

Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Hotel Royal N Lounge Jember)

Dedi Farizal

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRAK

Penelitian mengenai Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Hotel Royal n Lounge Jember) merupakan studi kasus perusahaan. Tujuannya yakni ingin mengetahui bagaimana kinerja manajemen dengan menggunakan alat ukur yang bukan lagi cara tradisional.

Berdasarkan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja hotel Royal dalam perspektif keuangan dinilai baik karena memiliki bobot nilai 3, kecuali untuk *Net Profit Margin* yang dinilai cukup. Kinerja dari perspektif pelanggan dinilai baik juga karena mempunyai pangsa pasar yang bagus dan bias menarik minat pelanggan baru, namun belum bias mempertahankan pelanggan lama untuk tetap memilih hotel Royal sebagai pilihan utama. Pada perspektif proses bisnis internal, para karyawan mempunyai semangat yang baik dalam melaksanakan tugasnya, namun belum mampu meminimalisir kesalahan dalam berkerja. Dalam hal *partner* kerja pihak ketiga pun cukup banyak untuk memperbaiki kualitas pelayanan perusahaan. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum dinilai baik karna semua rasio-rasio mempunyai bobot nilai 3.

Kata Kunci : pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perspektif.

ABSTRAC

Research on Corporate Performance Analysis Using Balanced Scorecard Approach (Case Study at Hotel Royal n Lounge Jember) is a case study of the company. The goal that want to find out how performance management by using a measuring instrument that is no longer the traditional way.

Based on the results of this study indicate that the performance of the hotel Royal in the financial perspective is considered good because it has a weight value of 3, except for the net profit margin which was considered sufficient. Performance from the customer's perspective is considered good also because it has a good market share and attract new customers bias, but not bias retain old customers to keep choosing Royal hotel as a top choice. In the internal business process perspective, the employees have a good spirit in performing their duties, but has not been able to minimize errors in the work. In the event that a third party partner is quite a lot to improve the quality of service companies. While in the learning and growth perspective is generally considered good because all weight ratios have a value of 3.

Keywords: *performance measurement, balanced scorecard, perspective*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi kota Jember yang semakin meningkat, mempengaruhi adanya perbaikan di berbagai sektor. Termasuk sektor pariwisata yang saat ini cukup menarik minat wisatawan. Baik wisatawan lokal maupun wisatawan asing. Para wisatawan yang datang dari luar Kota Jember ini sebagian besar berkunjung tidak hanya dalam 1 hari saja, sebagian besar menghabiskan akhir pekan untuk mengunjungi tempat wisata yang disuguhkan oleh kota Jember. Karena itulah permintaan adanya fasilitas penginapan juga meningkat di kota Jember.

Hotel Royal N Lounge Jember merupakan salah satu perusahaan bergerak di bidang perhotelan berbentuk CV yang berdiri sejak September 2011. Dalam beberapa tahun terakhir ini, Hotel Royal N Lounge menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah konsumen yang menginap baik dari dalam kota maupun luar kota.

Akan tetapi, semakin meningkatnya jumlah konsumen yang datang tidak diimbangi dengan pendapatan seperti yang diharapkan. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya badan usaha yang menyediakan jasa inap dengan harga kompetitif membuat kondisi dilematis. Kondisi dimana pihak hotel harus menentukan tarif harga kamar yang kompetitif dengan hotel lain. Dalam situasi seperti ini manajemen Hotel Royal harus mengatur strategi agar supaya tingkat kunjungan tamu tetap stabil. Sebelum membuat strategi yang tepat sasaran, manajemen harus melakukan perbaikan kinerja yang sudah berjalan selama ini. Pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya menggunakan aspek keuangan dan operasional, agar lebih komprehensif digunakan pendekatan baru yaitu *Balanced Scorecard*.

Pada dasarnya pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Frenny, 2009). *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada

aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

Bisnis Perhotelan merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal penyediaan layanan jasa inap. Kegiatan usaha perhotelan bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan yang terbaik bagi konsumen. Usaha yang bergerak di bidang jasa ini adalah salah satu perusahaan yang harus mampu memberikan pertanggung jawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada *owner* sebagai dewan direksi dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar pelayanan yang sudah ditentukan oleh manajemen. Jika pendapatan total yang diperoleh masih berada diantara standar yang ditentukan manajemen, maka kinerja para staf maupun karyawan dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk launching produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007).

Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Sebagaimana dikutip dalam penelitian Muhdlori (2011: 34) yang diukur dalam perspektif keuangan diantaranya :

1. Current Ratio

Menurut Sutrisno (2009 : 216), *Current Ratio* adalah rasio yang membandingkan antara aktiva lancar yang memiliki perusahaan dengan hutang jangka pendek. Aktiva lancar meliputi kas, piutang dagang, efek, persediaan dan aktiva lancar lainnya. Sedangkan hutang jangka

pendek meliputi hutang dagang, hutang wesel, hutang bank, hutang gaji dan hutang lainnya yang segera harus dibayar.

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

Sumber : Sutrisno (2009 : 216)

2. Debt to Total Assets Ratio

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang-hutangnya dengan sejumlah aktiva yang dimilikinya. Semakin tinggi total debt semakin besar jumlah modal pinjaman yang digunakan didalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Syamsudin, 2007).

$$\text{Debt to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Sumber :Syamsudin (2007)

3. ROA (*Retrun on Assets*)

Menurut Sutrisno (2009), "*Return on Assets* juga disebut sebagai rentabilitas ekonomis merupakan ukuran kemampuan perusahaan dengan menghasilkan laba dengan semua aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam hal ini laba yang dihasilkan adalah laba sebelum bunga dan pajak.Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan menejemen perusahaan dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan.Rasio ini menunjukkan tingkat efisiensi pengelolaan aktiva yang dilakukan oleh perusahaan.Semakin besar ROA maka semakin besar tingkat keuntungan dan semakin baik posisi perusahaan dari segi penggunaan aktiva.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Earning after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Sumber : Sutrisno (2009)

4. ROE (*Return on Equity*)

Menurut Sutrisno (2009), *Return on Equity* ini sering disebut dengan rate of return on net worth yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan denga modal sendiri yang dimiliki, sehingga ROE ini ada yang menyebut sebagai profitabilitas modal sendiri. Rasio ini menunjukkan kemampuan modal pemilik yang ditanamkan oleh pemilik atau investor untuk menghasilkan laba bersih yang menjadi bagian dari pemilik.Semakin tinggi rasio ini, semakin tinggi keuntungan investor karena semakin efisien modal yang

ditanamkannya. Dengan demikian, rasio ini sangat mendapat perhatian para investor. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi seluruh pemegang saham, baik saham biasa maupun saham preferen.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{ekuitas}}$$

Sumber : Sutrisno (2009)

5. *Net Profit Margin*

Menurut Bastian dan Suhardjono (2006), *Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Standar Kriteria Rasio Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	<i>Current Ratio</i>	<180%- 219%	Baik	3
		220%-219%	Cukup	2
		>240%	Tidak Baik	1
2	<i>Debt to Total Assets</i>	<4,5%	Baik	3
		4,5%-6%	Cukup	2
		>6%	Tidak Baik	1
3	ROA	>8%	Baik	3
		5%- 8%	Cukup	2
		<5%	Tidak Baik	1
4	ROE	>12%	Baik	3
		8%- 12%	Cukup	2
		<8%	Tidak Baik	1
5	<i>Net Profit Margin</i>	>50%	Baik	3

30% - 50%	Cukup	2
<30%	Tidak Baik	1

Sumber : Sutrisno (2009)

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan perhitungan:

1. Pangsa Pasar

Untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan.

$$Pangsa\ Pasar = \frac{Jumlah\ Konsumen\ terlayani}{Jumlah\ Konsumen} \times 100\%$$

Sumber : Budiarti (2007)

Keterangan : Pelanggan yang terlayani adalah pelanggan yang sudah melakukan reservasi kemudian datang untuk menggunakan jasa hotel

2. Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (switch) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan.

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

Sumber : Budiarti (2007)

3. Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen.

$$Akuisisi\ Pelanggan = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ baru}{Total\ Pelanggan} \times 100\%$$

Sumber : Budiarti (2007)

Standar Kriteria Perspektif Pelanggan dalam *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Pangsa Pasar	>50%	Baik	3
		30%-50%	Cukup	2
		<30%	Tidak Baik	1
2	Retensi Pelanggan	>80%	Baik	3
		70%-80%	Cukup	2
		<70%	Tidak Baik	1
3	Akuisisi Pelanggan	>15%	Baik	3
		10%- 15%	Cukup	2
		<10%	Tidak Baik	1

Sumber : Budiarti (2007)

