



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PUTRA MULIA HOTEL MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

HERU SETIAWAN
1615100159

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : HERU SETIAWAN
NPM : 1615100159
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PUTRA MULIA HOTEL MEDAN

Medan, Mei 2021

Ketua Program Studi

(Dr. Rahima br. Purba, SE., M.Si, Ak., CA)

Dekan

(Dr. Oary Medaline, SH., M.Kn)

Pembimbing I

(Hernawaty, SE., MM)

Pembimbing II

(Yossy Fady, SS., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA UJIAN
SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : HERU SETIAWAN
NPM : 1615100159
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
**JUDUL : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PUTRA MULIA HOTEL MEDAN**

Medan, Mei 2021



Ketua
(Dr. Rahima dr.Purba, SE., M.Si., Ak., CA)

Anggota I

(Hernawaty, SE., MM)

Anggota II

(Yossy Padly, SS., M.Si)

Anggota III

(Dito Aditia Darma Nst, SE., M.Si)

Anggota IV

(Pipit Buana Sari, SE., MM)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : HERU SETIAWAN
NPM : 1615100159
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PUTRA MULIA HOTEL MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat)
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non Eksklusif kepada Unpab untuk menyimpan, mengahli-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain lagi bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Mei 2021

Penulis



Heru Setiawan
1615100159

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR*

anda tangan di bawah ini :

Nama : HERU SETIAWAN
 Tanggal : MEDAN / 05 Januari 1998
 NIM : 1615100159
 Jurusan : Akuntansi
 Bidang : Akuntansi Sektor Bisnis
 Nilai : 140 SKS, IPK 3.44
 NPM : 081269903138

yang telah dicapai

yang diajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut

Judul

Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Putra Mulia Hotel Medan

Desen Jika Ada Perubahan Judul



Rektor I,

(Dr. Bambang Pramono, S.E., M.M.)

Medan, 13 November 2020

Pemohon,

(Heru Setiawan)

Tanggal :

Disahkan oleh
Dekan,

(Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM.)



Tanggal : 13 November 2020

Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing I :

(Heriawaty, SE., MM.)

Tanggal :

Disetujui oleh :
Kep. Prodi Akuntansi

(Dr. Rahima br. Fariba, SE., M.Si., Ak., CA.,)

Tanggal : 13 November 2020

Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing II :

(Yossy Fadly, SE., M.Si.)

Dokumen: FM-UPBM-18-02

Revisi: 0

Tgl. Eff: 22 Oktober 2018

dokumen: <http://mahasiswa.pancabudi.ac.id>

Dicetak pada: Jumat, 13 November 2020 05:46:33



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122

SURAT BEBAS PUSTAKA
NOMOR: 4159/PERP/BP/2021

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan
saudara/i:

: HERU SETIAWAN
: 1615100159

Semester : Akhir

ES : SOSIAL SAINS

Prodi : Akuntansi

annya terhitung sejak tanggal 19 Mei 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku sekaligus
terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 19 Mei 2021
Diketahui oleh,
Kepala Perpustakaan,



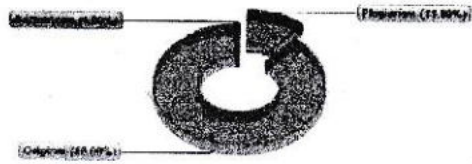
Sugiarjo, S.Sos., S.Pd.I

HERU SETIAWAN | 161510015E | AKUNTANSI.docx

Universitas Pembangunan Panca Budi License03

Rewrite

Internet Check



SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir Skripsi Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB. Segala penyalahgunaan pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.



No. Dokumen : PMI-LJMA-06-02

Revisi : 00

Tgl Eff

: 23 Jan 2019

Acc Jilid Lux
PBI
21 Juni 2021



Heru Setiawan



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PUTRA MULIA HOTEL MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

HERU SETIAWAN
1615100159

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Hernawaty, SE., MM
 Dosen Pembimbing II : Yossy Fadly, SS., M.Si
 Nama Mahasiswa : Heru Setiawan
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1615100159
 Jenjang Pendidikan : Strata I
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Putra Mulia Hotel Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
29/04/2021	Pembacaan Karya Tulis Ilmiah harus sesuai dengan Pedoman Umum Ejaan Bahasa Indonesia (PUEBI) dan sesuai dengan Panduan Skripsi Prodi Akuntansi -	f.	
5/05/2021	- Pembahasan lagi penulisan Typing Errorness (Typo), jangan ada lagi kesalahan penulisan. - Pembahasan cara penulisan Istilah Asing, harus diiringikan - - Pembahasan penulisan judul Gambar, pastikan ditulis gambar	f.	
11/05/2021	- Finalisasi Skripsi (Revised) - Acc Selang Moga Hijau.	f.	

