberikan tunjangan dan bonus maka akan lebih dapat meningkatkan kinerja yang dilakukan untuk

memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para tamu atau pelanggan Hotel Graha Gresik.

Tingkat kepuasan karyawan pada Hotel Graha Gresik mengalami peningkatan, ini diwujudkan dengan adanya kinerja yang baik yang telah diberikan karyawan kepada hotel. Selain itu dengan meningkatkan terus tingkat kesejahteraan karyawan, misalnya dengan memberikan bonus atau tunjangan-tunjangan kesejahteraan maka akan lebih dapat meningkatkan kinerja yang dilakukan untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan.

e. Jenis fasilitas baru

Pihak Hotel Graha Gresik menambah satu jenis fasilitas baru. Pihak Hotel Graha Gresik telah bekerja sama dengan PT. Petrokimia Gresik untuk menyediakan paket *Free Golf Once a Day* bagi pelanggan hotel di lapangan golf PT. Petrokimia Gresik.

Untuk lebih meningkatkan kepuasan pelanggan maka pihak Hotel Graha Gresik harus memberikan atau menyediakan fasilitas yang baru untuk menunjang kegiatannya. Dan ini dilakukan secara rutin oleh Hotel Graha Gresik, yaitu setiap tahun minimal harus mempunyai satu fasilitas baru.

### 3. Target

**TABEL 4.17**

**TARGET PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN**

<b>Jenis pengukuran</b>	<b>Target</b>
Absensi	<7%
Tingkat perputaran karyawan	<2%
Peningkatan kualitas karyawan	Ada program tiap tahunnya
Tingkat kepuasan karyawan	95%
Jenis fasilitas baru	1-2 fasilitas

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik

Adapun target lain yang harus dicapai oleh pihak Hotel Graha gresik adalah terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki tanpa melupakan kesejahteraan dari masing-masing individu agar timbal balik yang diberikan pada pelanggan menjadi baik karena sudah mendapat tingkat kesejahteraan yang memadai dari pihak hotel.

### 4. Inisiatif

Inisiatif-inisiatif yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Mengadakan pemantauan secara berkelanjutan terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar dapat diketahui jika terjadi penurunan ataupun peningkatan.
- b. Memperbanyak pelatihan terhadap karyawan sehingga dapat menambah pengalaman dan wawasan karyawan dalam menjalankan kegiatan operasional hotel.

#### **4.3. Menganalisis Hasil Kinerja Perusahaan Melalui Kerangka *Balanced Scorecard* Dengan Standar Perusahaan Untuk Mengetahui Hasil Pengendalian Strategi**

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan kerangka *balanced Scorecard* yang dilakukan di Hotel Graha Gresik dapat dikatakan bahwa kinerja yang dimiliki cukup baik. Penilaian kinerja pada BUMN penentuan kriterianya sudah ditentukan oleh Menteri Keuangan, jadi Hotel Graha Gresik sudah memiliki standar kinerja. Kerangka *balanced scorecard* dapat digunakan untuk pengendalian strategi, dimana strategi yang telah ditetapkan diterjemahkan kedalam sasaran dan ukuran kinerja. Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk memotivasi manajer dan para pegawai untuk melaksanakan strategi agar menghasilkan kinerja semaksimal mungkin. Pengendalian strategi ini dilakukan agar Hotel Graha Gresik dapat melangkah lebih pasti dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Dan akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya untuk waktu yang lebih panjang. Dari kerangka *balanced scorecard* dapat diketahui hasil pengukuran indikatornya dengan jelas, sehingga dapat diketahui hubungan sebab akibat, faktor pendorong dari masing-masing indikator sehingga dapat mengetahui masalah yang ada. Tabel 4.18 menunjukkan strategi, sasaran, ukuran hasil, target, dan kriteria standar Hotel Graha Gresik. Tabel 4.19 menjelaskan hubungan sebab akibat antara empat perspektif dan tabel 4.20 menjelaskan perkembangan hasil pengukuran empat perspektif antara tahun 2003 sampai 2004