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan perhitungan :

1. *Minimize Error Rate and Rework (MERR)*

MERR merupakan indikator untuk mengindikasikan tingkat profesionalisme para karyawan yang terlibat didalam proses operasional perusahaan. Tolak ukur ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa sering karyawan melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaannya sebagai karyawan secara profesional.

$$MERR = \frac{\text{Jumlah karyawan melakukan kesalahan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Sumber : Budiarti (2007)

2. Perjanjian dengan pihak Ketiga (*Partner with Third Party Providers*)

Berkaitan dengan banyaknya partner dari pihak ketiga dalam melakukan kerjasama dalam rangka peningkatan kualitas. Dalam hal ini untuk menentukan kategori (*Partner with Third Party Providers*) banyaknya (MOU atau perjanjian kerjasama) partner dari pihak ketiga secara keseluruhan berdasarkan kriteria yaitu, banyak, sedang dan sedikit.

Standar Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal dalam *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	<i>Minimize Error Rate and Rework</i>	>75%	Baik	3
		50%-75%	Cukup	2
		<50%	Tidak Baik	1
2	<i>Partner with Third Party Providers</i>	Banyak (> 10 mitra)	Baik	3
		Sedang (5-9 mitra)	Cukup	2
		Sedikit (< 4 mitra)	Tidak Baik	1

Sumber : Budiarti (2007)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan perhitungan:

1. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Untuk penghitungan retensi karyawan, data diperoleh dari laporan tahunan perusahaan menyangkut jumlah karyawan selama tahun yang bersangkutan yakni selama tahun 2012, 2013, 2014, dan jumlah karyawan yang keluar selama tahun 2012, 2013, 2014.

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

Sumber : Budiarti (2007)

Keterangan : Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia.

2. Tingkat Pelatihan Karyawan (*Employee Training*)

Tingkat Pelatihan Karyawan merupakan salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana mengukur banyaknya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Maksud dan tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan produktivitas karyawannya.

$$Pelatihan Karyawan = \frac{Jumlah Karyawan Training}{Jumlah karyawan} \times 100\%$$

Sumber : Budiarti (2007)

3. Tingkat Kehadiran Karyawan (*Absenteeism*)

Tingkat kehadiran karyawan merupakan salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya ketidakhadiran karyawan (*absenteeism*). Maksud dan tujuannya adalah untuk perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

$$Absenteeism = \frac{Total Absensi}{Jumlah Hari Kerja} \times 100\%$$

Sumber : Budiarti (2007)

Standar Kriteria Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	<i>Employee Retention</i>	<2%	Baik	3
		3%-8%	Cukup	2
		>8%	Tidak Baik	1
2	<i>Employee Training</i>	>50%	Baik	3
		25%-50%	Cukup	2
		<25%	Tidak Baik	1
3	<i>Absenteeism</i>	0%	Baik	3
		1%- 5%	Cukup	2
		<5%	Tidak Baik	1

Sumber : Budiarti (2007)

Adapun tahap pembobotan nilai dari 4 (empat) perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengetahui kinerja manajemen Hotel Royal N Lounge adalah sebagai berikut :

Rumusan rentang yang digunakan untuk mengetahui total kinerja

No	Interval Bobot Nilai	Kriteria
1	13-21	Tidak Baik
2	22-29	Cukup
3	30-39	Baik

Sumber : Muhdlori (2011 : 36)

Analisis Data dan Pembahasan

Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan sebagai berikut:

1. *Current Ratio*

Hasil perhitungan *Current Ratio*, sebagai berikut:

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

Keterangan	2012	2013	2014
Aktiva Lancar	Rp. 532.984.126	Rp. 607.764.160	Rp. 936.124.745
Hutang Lancar	Rp. 12.239.765	Rp. 16.673.250	Rp. 17.250.190
<i>Current Ratio</i>	43,54%	36,45%	54,27%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, menunjukkan *Current Ratio* pada tahun 2012 sebesar 43,54%, pada tahun 2013 sebesar 36.45% sedangkan pada tahun 2014 sebesar 54,27%. *Current ratio* digunakan untuk mengungkapkan jaminan keamanan perusahaan terhadap kreditor jangka pendek. *Current Ratio* Hotel Royal n Lounge Jember pada 3 (tiga) tahun terakhir berada pada interval <180%, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu untuk menjamin hutang jangka pendeknya dengan baik.