Medan, April 2021
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
 UNPAR
 INDONESIA
 FAKULTAS SOSIAL SAINS
 Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4.5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Hernawaty, SE., MM
 Dosen Pembimbing II : Yossy Fadly, SS., M.Si
 Nama Mahasiswa : Heru Setiawan
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pckok Mahasiswa : 1615100159
 Jenjang Pendidikan : Strata I
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Putra Mulia Hotel Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
1 Maret 2021	Judul di surat pernyataan di justify karena masih berantakan, tidak rata. Abstrak langsung to the point ke bab 1, 2, 3, 4 dan 5 saja. Tidak perlu kesana kemari penjelasannya. Abstrak tidak perlu ada bagian yang menjorok ke dalam. Rata kan saja semua. Masukkan nama informan dan jabatannya di latar belakang masalah.		
4 April 2021	Pada bab 4, tambahkan tabel perbandingan kinerja dan alat ukurnya antar 2018 dengan 2019. Tabel hasil kuesioner tarok dilampiran. Pastikan antara rumusan, tujuan, dan kesimpulan sejalan. Perbaiki urutan di pembahasan yaitu teori, penelitian terdahulu, baru hasil penelitian kita di setiap bagian perspektif.		
15 April 2021	Daftar pustaka masih banyak terdapat kesalahan penulisan Gelar dan nama kaprodi masih salah penulisannya, ada spasi antara gelar dan nama. Dibawah tabel masih ada yg belum di update kan tahunnya. Pembahasan masih belum sesuai urutan pemaparannya Dahulukan dengan teori yang mendasari, kemudian hasil penelitian terdahulu baru hasil penelitian kita		
26 April 2021	Acc Sidang Meja Hijau		

Medan, April 2021
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM

SURAT PERNYATAAN

Ijazah Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

Nama : HERU SETIAWAN
N. P. M : 1615100159
Tempat/Tgl. Lahir : Medan / 05 Januari 1998
Alamat : JL. MT. HARYONO LK.II
No. HP : 081269903138
Nama Orang Tua : BUDIONO/FITRIANI
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : Akuntansi
Judul : Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Putra Mulia Hotel Medan

Bersama dengan surat ini menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa data yang tertera diatas adalah sudah benar sesuai dengan ijazah pada pendidikan terakhir yang saya jalani. Maka dengan ini saya tidak akan melakukan penuntutan kepada UNPAB. Apabila ada kesalahan pada ijazah saya.

Berikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dibuat dalam keadaan sadar. Jika terjadi kesalahan, Maka saya bersedia bertanggung jawab atas kelalaian saya.



Medan, 21 Mei 2021
Yang Membuat Pernyataan

[Handwritten Signature]
HERU SETIAWAN
1615100159

SURAT PERSETUJUAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Heru Setiawan
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 05 Januari 1998
NPM : 1615100159
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Akuntansi
Alamat : Jl. MT. Haryono LK.III

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan di masa yang akan mendatang. Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 21 Mei 2021



Heru Setiawan
1615100159

Medan, 21 Mei 2021
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat

Yang hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HERU SETIAWAN
 Tempat/Tgl. Lahir : Medan / 05 Januari 1998
 Nama Orang Tua : BUDIONO
 NIM : 1615100159
 Jurusan : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Akuntansi
 NPM : 081269903138
 Alamat : JL. MT. HARYONO LK.II

Yang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Analisis Kinerja Perusahaan dengan pendekatan Balance Scorecard pada Putra Mulia Hotel Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk Ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan Ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijlid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jlid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjlidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang bertaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan Ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	
Total Biaya	: Rp.	2,100,000

Ukuran Toga : L

Mengetahui/Ditetujui oleh :



Bambang Widjanarko, SE., MM.
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS

Hormat saya



Heru Setiawan
 16/5/21

HERU SETIAWAN
 1615100159

- Hal :
1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
 - o a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - o b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (astli) - Mhs.ybs.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan metode *balanced scorecard* pada Putra Mulia Hotel Medan. Data untuk perspektif keuangan bersumber dari laporan keuangan perusahaan tahun 2018 dan tahun 2019, kemudian data untuk perspektif non keuangan berasal dari kuesioner yang disebarakan kepada 42 karyawan hotel Putra Mulia sebagai responden internal, dan 20 pelanggan Putra Mulia Hotel sebagai responden eksternal. Analisa data dilakukan dengan metode deskriptif kuantitatif dengan mengamati laporan keuangan perusahaan tahun 2018 dan 2019, dan menginterpretasikan hasil kuesioner responden internal dan responden eksternal. Hasil penelitian masing-masing perspektif yang dinilai terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kesemuanya mendapatkan hasil “Baik”. Secara keseluruhan penilaian kinerja Putra Mulia Hotel Medan tahun 2019 dengan pendekatan *balanced scorecard* mendapatkan hasil “Sangat Baik” dengan kategori “A”. Dibandingkan dengan kinerja tahun 2018, kinerja tahun 2019 yang menggunakan *balanced scorecard* lebih baik dibandingkan dengan kinerja tahun 2018 yang dinilai tanpa menggunakan *balanced scorecard*, hanya menilai dari aspek keuangan, tidak memperhitungkan aspek non keuangan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to conduct a performance appraisal using the balanced scorecard method approach at Putra Mulia Hotel Medan. Data for a financial perspective comes from the company's 2018 and 2019 financial statements, then data for a non-financial perspective comes from a questionnaire distributed to 42 Putra Mulia hotel employees as internal respondents, and 20 Putra Mulia Hotel customers as external respondents. Data analysis was carried out using quantitative descriptive methods by observing the company's 2018 and 2019 financial statements, and interpreting the results of questionnaires for internal respondents and external respondents. The research results of each perspective that were assessed consisted of a financial perspective, a customer perspective, an internal business perspective, as well as a learning and growth perspective, all of which got "Good" results. Overall, the performance assessment of Putra Mulia Hotel Medan in 2019 using a balanced scorecard approach resulted in a "Very Good" result with the "A" category. Compared to the performance in 2018, the performance in 2019 that used the balanced scorecard was better than the performance in 2018 which was assessed without using the balanced scorecard, only judging from the financial aspect, not taking into account non-financial aspects.