**TABEL 4.18**  
**STRATEGI, SASARAN, UKURAN, TARGET DAN KRITERIA STANDAR KINERJA**  
**HOTEL GRAHA GRESIK**

Strategi	Sasaran	Ukuran	Target	Kriteria Penilaian	Kesimpulan
<b>Persepektif Keuangan:</b> Untuk mencapai profitabilitas, solvabilitas dan likuiditas yang baik	1. Menjaga tingkat pengembalian ROA	1. ROA	>18%	<b>ROA :</b> >1,5% 1% s/d 1,5% 0,5% s/d 1% <0,5%	Sehat Cukup sehat Kurang sehat Tidak sehat
	2. Menjaga likuiditas	2. <i>Cash Ratio</i>	>35%	<b>Cash Ratio :</b> >5% 4% s/d 5% 3% s/d 4% <3%	Sehat Cukup sehat Kurang sehat Tidak sehat
	3. Menjaga perbandingan asset dan kewajiban	3. <i>Current Ratio</i>	>125%	<b>Current Ratio :</b> >100% 50% s/d 100% 25% s/d 50% <25%	Sehat Cukup sehat Kurang sehat Tidak sehat
	4. Menjaga lama penagihan piutang	4. <i>Collection Period</i>	<70hari	<b>Collection Period :</b> >100 hari 70 s/d 100 hari <70 hari	Kurang baik Cukup baik Baik

Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Dasar Mengidentifikasi Critical Success Factors Untuk Pengendalian Strategi Bersaing Pada Hotel Graha Gresik



<p><b>Persepektif Pelanggan:</b> Meningkatkan mutu pelayanan</p> <p>Meningkatkan tingkat kunjungan</p>	<p><b>Perspektif Pelanggan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> <li>Mengurangi waktu tunggu</li> <li>Mengurangi waktu tunggu</li> <li>Akuisisi pelanggan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tingkat keluhan pelanggan</li> <li>Proses <i>check-in</i></li> <li>Proses <i>check-out</i></li> <li>Tingkat pertumbuhan kunjungan (kamar)</li> </ol>	<p>&lt;0,1%</p> <p>&lt;15 menit &lt;15 menit</p> <p>&gt;8%</p>	<p><b>Tingkat keluhan :</b> &lt;2% 2% s/d 3% &gt;3%</p> <p><b>Proses <i>check-in dan check-out :</i></b> &gt;20 menit 15 s/d 20 menit &lt;15 menit</p> <p><b>Tingkat kunjungan:</b> &gt;1% =1% &lt;1%</p>	<p>Baik Cukup baik Kurang baik</p> <p>Kurang baik Cukup baik Baik</p> <p>Baik Cukup baik Kurang baik</p>
<p><b>Persepektif Proses Bisnis Internal :</b> Meningkatkan efisiensi pelayanan</p> <p>Meningkatkan jumlah kunjungan</p> <p>Pemeliharaan sarana dan prasarana</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan efisiensi pembersihan jumlah kamar</li> <li>Meningkatkan efisiensi dalam pelayanan hotel</li> <li>Meningkatkan jumlah kunjungan pelanggan</li> <li>Menjaga dan memelihara sarana dan prasarana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tingkat produktivitas <i>roomboy</i></li> <li><i>Turn Over Interval</i></li> <li>Tingkat hunian kamar</li> <li>Pemeliharaan dan pengadaan sarana</li> </ol>	<p>6 kamar</p> <p>2 hari</p> <p>35%</p> <p>min. satu program / th</p>	<p><b>Tingkat produktivitas <i>roomboy :</i></b> ≥6 kamar 4 s/d 6 kamar &lt;4 kamar</p> <p><b>TQI :</b> &gt;3 hari 2 s/d 3 hari &lt; 2 hari</p> <p><b>Tingkat hunian kamar :</b> &gt;30% 10 s/d 30% &lt;10 %</p>	<p>Baik Cukup baik Kurang baik</p> <p>Kurang baik Cukup baik Baik</p> <p>Baik Cukup baik Kurang baik</p>