2. *Debt to Total Assets Ratio*

Hasil perhitungan *Debt to Total Assets Ratio*, sebagai berikut:

$$\text{Debt to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Keterangan	2012	2013	2014
Total Hutang	Rp. 12.239.765	Rp. 16.673.250	Rp. 17.250.190
Total Aktiva	Rp. 5.458.192.147	Rp. 5.207.626.056	Rp. 5.210.640.516
<i>Debt to total Asset Ratio</i>	0,22%	0,32%	0,33%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, menunjukkan *Debt to total asset ratio* pada tahun 2012 sebesar 0,22%, pada tahun 2013 sebesar 0,32% sedangkan pada tahun 2014 sebesar 0,33%. *Debt to total asset* menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang-hutangnya dengan sejumlah aktiva yang dimilikinya. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir Hotel Royal n Lounge Jember dianggap mampu menjamin perusahaan dalam melunasi kewajiban yang dimiliki dengan aktiva yang ada karena berada interval <45%.

3. ROA (*Return on Assets*)

Hasil perhitungan ROA (*Return on Assets*), sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Earning before interest tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Keterangan	2012	2013	2014
EBIT	Rp. 444.391.741	Rp. 254.805.576	Rp. 472.242.504
Total Aktiva	Rp. 5.458.192.147	Rp. 5.207.626.056	Rp. 5.210.640.516
ROA	8,14%	4,89%	9,06%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, terjadi kondisi yang fluktuatif selama 3 tahun. Menunjukkan *Return on Assets* pada tahun 2012 sebesar 8,14%, pada tahun 2013 sebesar 4,89% sedangkan pada tahun 2014 sebesar 9,06%. ROA digunakan untuk mengukur

kemampuan perusahaan dengan menghasilkan laba dengan semua aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam hal ini laba yang dihasilkan adalah laba sebelum bunga dan pajak. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan. Semakin besar ROA maka semakin besar tingkat keuntungan dan semakin baik posisi perusahaan dari segi penggunaan aktiva. Hotel Royal menggunakan aktiva dengan baik dalam menghasilkan laba perusahaan, karena hasil presentase ROA nya di atas 8%, walaupun pada tahun 2013 mengalami penurunan ROA sebesar 50% dari tahun sebelumnya.

4. ROE (*Return on Equity*)

Hasil perhitungan *Return on Equity*, sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{ekuitas}}$$

Keterangan	2012	2013	2014
Laba bersih	Rp. 445.163.116	Rp. 254.999.576	Rp. 472.242.504
Ekuitas	Rp. 5.445.952.481	Rp. 5.190.952.805	Rp. 5.188.515.284
<i>ROE</i>	8,17%	4,91%	9,10%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Rasio ini menunjukkan kemampuan modal pemilik yang ditanamkan oleh pemilik atau investor untuk menghasilkan laba bersih yang menjadi bagian dari pemilik. Berdasarkan hasil perhitungan di atas, menunjukkan *Return on Equity* pada tahun 2012 sebesar 8,17%, pada tahun 2013 sebesar 4,91% sedangkan pada tahun 2014 sebesar 9,10%. Dari perhitungan selama 3 tahun (tahun 2012 s.d. 2014), Hotel Royal mengalami kondisi fluktuasi dalam menghasilkan laba yakni adanya penurunan pada tahun 2013, namun untuk tahun 2012 dan 2014 mengalami kondisi yang baik karena berada di interval >8%.

5. *Net Profit Margin*

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah Pelanggan terlayani	24.581	24.412	24.317
Total Pelanggan	24.978	24.978	25.185
Pangsa Pasar	98,41%	97,73%	96,55%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Berdasarkan data diatas, menunjukkan presentase pangsa pasar pada tahun 2012 adalah 98,41%, pada tahun 2013 adalah 97,73% dan pada tahun 2014 adalah 96,55%. Dalam tiga tahun tersebut terjadi kondisi dimana hingga akhir tahun 2014 terjadi penurunan tingkat kunjungan pelanggan. Tetapi walaupun demikian, dapat disimpulkan bahwa Hotel Royal n Lounge Jember dapat melayani pelanggan dengan baik karen pangsa pasar yang dihasilkan lebih dari 50%.

1. Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (switch) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan.