Keywords : Balanced Scorecard, Performance

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh.

Alhamdulillahirobbil'alamin. Sagala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas berkah dan rahmatnya-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Putra Mulia Hotel Medan” guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Alhamdulillah kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H Muhammad Isa Indrawan, SE., MM selaku Rektor Universitas Pmbangunan Panca Budi.
2. Bapak Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Ibu Dr. Rahima br. Purba, SE., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Ibu Hernawaty, SE., MM selaku dosen pembimbing I (satu) yang telah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi ini.
5. Bapak Yossy Fadly, SS., M.Si selaku dosen pembimbing II (dua) yang telah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi.
7. Teristimewa untuk Kedua Orangtua tercinta yang selalu memberikan do'a dan dukungan kepada penulis selama menjalankan perkuliahan dan menyelesaikan skripsi ini.

8. Untuk sahabat tercinta Junika Turnip, Rizky Ulisani Sidabutar, Elmo Novera dan Eka Andi Winanda yang selalu membantu dan menyemangati selama proses penyusunan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat seperjuangan stambuk 2016 terimakasih atas kebersamaan, semangat dan do'anya.
10. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan mengingat keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk penelitian lebih lanjut. Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini nantinya dapat berguna bagi penulis, para pembaca sekalian dan bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Wassalamu'alaium Warahmatullahi Wabarokatuh.

Medan, Mei 2021

Heru Setiawan
1615100159

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PERSETUJUAN UJIAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
ABSTAK	v
ABSTRACT	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi dan Batasan Masalah	5
1.2.1. Identifikasi masalah	5
1.2.2. Batasan Masalah	5
1.3. Rumusan Masalah	5
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4.1. Tujuan penelitian	6
1.4.2. Manfaat Penelitian	6
1.5. Keaslian Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Teori Agency	8
2.1.2. Kinerja	9
2.1.2.1. Pengertian Kinerja	9
2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	11
2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian Kinerja	14
2.1.3. <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.3.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.3.2. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.3.3. Penilaian Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2. Penelitian Sebelumnya	31
2.3. Kerangka Konseptual	32
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian	35
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian	36
3.4. Populasi dan Sampel.....	38
3.5. Jenis dan Sumber Data	38
3.5.1. Jenis Data	38

3.5.2. Sumber Data	39
3.6. Teknik Pengumpulan Data	39
3.7. Teknis Analisis Data	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian.....	41
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1.1. Profil Putra Mulia Hotel Medan.....	41
4.1.1.2. Visi dan Misi	42
4.1.1.3. Struktur Organisasi.....	43
4.1.2. Deskripsi Responden	48
4.1.2.1. Karakteristik Responden	48
4.1.3. Hasil Penilaian Indikator <i>Balanced Scorecard</i>	51
4.1.4. Hasil Penilaian Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.2. Pembahasan	65
4.2.1. Perspektif Keuangan.....	66
4.2.2. Perspektif Pelanggan	71
4.2.3. Perspektif Bisnis Internal	74
4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	77
4.2.5. Penilaian Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	84
5.2. Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIODATA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tingkat keberhasilan manajemen perusahaan menjalankan dan mengoperasikan perusahaan, diukur dari sejauh mana manajemen mampu untuk menghasilkan kinerja yang tumbuh positif. Pertumbuhan kinerja perusahaan yang demikian akan menjamin keberlangsungan hidup perusahaan untuk beberapa tahun ke depan. Kinerja yang positif merupakan hasil dari sebuah proses kerjasama (*team work*) dari seluruh anggota perusahaan di bawah kendali *supervisor* dan level manajemen lainnya yang telah menjalankan fungsinya.

Kinerja secara umum diukur dari kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dalam periode tertentu. Dengan kata lain bahwa keuntungan perusahaan diukur secara finansial. Semakin tinggi kinerja finansial yang dihasilkan, maka akan menunjukkan keberhasilan perusahaan tersebut mengelola dan menjalankan perusahaan. Kinerja manajemen yang menghasilkan kualitas kinerja finansial yang tinggi memberikan gambaran bahwa manajemen telah mampu mengelola sumber dana dan sumber daya yang tersedia dalam perusahaan secara maksimal.