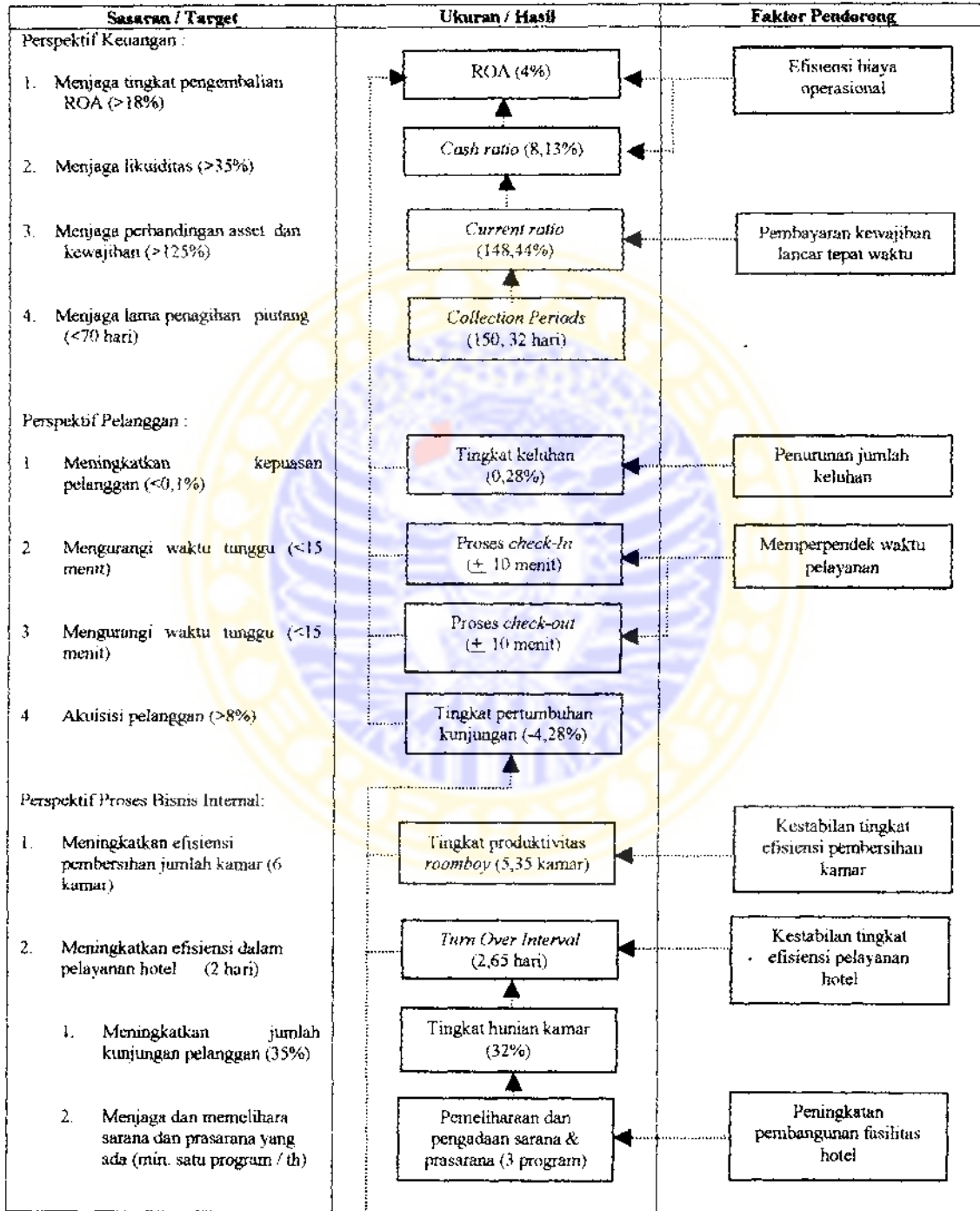


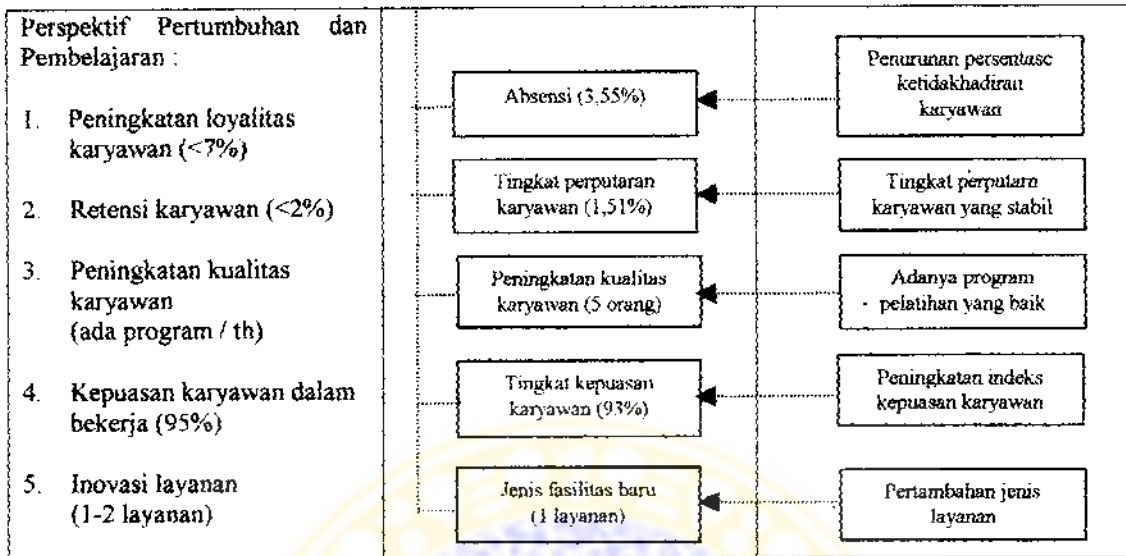
<p><b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran :</b> Meningkatkan kualitas sumber daya manusia</p>	1. Peningkatan loyalitas karyawan	1. Absensi	<7%	<p><b>Absensi :</b> &gt;7% 5 s/d 7% &lt;5%</p>	<p>Kurang baik Cukup baik Baik</p>
	2. Retensi karyawan	2. Tingkat perputaran karyawan	<2%	<p><b>Perputaran Karyawan :</b> &gt;2% 1% s/d 2% &lt;1%</p>	
	3. Peningkatan kualitas karyawan	3. Peningkatan kualitas karyawan	Ada program / th		
	4. Kepuasan karyawan dalam bekerja	4. Tingkat kualitas karyawan	95%	<p><b>Tingkat kepuasan karyawan :</b> ≤80% 80% s/d 90% &gt;90%</p>	<p>Kurang baik Cukup baik Baik</p>
	5. Inovasi layanan	5. Jenis layanan baru	1-2 fasilitas baru		

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

TABEL 4.19

HUBUNGAN SEBAB AKIBAT ANTARA EMPAT PERSPEKTIF





Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri



**TABEL 4.20**  
**HASIL PENGUKURAN KINERJA DAN RESULT CONTROL**

Perspektif	2003	2004	Perubahan	Result Control
<b>Keuangan :</b> 1. ROA 2. <i>Cash Ratio</i> 3. <i>Current Ratio</i> 4. <i>Collection Periods</i>	12,1% 16,18% 154,63% 92,53 hari	4% 8,13% 148,44% 150,32 hari	turun 8,1% turun 8,05% turun 6,19% naik 62,45%	Kondisi perusahaan secara keseluruhan sehat, meskipun semua indikator dalam perspektif keuangan mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan ROA, <i>cash ratio</i> , dan <i>current ratio</i> tergolong pada kriteria penilaian sehat.
