BAB I
PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

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.

Tahun	Jumlah kamar terjual	Laba bersih
2012	15.027	Rp. 445.163.116,-
2013	11.459	Rp. 254.999.576,-
2014	13.260	Rp. 472.242.200,-

Sumber : Hotel Royal Jember, 2015

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).

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Hotel Royal N Lounge menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai "**Analisis Kinerja Perusahaan Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* : Studi Kasus pada Hotel Royal N Lounge Jember**".

1.2 Perumusan Masalah

Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitik beratkan pada aspek keuangan saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata. Kemudian muncul sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC sebagai paradigma baru dalam perkembangan Akuntansi Manajemen saat ini,

yang diharapkan dapat menjadi pilihan terbaik bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan turbulen.

Disamping dapat mendukung kebutuhan informasi bagi manajemen mengenai tingkat keberhasilan dan kegagalan operasi yang dilakukan perusahaan selama ini, sekaligus dapat menghindarkan manajemen perusahaan agar tidak terperangkap dalam penggunaan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada ukuran-ukuran keuangan atau jangka pendek. Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana kinerja Hotel Royal N Lounge berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?"

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Hotel Royal N Lounge berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dan menambah kajian ilmu khususnya untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

1.4.2 Manfaat praktis

Penelitian ini diharapakan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti, membandingkan teori-teori yang sudah diperoleh selama studi dengan praktek yang ada di perusahaan.
2. Bagi Perusahaan, membantu perusahaan untuk merencanakan tindakan perbaikan di masa depan
3. Bagi Akademisi, menambah wawasan dalam ilmu akuntansi manajemen.