Dari sudut pandang lain, bahwa keberhasilan kinerja perusahaan tidak semata-mata hanya diukur dari sisi finansial saja, namun lebih jauh dari itu, penilaian kinerja dapat dinilai dari sudut pandang lain. Dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, kinerja dapat dinilai melalui elemen-elemen yang

kompleks dan beragam, sehingga akan lebih memberikan gambaran yang mendekati kinerja perusahaan yang sesungguhnya.

Menurut Edison (2016:109) “Kinerja perusahaan adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Kinerja perusahaan dihasilkan dari berbagai proses, yang dilakukan oleh berbagai anggota perusahaan, dan berpedoman pada berbagai aturan dan ketentuan untuk menjaga kualitas kinerja. Keterlibatan berbagai elemen dalam sebuah proses kerja untuk menghasilkan kinerja yang positif, membutuhkan kualitas manajemen kinerja yang solid dari berbagai elemen perusahaan.

Norton dan Kaplan dalam Purwanti (2013:323) memberikan penjelasan bahwa “*Balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkatan perusahaan. Metode ini memberi arahan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan meliputi aspek keuangan dan non keuangan”.

Metode yang ditawarkan Norton dan Kaplan tersebut akan menghapus fenomena di lapangan pekerjaan, bahwa ukuran kinerja terpisah antara kinerja finansial dan kinerja non finansial. Dan menghapus pembatas bahwa kinerja keuangan adalah urusan bidang akuntansi, dan kinerja non keuangan urusan bidang manajemen secara umum. Dengan hadirnya metode *balanced scorecard* tersebut, maka untuk selanjutnya metode tersebut dijadikan pedoman untuk menilai kinerja perusahaan dengan mengkombinasikan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan menjadi sebuah satu kesatuan penilaian kinerja perusahaan.

Untuk mendapatkan hasil kinerja perusahaan yang lebih realistis, maka penilaian kinerja perusahaan harus mampu menilai kondisi internal dan eksternal yang dipastikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Cakupan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* ini meliputi berbagai bidang aktivitas seperti keuangan yang menilai kondisi kinerja keuangan dari berbagai aspek, seperti : menganalisa laporan keuangan perusahaan melalui Neraca dan Laba Rugi dalam periode tertentu, dan menganalisa rasio keuangan perusahaan.

Terkait dengan bisnis internal yang berhubungan dengan pihak *customer*/pelanggan, maka *balanced scorecard* memberikan penilaian terhadap kualitas pelayanan kepada pelanggan, kemampuan perusahaan menambah/menemukan pelanggan atau pasar baru, penguasaan pasar, target keuntungan dari pasar tertentu, dan sebagainya.

Metode ini juga melihat bahwa SDM atau karyawan sebagai aset perusahaan, maka penilaian kinerja perusahaan melalui pendekatan SDM menilai kompetensi karyawan, kualitas pelatihan dan pendidikan, kepuasan karyawan melalui penghargaan, penghasilan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta hal-hal lainnya yang mendorong karyawan untuk menumbuhkan sikap loyalitas pada perusahaan dalam bentuk kualitas kinerja yang dihasilkan tersebut.

Disamping itu, metode *balanced scorecard* juga menilai kondisi dan keberadaan proses kerja internal perusahaan melalui dorongan inovasi dan praktek inovasi yang dilakukan, tahapan dan proses operasional yang taat pada ketentuan yang berlaku, orientasi pada pelayanan pada pelanggan/*costumer*, dan kemampuan memberikan nilai tambah perusahaan dari berbagai aspek.

Bagi Putra Mulia Hotel Medan yang bergerak di bidang jasa penginapan bagi *customer*/pelanggan, penilaian kinerja perusahaan sudah pantas dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard*. Hal ini dilakukan agar hasil kinerja perusahaan dapat lebih terinci menggambarkan kondisi yang lebih realistis, sehingga akan lebih memudahkan manajemen melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Dari hasil observasi pada Putra Mulia Hotel Medan yang bergerak di bidang jasa penginapan, diperoleh beberapa informasi dari *Accounting Manager* Putra Mulia Hotel Medan Bapak Sechono, SE., MBA., bahwa perusahaan selama ini melakukan penilaian kinerja perusahaan berorientasi pada kinerja keuangan saja, dengan alasan bahwa penilaian kinerja keuangan sudah mewakili seluruh aktivitas perusahaan. Karena seluruh aktivitas keuangan dan non keuangan sudah dipastikan melibatkan unsur keuangan di dalamnya, sehingga penilaian kinerja perusahaan dari unsur non keuangan tidak secara khusus dilakukan penilaian. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa hasil kinerja perusahaan Putra Mulia Hotel Medan selama ini belum menggambarkan kondisi kinerja yang sesungguhnya. Sehingga masih perlu dilakukan inovasi penilaian kinerja untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan yang sebenarnya, sebagai pendorong perusahaan menjalankan bisnis dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Berdasarkan uraian latar belakang dan kondisi yang terjadi pada Putra Mulia Hotel Medan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul skripsi ini : “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Putra Mulia Hotel Medan”.