<b>Pelanggan :</b> 1. Tingkat keluhan tamu 2. <i>Proses check-in</i> 3. <i>Proses check-out</i> 4. Tingkat pertumbuhan kunjungan	0,29% ± 12 menit ± 15 menit 6120 kamar	0,28% ± 10 menit ± 10 menit 5858 kamar	turun 0,01% turun 16,67% turun 33,33% turun 4,28%	Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel baik, karena hampir seluruh indikator mengalami peningkatan kecuali tingkat pertumbuhan kunjungan kamar. Hasil dari pengukuran-pengukuran tersebut secara keseluruhan termasuk dalam kriteria baik.
<b>Proses Bisnis Internal :</b> 1. Tingkat produktivitas <i>roomboy</i> 2. <i>Turn Over Interval</i> 3. Tingkat hunian kamar 4. Pemeliharaan dan pengadaan sarana & prasarana hotel	5,49 kamar 2,53 hari 34% 3 program	5,35 kamar 2,65 hari 32% 3 program	turun 2,55% naik 4,74% turun 2% 0	Pelayanan yang dilakukan hotel cukup baik, karena hasil pengukuran indikator-indikator tersebut hampir dapat memenuhi atau mencapai target yang telah ditetapkan, dan secara keseluruhan berada dalam kriteria cukup baik
<b>Pertumbuhan dan pembelajaran :</b> 1. Absensi 2. Tingkat perputaran karyawan 3. Peningkatan kualitas karyawan 4. Tingkat kepuasan karyawan 5. Jenis fasilitas baru	7,39% 1,54% 5 orang 90% 1 fasilitas baru	7,1% 1,51% 5 orang 93% 1 fasilitas baru	turun 0,29% turun 0,03% 0 naik 3% 0	Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki hotel cukup baik, karena target dari perusahaan tidak dapat terpenuhi meskipun usaha untuk memotivasi karyawan telah dilakukan. Hasil pengukuran indikator dalam perspektif ini secara keseluruhan cukup baik.