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

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah Pelanggan yang tetap	14.637	9.632	11.652
Total Pelanggan	24.978	24.978	25.185
Retensi Pelanggan	58,59%	38,56%	46,26%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Berdasarkan data diatas menunjukkan hasil jumlah presentase retensi pelanggan pada tahun 2012 adalah 58,59%, pada tahun 2013 adalah 38,56%, sedangkan pada tahun 2014 sebesar 46,26%. Dalam tiga tahun tersebut terjadi kondisi yang fluktuatif, kinerja menurun di tahun 2013 dan kembali meningkat di tahun 2014 dan dapat disimpulkan bahwa Hotel Royal

n Lounge Jember tidak dapat mempertahankan pelanggan lamanya untuk datang kembali karena retensi pelanggan yang dihasilkan kurang dari 70%.

2. Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen.

$$Akuisisi\ Pelanggan = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ baru}{Total\ Pelanggan} \times 100\%$$

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah Pelanggan baru	9.994	8.780	12.665
Total Pelanggan	24.978	24.978	25.185
Akuisisi Pelanggan	40,01%	35,15%	50,28%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Berdasarkan data diatas menunjukkan hasil jumlah presentase akuisisi pelanggan pada tahun 2012 adalah 40,01%, pada tahun 2013 adalah 35,15%, sedangkan pada tahun 2014 sebesar 50,28%. Dalam tiga tahun tersebut terjadi kondisi yang fluktuatif, kinerja meningkat di tahun 2013 dan menurun di tahun 2013 dan dapat disimpulkan bahwa Hotel Royal n Lounge Jember dapat menarik pelanggan baru dengan baik karena retensi pelanggan yang dihasilkan lebih dari 15%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal sebagai berikut:

1. *Minimize Error Rate and Rework* (MERR)

MERR merupakan indikator untuk mengindikasikan tingkat profesionalisme para karyawan yang terlibat didalam proses operasional perusahaan. Tolak ukur ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa sering karyawan melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaannya sebagai karyawan secara profesional.

$$MERR = \frac{Jumlah\ karyawan\ melakukan\ kesalahan}{Jumlah\ Karyawan} \times 100\%$$

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah karyawan melakukan kesalahan	28	7	9
Jumlah Karyawan	55	50	50
MERR	50,09%	14%	18%

Sumber : Hasil Olahan Data, 2015

Berdasarkan data diatas menunjukkan hasil jumlah presentase MERR pada tahun 2012 adalah 50,09%, pada tahun 2013 adalah 14%, sedangkan pada tahun 2014 sebesar 18%.

2. Perjanjian dengan pihak Ketiga (*Partner with Third Party Providers*)

Berkaitan dengan banyaknya partner dari pihak ketiga dalam melakukan kerjasama dalam rangka peningkatan kualitas. Dalam hal ini untuk menentukan kategori (*Partner with Third Party Providers*) banyaknya (MOU atau perjanjian kerjasama) partner dari pihak ketiga secara keseluruhan berdasarkan kriteria yaitu, banyak, sedang dan sedikit.

Keterangan	2012	2012	2014
Banyaknya partner dengan pihak ketiga	11	13	16

Sumber : Bagian Marketing Hotel Royal Jember, 2015

Dari data diatas menunjukkan bahwa dalam 3 (tiga) tahun tersebut, Hotel Royal n Lounge Jember mempunyai banyak partner dengan Pihak ketiga dalam rangka peningkatan kualitas karena lebih dari 10 mitra kerja.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut:

1. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Untuk penghitungan retensi karyawan, data diperoleh dari laporan tahunan perusahaan menyangkut jumlah karyawan selama tahun yang bersangkutan yakni selama tahun 2012, 2013, 2014, dan jumlah karyawan yang keluar selama tahun 2012, 2013, 2014.

$$Retensi Karyawan = \frac{Jumlah\ karyawan\ yang\ keluar}{Jumlah\ Karyawan} \times 100\%$$

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia.

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah karyawan yang keluar	9	3	2
Jumlah Karyawan	55	50	50
Retensi Karyawan	0,16%	0,06%	0,04%

Sumber : Bagian SDM Hotel Royal Jember, 2015

Berdasarkan data diatas, presentase retensi karyawan pada tahun 2012 adalah 0,16%, pada tahun 2013 adalah 0,06%, sedangkan pada tahun 2014 adalah 0,04%. Hal ini menunjukkan bahwa Hotel Royal n Lounge Jember dapat mempertahankan karyawannya dengan baik karena hasil retensi karyawannya kurang dari 2%.