1.2. Identifikasi dan Batasan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka identifikasi masalah adalah penilaian kinerja yang dilakukan Putra Mulia Hotel Medan hanya menilai dari aspek keuangan (finansial) saja, belum memperhitungkan elemen non keuangan lainnya sebagai elemen yang mempengaruhi penilaian kinerja perusahaan.

1.2.2. Batasan Masalah

Batasan masalah penelitian ini hanya pada pembahasan materi penilaian kinerja perusahaan meliputi :

- a. Penilaian dilakukan untuk tahun 2019.
- b. Pendekatan dengan metode *balanced scorecard* meliputi aspek penilaian kinerja dibatasi pada aspek keuangan perusahaan dengan indikator *Current Ratio* (CR), *Return On Asset* (ROA), *Return On Equity* (ROE), *Net Profit Margin* (NPM), aspek pelanggan dengan indikator kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan, bisnis internal dengan indikator inovasi produk dan operasional, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kemampuan karyawan, dan kemampuan mendapatkan informasi.
- c. Membandingkan (komparatif) penilaian kinerja perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard*.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini terkait dengan penjelasan tersebut di atas dilakukan untuk memudahkan bagi penulis melakukan pembahasan. Rumusan masalah tersebut yang penulis kemukakan adalah :

- a. Bagaimana penilaian kinerja perusahaan Putra Mulia Hotel Medan dengan pendekatan *balanced scorecard* selama tahun 2019 ?
- b. Apakah dengan menggunakan *balanced scorecard* penilaian kinerja perusahaan menjadi lebih baik dari penilaian kinerja sebelumnya ?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk :

- a. Mengetahui, memahami dan menganalisa kinerja perusahaan Putra Mulia Hotel Medan dengan pendekatan *balanced scorecard* selama tahun 2019.
- b. Mengetahui perbandingan penilaian kinerja sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard*.

1.4.2. Manfaat Penelitian.

Penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya, terutama kepada :

- a. Penulis sendiri

Memperdalam pengetahuan dan wawasan dalam bidang akuntansi, khususnya dalam menilai kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*.

- b. Bagi pihak lain.

Bagi para mahasiswa, dapat menjadi referensi dan pembanding untuk penelitian yang sejenis di waktu yang akan datang.

- c. Bagi para praktisi.

Bagi Hotel Putra Mulia Medan dapat menjadi masukan dan perbaikan dalam melakukan penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* untuk

merencanakan perkembangan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang.

1.5. Keaslian Penelitian

Sebagai bahan perbandingan penelitian, penulis mengambil perbandingan dari penelitian yang dilakukan oleh Ardiyanti (2010) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Pabrik Gula Madukismo). Sedangkan penelitian ini mengambil judul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Putra Mulia Hotel Medan”.

Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan ini, diantaranya :

1. Penelitian terdahulu mengambil lokasi di Pabrik Gula Madukismo Yogyakarta. Sedangkan penelitian ini mengambil lokasi di Putra Mulia Hotel Medan
2. Penelitian terdahulu menggunakan analisis data dengan metode kuantitatif. Sedangkan analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif
3. Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2010 sedangkan penelitian ini dilakukan di tahun 2020.
4. Penelitian terdahulu tidak melakukan perbandingan penilaian kinerja sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard*, sedangkan penelitian ini melakukan perbandingan (komparatif) kinerja perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Agency

Teori agensi memperkenalkan dua pihak pelaku bisnis dengan istilah yang berbeda. Istilah untuk pemilik perusahaan dikenal sebagai *principal*, sedangkan manajer perusahaan (pengurus) dikenal sebagai agen. Teori ini menjelaskan bahwa agen memiliki wewenang mengelola/menjalankan perusahaan dan mengambil segala keputusan atas nama investor. Hal yang mengganggu jika terdapat perbedaan kepentingan antara kedua pihak tersebut, sehingga dapat mengakibatkan munculnya informasi yang tidak seimbang disebabkan pemilik perusahaan tidak berperan aktif dalam manajemen/pengelolaan perusahaan. *Principal* mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab atas pengelolaan perusahaan kepada manajer profesional untuk melakukan pekerjaan atas nama dan untuk kepentingannya. Dalam otoritas ini menyebabkan manajer memiliki inisiatif untuk membuat keputusan strategik, taktikal, dan operasional yang dapat menguntungkan mereka, sehingga muncul konflik agensi yang sulit diselaraskan.