Sumber : Data intern Hotel Graha Gresik yang diolah sendiri

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dibahas pada bab IV maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Indikator-indikator kinerja yang merupakan *critical success factors* pada Hotel Graha Gresik pada empat perspektif *balanced scorecard* yang diukur meliputi:
  - a. Perspektif keuangan : *cash ratio*, *current ratio*, *collection periods*, dan ROA
  - b. Perspektif pelanggan : tingkat keluhan pelanggan, proses *check-in*, proses *check-out*, dan tingkat pertumbuhan kunjungan (kamar).
  - c. Perspektif proses bisnis internal : tingkat produktivitas *roomboy*, *Turn Over Interval*, tingkat hunian kamar, pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana.
  - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran : absensi, tingkat perputaran karyawan, peningkatan kualitas karyawan, tingkat kepuasan karyawan dan jenis fasilitas baru.
2. Gambaran kondisi *critical success factors* yang terdapat pada Hotel Graha Gresik pada perspektif keuangan menunjukkan adanya penurunan dari tahun sebelumnya pada tiap-tiap indikator, tetapi hanya *collection period* yang mengalami kenaikan dan menandakan kinerja pengumpulan piutang semakin memburuk. Pada perspektif pelanggan tingkat keluhan pelanggan semua



indikator mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pada perspektif bisnis internal pelayanan yang diberikan oleh hotel relatif stabil dan ini tergantung pada jumlah kamar yang terjual atau terhuni pada periode yang bersangkutan. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan peningkatan loyalitas karyawan dan peningkatan kualitas karyawan yang stabil. Sedangkan untuk jenis pelayanan telah lebih baik karena telah ada satu jenis layanan baru yang menarik yaitu *free golf once a day*.

3. Hubungan empat perspektif dalam *balanced scorecard* berdasarkan analisis sebab-akibat disimpulkan bahwa pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan saling mendorong untuk meningkatkan mutu pelayanan yang merupakan tujuan utama dari Hotel Graha Gresik. Hal ini berusaha diwujudkan oleh Hotel Graha Gresik tanpa mengabaikan salah satu perspektif karena salah keempat perspektif tersebut saling terkait dan menimbulkan hubungan timbal balik dalam mengukur dan memandu kinerja Hotel Graha Gresik.



## 5.2. Saran

Ada beberapa saran yang harus diperhatikan dalam penerapan *balanced scorecard* pada Hotel Graha Gresik, antara lain :

1. Penerapan *balanced scorecard* sebaiknya didukung oleh semua komponen yang ada terutama dari pihak pimpinan hotel. Selain itu juga harus didukung oleh koordinasi yang baik antara para karyawan yang ada sehingga *balanced scorecard* dapat berjalan dengan baik.
2. Evaluasi dan pemantauan secara terus menerus hendaknya harus terus dilakukan oleh pihak hotel jika penerapan *balanced scorecard* benar-benar dilaksanakan. Hal tersebut harus dilakukan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang mengarah pada pemantauan terhadap pengaruh perubahan lingkungan pada visi, misi, dan strategi yang digunakan oleh Hotel Graha Gresik.
3. Sistem informasi berbasis komputer *on line* dan sistem pelaporan keuangan yang memadai, efektif dan efisien diperlukan dalam mendukung penerapan *balanced scorecard* yang baik dalam jangka panjang.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Blocher, Chen, Lin. 2000. *Manajemen Biaya*. Jilid Satu. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Fajarwati, Chairani. 1999. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Pengukuran Kinerja pada Hotel Majapahit Mandarin Oriental Surabaya*. Surabaya: Fakultas Ekonomi UNAIR.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 2000. *Management Accounting*. 5<sup>th</sup> Edition. South Western College Publishing.
- Halim, Abdul dan Ahmad Tjahyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid Satu. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kaplan, Robert S dan Norton P. David. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga.
- , 1996. *Linkin The Balanced Scorecard to Strategy*. California: Management Review, Vol. 39 – No.1: 53 – 72.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi Satu. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi. 2000. *Balanced Scorecard: Konsep dan Sejarahnya*. Yogyakarta: UGM.
- , 2000. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sastrohadwiryo, B. Siswanto. 2000. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Peningkatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Weston, Fred dan Thomas Copeland. 1999. *Manajemen Keuangan*. Jilid I. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Yin, Robert K. 2000. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