2. Tingkat Pelatihan Karyawan (*Employee Training*)

Tingkat Pelatihan Karyawan merupakan salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana mengukur banyaknya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Maksud dan tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan produktivitas karyawannya.

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah karyawan training	55	50	50
Jumlah Karyawan	55	50	50
Pelatihan Karyawan	100%	100%	100%

Sumber : Bagian SDM Hotel Royal Jember, 2015

Berdasarkan data diatas, presentase tingkat pelatihan karyawan pada tahun 2012 adalah 100% dan pada tahun 2013 adalah 100% sedangkan pada tahun 2014 adalah 100%. Hal ini menunjukkan bahwa Hotel Royal n Lounge Jember mampu memberi pelatihan pada karyawannya karena hasil tingkat pelatihan karyawan 100%.

3. Tingkat Kehadiran Karyawan (*Absenteeism*)

Tingkat kehadiran karyawan merupakan salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya ketidakhadiran karyawan (*absenteeism*). Maksud dan tujuannya adalah untuk perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

$$Absenteeism = \frac{Total\ Absensi}{Jumlah\ Hari\ Kerja} \times 100\%$$

Keterangan	2012	2013	2014
Total Absensi	1	0	0
Jumlah Hari Kerja	313	313	313
<i>Absenteeism</i>	0,003%	0%	0%

Sumber : Bagian SDM Hotel Royal n Lounge, 2015

Berdasarkan data diatas, presentase *absenteeism* pada tahun 2012 adalah 0,003% dan pada tahun 2013 adalah 0% sedangkan pada tahun 2014 adalah 0%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel Royal n Lounge Jember sangat termotivasi dalam melakukan aktivitas pekerjaannya karena presentase tingkat ketidakhadirannya karyawan 0%, sehingga biaya yang terbuang akibat dari adanya ketidakhadiran karyawan hampir tidak ada.

Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Variabel	Hasil Pengukuran					
	2012		2013		2014	
	Hasil	Bobot	Hasil	Bobot	Hasil	Bobot
Perspektif Keuangan						
Current Ratio	43,54%	3	36,45%	3	54,27%	3
Debt to Total Asset	0,22%	3	0,32%	3	0,33%	3
ROA	8,14%	3	4,89%	1	9,06%	3
ROE	8,17%	2	4,19%	1	9,10%	2
NPM	38,9%	2	14,5%	1	25%	1
Perspektif Pelanggan						
Pangsa Pasar	98,41%	3	97,73%	3	96,55%	3
Retensi Pelanggan	58,59%	1	38,56%	1	46,26%	1
Akuisisi Pelanggan	40,01%	3	35,15%	3	50,28%	3
Perspektif Proses Bisnis Internal						
MERR	50,09%	2	14%	1	18%	1
Pihak Ketiga	32	3	35	3	28	3
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan						
Retensi Karyawan	0,16%	3	0,06%	3	0,04%	3
Tingkat Pelatihan Karyawan	100%	3	100%	3	100%	3
Tingkat Kehadiran Karyawan	0,003%	3	0%	3	0%	3

TOTAL NILAI	34	29	32
KRITERIA	BAIK	CUKUP	BAIK

Sumber : Hasil Olahan data, 2015

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja Hotel Royal n Lounge Jember dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dapat dijelaskan bahwa manajemen mempunyai kinerja yang cukup baik, berikut adalah hasil pengukurannya:

- a. Perspektif keuangan, untuk mengetahui besar keuntungan yang dihasilkan atas usaha telah dilakukan yang diukur dengan *Current Ratio, debt to total asset, ROA* dan *ROE* dalam 3 (tiga) tahun mrngalami kondisi fluktuatif yakni terjadi penurunan pada tahun 2013 dalam segi *ROA* dan *ROE* karena berada di bobot nilai 2, sedangkan untuk tahun 2012 dan 2014 cukup baik karena mempunyai bobot nilai 3. Untuk *Net Profit Margin* dalam jangka waktu tiga tahun berturut masih kurang maksimal, hal itu ditunjukkan bobot nilai yang terus menurun tiap tahunnya, pada tahun 2012 mempunyai bobot nilai 2 dan pada tahun berikutnya terus mnenurun yakni ada di bobot nilai 1.
- b. Perspektif pelanggan, untuk mengetahui seberapa besar segmen pasar yang dikuasai oleh perusahaan dan seberapa besar perusahaan dapat menarik minat pelanggan baru adalah dengan melihat pangsa pasar dan akuisisi pelanggan, dalam hal ini Hotel Royal n Lounge Jember mempunyai kinerja yang baik karena dalam 3 (tiga) tahun berturut turut pada tahun 2012, 2013, dan 2014 mempunyai bobot nilai 3. Sedangkan dalam retensi pelanggan, mempunyai kinerja yang tidak baik karena mempunyai bobot nilai 1.
- c. Prespektif proses bisnis internal, untuk mengindikasikan tingkat profesionalisme karyawan yang terlibat didalam proses operasional perusahaan adalah dengan mengetahui *Minimize Error Rate and Rework*, dalam hal ini Hotel Royal n Lounge Jember mempunyai kinerja yang tidak baik, hal ini ditunjukkan terus menurunnya bobot nilai sejak tahun 2012 dan tahun berikutnya. Pada tahun 2012 mempunyai bobot nilai 2 kemudian menurun pada bobot nilai 1 untuk tahun berikutnya. Sedangkan dalam hal melakukan kerjasama dalam rangka peningkatan kualitas dengan pihak ketiga, mempunyai kinerja yang baik karena dalam 3 (tiga) tahun berturut turut mempunyai bobot nilai 3.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan selama mungkin karyawan yang diminati perusahaan adalah

dengan melihat retensi karyawannya, dalam hal ini Hotel Royal n Lounge Jember mempunyai kinerja yang baik karena dalam 3 (tiga) tahun berturut turut mempunyai bobot nilai 3. Untuk mengetahui usaha perusahaan dalam meningkatkan pengetahuan dan produktivitas karyawannya adalah dengan melihat tingkat pelatihan karyawan, dalam hal ini Hotel Royal n Lounge Jember mempunyai kinerja yang baik juga, hal ini ditunjukkan dalam 3 (tiga) tahun berturut turut mempunyai bobot nilai 3. Sedangkan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan adalah dengan melihat *absenteeism*, dalam hal ini Hotel Royal n Lounge Jember mempunyai kinerja yang baik karena dalam 3 (tiga) tahun berturut turut mempunyai bobot nilai 3.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan dalam bab 4, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja Hotel Royal dalam 3 tahun masa kerja mengalami tren menurun, yakni mulai tahun 2012 sampai dengan tahun 2014. Pada tahun 2012 kinerja hotel Royal dinilai baik karena berada pada bobot nilai interval 30-39. Sementara pada tahun 2013 mengalami penurunan kinerja, pada tahun tersebut berada di interval 22-29 dan termasuk kategori cukup baik. Namun pada tahun 2014 Hotel Royal mampu menunjukkan kinerja yang cukup baik kembali, karena berdasarkan pengukuran kinerja hotel pada tahun tersebut ada pada interval 30-39 akan tetapi dalam tahun 2014 tren kinerja tetap menurun jika disbanding pada tahun 2012. Hasil tersebut di ukur menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yaitu:

1. Hotel Royal n Lounge Jember sebaiknya membuat inovasi-inovasi dalam pelayanan, guna mempertahankan kepercayaan pelanggan agar dapat bersaing dengan hotel lainnya mengingat semakin berkembangnya kota jember dalam hal perekonomian dan pariwisata yang tentunya akan menarik banyak minat pengunjung ke kota jember. Dengan pelayanan yang baik tentunya akan membuat pelanggan tetap memilih Hotel Royal sebagai pilihan utama jika berkunjung ke kota jember.
2. Hotel Royal n Lounge Jember sebaiknya lebih memperhatikan tingkat pelatihan karyawan agar dapat mengasah keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Walaupun semua karyawan mendapat pelatihan namun intensitasnya dirasa masih kurang, minimal pelatihan diadakan dua kali dalam setahun untuk mengasah dan mempebaharui kemampuan pelayanan dari karyawan,

3. Sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai alat ukur kinerja semata, tetapi lebih penting adalah juga dipandang sebagai instrumen strategis bagi pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2001. *Management Control System*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York

Budiarti, Isniar. 2007. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Sistem Manajemen Strategis. *Majalah Ilmiah Unikom*. Vol 6: hal 51-59

Frenny. 2009. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali". Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.

Garrison, Ray. H, dan Eric W. Norren, 2000, *Managerial Accounting*, Terjemahan : A.Totok Budisantoso, Salemba Empat, Jakarta