Teori keagenan ini mengasumsikan bahwa manajer akan bertindak secara oportunistik dengan mengambil keuntungan sebelum memenuhi kepentingan pemegang saham. Ketika sebuah perusahaan berkembang menjadi besar, dan pemegang saham semakin tersebar, maka semakin banyak biaya agensi yang terjadi dan pemilik tidak dapat melakukan kontrol yang efektif terhadap manajer yang mengelola perusahaan. Potensi konflik dapat terjadi di antara pihak-pihak

yang berhubungan seperti antara pemegang saham dengan manajer perusahaan atau antara pemegang saham dengan kreditur. Jensen dan Meckling (1976) dalam Kemala (2017:13) menyatakan bahwa laporan keuangan yang dibuat dengan angka-angka akuntansi diharapkan dapat meminimalkan konflik di antara pihak-pihak yang berkepentingan.

Teori agensi sangat sulit untuk diterapkan dan memiliki banyak kendala serta masih belum memadai, sehingga diperlukan suatu konsep yang lebih jelas mengenai perlindungan terhadap para *stakeholder*. Konsep tersebut harus berhubungan dengan masalah-masalah konflik kepentingan dan biaya agensi yang timbul, sehingga berkembang suatu konsep baru yang memperhatikan dan mengatur kepentingan-kepentingan para pihak terkait dengan kepemilikan dan pengoperasian suatu perusahaan, yaitu *corporate governance*.

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya pengertian kinerja secara umum menurut Torang (2013:74) merupakan “Kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok orang di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi”. Edison (2016:109) mendefinisikan “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan Mangkunegara (2013:67) mendefinisikan “Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sutrisno (2016:151) menjelaskan bahwa “Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja” .

Dari beberapa definisi kinerja tersebut di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil dari sebuah proses kerja yang menjadi tanggung jawab dari seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang berlaku dalam perusahaan yang dinilai dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja yang dihasilkan setiap karyawan perusahaan memberi pengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan hal yang demikian, maka perusahaan akan terus berupaya memotivasi karyawan untuk bersedia berkontribusi bagi perusahaan melalui perbaikan kualitas kinerja individual yang mereka hasilkan.

Informasi tentang tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan dapat diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja. Proses yang panjang tersebut meliputi pengukuran kualitas maupun kuantitas kerja dengan tidak mengabaikan faktor-faktor lain yang menjamin tingkat kinerja menjadi lebih maksimal. Hasil yang dicapai tersebut merupakan perwujudan dari tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan tidak melanggar prosedur yang berlaku secara legal, berorientasi pada tujuan perusahaan serta sesuai dengan waktu yang dibutuhkan.

Divisi *Human Capital Resources* (HRD) memiliki peran penting dalam merancang strategi dan teknik pengembangan sumber daya manusia. Manajemen

memiliki kewajiban untuk menciptakan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya serta memiliki *skill* dan *knowledge* yang dapat dibanggakan dalam upaya mendukung terciptanya kinerja SDM yang berkualitas. SDM yang berkualitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, secara langsung akan memberi pengaruh pada kualitas kinerja perusahaan yang mempekerjakannya. Sehingga dengan demikian, sangat penting bagi perusahaan untuk senantiasa mendorong karyawannya untuk mendapatkan pengetahuan dan kemampuan untuk meningkatkan kompetensinya dalam bekerja.

Perusahaan melalui manajemen di dalamnya harus menyadari bahwa keberhasilan perusahaan didominasi oleh keberhasilan karyawannya. Profesionalitas manajemen mengelola dan memberdayakan karyawannya menjadi tolok ukur keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan. Untuk hal yang demikian itu, maka antara karyawan dan keberhasilan kinerja perusahaan merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dalam pencapaian kinerja perusahaan dan keberhasilan karyawan.

2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Secara umum, faktor utama yang mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan adalah manusia. Sementara itu faktor lainnya juga tidak kalah penting dilibatkan untuk mendukung kualitas kinerja dari manusia tersebut. Dalam upaya mencapai tingkat kinerja yang maksimal maka terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja individual. Menurut Steers (1984) dalam Sutrisno (2016:151) menjelaskan beberapa faktor yang memberi pengaruh pada tingkat kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
- c. Tingkat motivasi kerja

Simanjuntak (2005) dalam Widodo (2015:133) menginformasikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan, pelatihan, etos, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.

- b. Sarana pendukung.

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja, keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah, gaji), jaminan sosial dan keamanan kerja.

- c. Supra sarana.

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Dari beberapa faktor tersebut di atas disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung bersumber dari sisi internal dan eksternal pribadi karyawan itu sendiri. Sehingga apabila seorang karyawan berkeinginan meningkatkan kualitas kinerjanya, maka sesungguhnya dia sedang berusaha untuk berdamai dengan pribadinya sendiri untuk membangun motivasi ke arah pengembangan *knowledge*, kualitas diri, dan kompetensi. Selain dari pada itu juga harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya yang merupakan faktor eksternal yang memberi pengaruh pada kualitas kinerjanya.