## LAMPIRAN



**PT. HOTEL GRAHA GRESIK**  
**NERACA**  
**PER 31 DESEMBER 2004 DAN 2003**

AKTIVA	CATATAN	31/12/2004 (Rp)	31/12/2003 (Rp)	KEWAJIBAN DAN EKUITAS	CATATAN	31/12/2004 (Rp)	31/12/2003 (Rp)
<b>AKTIVA LANCAR</b>				<b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>			
Kas dan Bank	5.C.1	106.307.700,62	159.541.651,09	Hutang Usaha	5.C.11	1.084.143.898,44	679.615.507,00
Piutang Usaha	5.C.2	1.502.538.599,30	983.128.298,00	Hutang pajak	5.C.12	82.137.153,00	130.514.750,85
Piutang Lain-Lain	5.C.3	12.124.596,00	3.852.613,00	Biaya yang Masih Harus Dibayar	5.C.13	140.839.619,00	164.218.002,00
Persediaan	5.C.4	52.136.719,00	32.415.626,50	Uang Muka Penjualan	5.C.14	0,00	11.436.225,00
Uang Muka Pajak	5.C.5	172.460.244,13	214.538.684,13	<b>JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>		<b>1.307.120.670,44</b>	<b>985.784.484,85</b>
Uang Muka Lain-Lain	5.C.6	17.358.468,00	22.450.371,00				
Biaya Dibayar Dimuka	5.C.7	52.093.975,00	99.643.748,00				
Pendapatan yang Masih Harus Diterima	5.C.8	25.242.185,00	8.774.495,00				
<b>JUMLAH AKTIVA LANCAR</b>		<b>1.940.262.487,05</b>	<b>1.524.345.486,72</b>				
<b>AKTIVA PAJAK TANGGUHAN</b>	5.C.9	<b>7.201.500,00</b>	<b>4.413.750,00</b>				
<b>AKTIVA TETAP</b>	5.C.10			<b>EKUITAS</b>	5.C.15		
Nilai Perolehan		603.893.308,00	525.636.758,00	Modal Disetor		100.000.000,00	100.000.000,00
Akumulasi Penyusutan		(161.778.786,88)	(81.848.689,91)	Cadangan		886.762.819,96	648.015.794,91
<b>NILAI BUKU AKTIVA TETAP</b>		<b>442.114.521,12</b>	<b>443.788.068,09</b>	Laba Tahun Berjalan		95.695.017,77	238.747.025,05
				<b>JUMLAH EKUITAS</b>		<b>1.082.457.837,73</b>	<b>986.762.819,96</b>
<b>JUMLAH AKTIVA</b>		<b>2.389.578.508,17</b>	<b>1.972.547.304,81</b>	<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>		<b>2.389.578.508,17</b>	<b>1.972.547.304,81</b>