Menindak lanjuti kinerja para karyawan dalam perusahaan dalam periode tertentu, maka perusahaan harus menyusun sebuah rangkaian kebijakan penilaian atas aktivitas karyawan tersebut. Agar kinerja dapat dinilai dengan objektif, maka perusahaan harus membuat standar parameter penilaian secara permanen, yang selanjutnya dapat digunakan untuk mengukur kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Flippo (1990) dalam Sunyoto (2013:20) menyatakan bahwa kinerja seorang karyawan dapat diukur melalui :

1. Kualitas kerja

Hal ini berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan kerja, dan kepribadian dalam menjalankan pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Berkaitan dengan hasil kerja dalam bentuk out put, volume, pemanfaatan waktu ekstra dan kerelaan menerima tugas tambahan.

3. Ketangguhan atau keandalan

Keandalan berkaitan dengan kemampuan menjalankan instruksi, inisiatif, kehati-hatian, tingkat kehadiran dan tahan terhadap tekanan.

4. Sikap.

Merupakan sikap yang melekat pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab karyawan terhadap rekan kerjanya, dengan atasan, dan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja individual dan kelompok dapat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk menghasilkan kinerja melalui proses kerja yang diukur dari kualitas dan kuantitas kerja itu sendiri, kompetensi

seseorang dalam bentuk kemampuannya dalam menjalankan tugas, serta tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tersebut.

2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Sangat penting bagi manajemen perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan, karena secara langsung akan mengetahui kualitas kinerja perusahaan. Penilaian kinerja karyawan secara individual akan memberikan gambaran kualitas/kompetensi karyawan tersebut, sehingga akan memberikan kemudahan bagi manajemen memberdayakan dengan layak karyawan tersebut untuk mendukung keberhasilan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan dan manfaat yang diperoleh manajemen dan karyawan melakukan penilaian kinerja individual karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Widodo (2015:139-140) adalah sebagai berikut :

1. Dari sisi perusahaan, akan memberikan manfaat :
 - a. Dokumentasi mengenai hasil penilaian kinerja bisa digunakan untuk kepentingan hukum.
 - b. Hasil penilaian dapat merupakan dasar rasional untuk menentukan bonus dan *merit system*
 - c. Dimensi dan standar-standar yang ada dalam penilaian dapat membantu pelaksanaan pencapaian sasaran strategis dan memperjelas kinerja apa yang diharapkan oleh perusahaan.
 - d. Memberikan *feed back* kepada individu tentang sejauh mana manajemen menilai kinerjanya
 - e. Memberikan penilaian sampai sejauh mana sikap dan kemampuan individu dalam melakukan kerjasama dalam tim

2. Dari sisi karyawan akan memberikan manfaat :
 - a. *Feed back* hasil penilaian memang dibutuhkan dan diinginkan oleh karyawan
 - b. Untuk memperbaiki kinerja diperlukan *assesment*
 - c. Demi keadilan dalam pemberian kompensasi dan promosi di antara karyawan memang perlu dilakukan penilaian yang tepat untuk bisa membedakan mana yang kinerjanya baik dan mana yang buruk.
 - d. *Assesment* dan penghargaan terhadap tingkat kinerja seseorang melalui penilaian yang objektif akan dapat memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya.

Purwantini (1998) dalam Ardiyanti (2010:23) menjelaskan manfaat dari penilaian kinerja perusahaan adalah :

1. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.
3. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
4. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
5. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

6. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi di dalam satu organisasi.

Sedangkan manfaat yang dapat dihasilkan dari penilaian kinerja perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi (1999) dalam Ardiyanti (2010:24) adalah sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program latihan.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.1.3. *Balanced Scorecard*

2.1.3.1. *Pengertian Balanced Scorecard*

Secara sederhana diterjemahkan bahwa *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja dengan prinsip keseimbangan. Maksudnya adalah bahwa metode ini dikembangkan untuk menjawab tantangan dalam bisnis yang memerlukan penilaian detail/rinci dalam mengukur keberhasilan kinerja perusahaan, sehingga diperoleh hasil kinerja yang benar-benar realistis sesuai kondisi yang terjadi. Metode ini menawarkan penilaian yang meliputi seluruh aspek operasional perusahaan dari sisi keuangan dan non keuangan yang meliputi kondisi internal dan eksternal perusahaan, jangka pendek dan jangka panjang.

Secara harfiah, *balanced scorecard* diartikan oleh Mulyadi (2009) dalam Putra (2019:51) adalah sebagai berikut :

1. Kartu skor (*scorecard*)

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja dari seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang ingin diwujudkan kepada seseorang di masa yang akan datang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Dari hasil pertimbangan ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja seseorang yang bersangkutan.

2. Berimbang (*balanced*)

Berimbang (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

Kaplan dan Norton (2000) dalam Purwanti (2013:323) menyatakan bahwa “*Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan “. Mulyadi (2009) dalam Putra (2019:48) menjelaskan bahwa “*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan”.