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan Pokok

## 2. LABA RUGI

**PT. HOTEL GRAHA GRESIK**  
**LABA RUGI**  
**PER 31 DESEMBER 2004 DAN 2003**

KETERANGAN	CATATAN	31/12/2004 Rp	31/12/2003 Rp
<b>PENDAPATAN USAHA</b>	5.D.1		
Kamar		860.841.450,00	876.726.655,00
Bar & Restoran		961.673.165,00	1.032.890.308,00
Laundry		947.250.527,00	899.873.013,00
Catering		496.298.060,00	472.431.850,00
Lain-Lain		382.408.080,00	595.961.021,00
<b>JUMLAH PENDAPATAN USAHA</b>		<b>3.648.471.282,00</b>	<b>3.877.882.847,00</b>
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>	5.D.2		
Beban Bahan dan Utilitas		1.479.972.696,50	1.482.574.035,00
Beban Pegawai		741.813.805,14	662.820.981,84
Beban Pemeliharaan		982.959.417,50	59.046.883,61
Beban Penyusutan		79.930.096,97	1.182.913.908,26
<b>JUMLAH HARGA POKOK PENJUALAN</b>		<b>3.284.676.016,11</b>	<b>3.387.355.808,71</b>
<b>LABA KOTOR</b>		<b>363.795.265,89</b>	<b>490.527.038,29</b>
<b>BEBAN USAHA</b>	5.D.3		
Beban Pegawai Kantor Pusat		17.052.000,00	17.052.000,00
Beban Umum dan Administrasi		29.546.384,00	38.550.259,00
Beban Fasilitas dan Pembinaan		4.559.000,00	10.088.554,00
Beban Penjualan		115.834.245,00	98.088.352,00
Beban Lain-Lain		28.198.719,00	17.483.515,00
<b>JUMLAH BEBAN USAHA</b>		<b>195.190.348,00</b>	<b>181.262.680,00</b>
<b>LABA OPERASI</b>		<b>168.604.917,89</b>	<b>309.264.358,29</b>
<b>PENDAPATAN LAIN - LAIN</b>	5.D.4		
Pendapatan Jasa Giro		1.191.349,88	1.197.416,76
<b>JUMLAH PENDAPATAN DAN BEBAN USAHA</b>		<b>1.191.349,88</b>	<b>1.197.416,76</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>		<b>169.796.267,77</b>	<b>310.461.775,05</b>
<b>TAKSIRAN PPh. PASAL 29</b>	5.D.5	(76.889.000,00)	(72.876.500,00)
<b>PENGHASILAN PAJAK TANGGUHAN</b>		<b>2.787.750,00</b>	<b>1.161.750,00</b>
<b>LABA BERSIH SETELAH PAJAK</b>		<b>95.695.017,77</b>	<b>238.747.025,05</b>

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan Pokok



## **KUISIONER INDIKATOR KINERJA *BALANCED SCORECARD***

- I. Nama responden : .....
- II. Jenjang manajemen yang anda duduki : .....
- III. Apakah anda mengenal dengan baik sistem pengukuran kinerja yang diterapkan pada Hotel Graha Gresik selama ini ? (Ya / Tidak)\*..... (\*coret yang tidak perlu)
- IV. Apakah sitem pengukuran kinerja penting bagi kemajuan Hotel Graha Gresik ? (Ya / Tidak)\*..... (\*coret yang tidak perlu)
- V. Adapun yang perlu anda ketahui tentang *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :  
  
*Balanced scorecard* adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang menjabarkan visi, misi, dan strategi ke dalam empat perspektif sehingga dapat menghasilkan pengukuran yang menyeluruh dan dapat memberikan informasi yang akurat bagi pihak manajemen Hotel Graha Gresik. Tema pokok yang dapat dikemukakan dari keempat perspektif tersebut adalah :
  - a. Bagaimana kondisi keuangan Hotel Graha Gresik ? (perspektif keuangan)
  - b. Bagaimana pandangan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak Hotel Graha Gresik ? (perspektif pelanggan)
  - c. Bagaimana pelyanan yang diberikan oleh Hotel Graha Gresik? (perspektif bisnis internal)

- d. Apakah pihak Hotel Graha Gresik mampu melakukan perbaikan yang berkesinambungan dalam segala bidang ? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut dari tiap pokok tema diatas :

- A. Perspektif keuangan menunjukkan adanya kemampuan hotel dalam mencukupi kebutuhannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan
  - B. Perspektif pelanggan berfokus pada pengaruh sikap pelanggan terhadap tingkat pelayanan yang diberikan oleh Hotel Graha Gresik yang menuntut adanya pelayanan yang berkualitas.
  - C. Perspektif bisnis internal menitikberatkan pada aktivitas pelayanan yang diberikan serta jenis pelayanan yang ada didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.
  - D. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memfokuskan pada sumber daya manusia serta perubahan yang harus dilakukan oleh Hotel Graha Gresik untuk dapat menarik lebih banyak pelanggan.
- VI. Tujuan pengisian kuisisioner ini adalah untuk mengukur sikap saudara atas tingkat kepentingan suatu indikator kinerja dengan memenuhi pilihan pernyataan 1 sampai 4

VII. Kuisisioner yang anda isi diharapkan dapat berguna untuk memberikan penilaian terhadap suatu indikator kinerja dengan ukuran sebagai berikut :

1 = Sangat tidak penting

2 = Tidak penting

3 = Penting

4 = Sangat penting

Anda cukup memberikan tanda silang (X) atau *tickmark* (✓) pada angka yang sesuai menurut anda.

### 1. Perspektif Keuangan

Indikator	Pernyataan			
	1	2	3	4
1. <i>Return on Assets (ROA)</i>				
2. Rasio Kas ( <i>cash ratio</i> )				
3. Rasio lancar ( <i>current ratio</i> )				
4. Persentase pendapatan dari jasa pelayanan				
5. Rasio laba terhadap total aset				
6. <i>Collection periods</i>				
7. Perputaran persediaan				
8. <i>Profit margin</i>				

### 2. Perspektif Pelanggan

Indikator	Pernyataan			
	1	2	3	4
1. Tingkat keluhan pelanggan				
2. Proses <i>check-in</i>				
3. Proses <i>check-out</i>				
4. Pertumbuhan pelanggan baru				
5. Tingkat pertumbuhan kunjungan				
6. <i>Customer Profitability</i>				

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator	Pernyataan			
	1	2	3	4
1. Tingkat produktivitas <i>roomboy</i>				
2. <i>Turn Over Interval</i>				
3. Kinerja tiap-tiap departemen				
4. Keterlambatan pelayan				
5. Tingkat hunian kamar				
6. Kerjasama yang baik dengan pihak <i>agency</i>				
7. Pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana				

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator	Pernyataan			
	1	2	3	4
1. Absensi				
2. Tingkat perputaran karyawan				
3. Jumlah karyawan				
4. Peningkatan kualitas karyawan				
5. Kemampuan karyawan menjalankan teknologi				
6. Tingkat kepuasan karyawan				
7. Jenis pelayanan baru				

**PERSPEKTIF KEUANGAN**

RESPONDEN	INDIKATOR KINERJA							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	4	4	4	3	4
2	3	4	3	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	3	3	4	3	4	3	3	4
6	4	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	4	4	3	4	3	3
8	4	4	4	3	4	4	4	3
9	4	4	4	3	4	4	4	4
10	4	4	4	3	4	4	4	3
Rata-rata	3,8	3,9	3,9	3,6	3,6	3,8	3,5	3,6

**PERSPEKTIF PELANGGAN**

RESPONDEN	INDIKATOR KINERJA					
	1	2	3	4	5	6
1	4	4	4	3	4	4
2	4	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3
5	3	4	4	3	3	3
6	4	4	3	4	4	3
7	4	4	4	3	4	4
8	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	3
Rata-rata	3,9	3,9	3,9	3,5	3,8	3,5



**PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL**

RESPONDEN	INDIKATOR KINERJA						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	4	3	4	4	3	3
2	3	4	3	3	4	3	4
3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	4	3	4
6	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	3	4	4	3	4
8	4	4	4	3	4	4	4
9	4	4	4	3	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	3
Rata-rata	3,9	3,8	3,7	3,4	4	3,6	3,8

**PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN**

RESPONDEN	INDIKATOR KINERJA						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	3	4	4	4	3
3	4	4	2	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
5	3	4	3	4	4	4	4
6	4	4	4	4	2	4	4
7	4	4	4	3	4	4	4
8	4	4	4	4	3	3	4
9	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4
Rata-rata	3,9	3,9	3,6	3,9	3,6	3,9	3,8

## HASIL KUISIONER

Berikut ini disajikan ringkasan hasil kuisisioner dari Hotel Graha Gresik yang sudah dalam bentuk nilai rata-rata.

1. Indikator yang diterima dalam penerapan *balanced scorecard* adalah dengan nilai rata-rata 4,0 - 3,8
2. Indikator yang ditolak dalam penerapan *balanced scorecard* adalah dengan nilai rata-rata 3,7 - 3,0

### Perspektif Keuangan

RATA-RATA	INDIKATOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	3,8	3,9	3,9	3,6	3,6	3,8	3,5	3,6

### Perspektif Pelanggan

RATA-RATA	INDIKATOR					
	1	2	3	4	5	6
	3,9	3,9	3,9	3,5	3,8	3,5

### Perspektif Proses Bisnis Internal

RATA-RATA	INDIKATOR						
	1	2	3	4	5	6	7
	3,9	3,8	3,7	3,4	4	3,5	3,8

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

RATA-RATA	INDIKATOR						
	1	2	3	4	5	6	7
	3,9	3,9	3,6	3,9	3,6	3,9	3,8