Kedua definisi tersebut di atas merupakan definisi yang mengarahkan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode yang lebih luas lebih kekinian atau lebih modern dibandingkan metode penilaian kinerja pada masa-masa sebelumnya. Mengingat bahwa perkembangan zaman menuntut para pengelola usaha dan pengusaha untuk lebih kreatif dalam menilai kegiatan bisnisnya agar dapat lebih beradaptasi dengan perkembangan zaman dan persaingan bisnis yang terjadi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Ardiyanti (2010:6) menyatakan bahwa “*Balanced scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis”. Mengukur kinerja perusahaan yang lebih akurat dilakukan dengan menilai seluruh aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Kaplan dan Norton (2000) dalam Nugraha (2018:183) menyatakan bahwa “Mengukur kualitas kinerja perusahaan dapat dinilai dari perspektif sebagai berikut :

1. Kinerja Keuangan (*Financial Performance*)

Kinerja keuangan perusahaan adalah kinerja yang dituangkan dalam laporan keuangan tahunan. Segala bentuk kegiatan perusahaan untuk meningkatkan indikator-indikator kunci keuangan perusahaan yang dicatat secara sistematis dan diukur menggunakan metode, lalu dituangkan dalam laporan periodik.

2. Kinerja Non Keuangan (*Non Financial Performance*)

Penilaian kinerja perusahaan dari perspektif non keuangan dilakukan untuk meningkatkan indikator-indikator kunci pada aspek *human capital*, *struktural capital*, dan *costumer capital*. Kinerja ini dapat dilihat dari nilai tambah *intangible asset* (harta tak berwujud) yang dimiliki oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja non keuangan dipercaya dapat melengkapi dan menyempurnakan penilaian kinerja keuangan jangka pendek, dan sebagai indikator kinerja keuangan jangka panjang. Segi keberhasilan kinerja perusahaan non keuangan yang melengkapi tersebut dapat diukur dari kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya yang menggunakan jasa perusahaan. Menurut Nugraha (2018:182) “Pengukuran kinerja perusahaan

dari segi non keuangan juga dirasa lebih akurat untuk mengukur lebih dalam apa yang menjadi kekurangan dari perusahaan dan berbeda dengan menggunakan pengukuran kinerja dari segi keuangan”.

Braam dan Nijssen (2004) dalam Nurjaman (2013:115) menyarankan bahwa sesungguhnya “Penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) tidak secara otomatis memperbaiki kinerja perusahaan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana penggunaan BSC itu sendiri. Jika BSC digunakan sebagai pelengkap dari strategi perusahaan akan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan, sementara jika BSC tidak berhubungan dengan strategi perusahaan, maka mungkin saja akan memperburuk kinerja perusahaan”.

Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* akan sangat membantu bagi perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan, selama hasil metode tersebut menjadi pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan dan menjadi dasar dalam menentukan strategi bisnis perusahaan, maka *balanced scorecard* akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan.

2.1.3.2. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Metode mengukur kinerja perusahaan dengan berbagai aspek pendekatan ini atau yang dikenal dengan *balanced scorecard* memiliki kelebihan tersendiri dibandingkan dengan penilaian kinerja perusahaan yang sudah ada selama ini. Kelebihan-kelebihan dimaksud akan menjadi ciri khas (karakteristik) metode *balanced scorecard*. Dengan mengadopsi metode ini, akan menjawab permasalahan perusahaan secara detail dan menyeluruh, sehingga menjadi

pedoman bagi perusahaan untuk menyusun strategi bisnis dan mengambil keputusan bisnis yang lebih akurat.

Kaplan dan Norton (2000) dalam Putra (2019:49) menjelaskan kelebihan *Balanced scorecard* dalam mengembangkan penilaian kinerja perusahaan, diantaranya :

1. *Komprehensif*

Balanced scorecard memperluas persepsi yang dicakup dalam perencanaan strategi, yaitu dari sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. *Koheren*

Balanced scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. *Seimbang*

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan dalam perspektif *balanced scorecard* meliputi jangka panjang dan jangka pendek yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *balanced scorecard* personal staf dengan *balanced scorecard* perusahaan, sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan, “jika bisa mengukurnya, kita bisa mengelolanya, jika kita bisa mengelolanya, kita bisa mencapainya”. Sasaran strategi yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Dengan karakteristik yang dimiliki oleh *balanced scorecard* tersebut akan membantu manajemen yang menggunakan metode ini memberikan manfaat yang positif. Beberapa manfaat yang diberikan *balanced scorecard* seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam Pamungkas (2014:5) sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.

Dengan manfaat yang demikian, maka hasil penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* menjadi inti strategi dalam mengembangkan dan memotivasi karyawan untuk berpikir dan bertindak strategik dalam upaya membawa perusahaan mencapai tujuannya untuk menghadapi kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

2.1.3.3. Penilaian Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan keuangan dan non keuangan. Dari sisi pendekatan keuangan kinerja perusahaan dilakukan dengan menilai kondisi keuangan perusahaan. Analisa atau evaluasi dilakukan dengan menganalisa laporan keuangan perusahaan (Neraca dan Laba

Rugi) dalam periode tertentu. Selanjutnya analisa kinerja keuangan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yang berlaku secara umum.

Dari sisi non keuangan, kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menganalisa kinerja administrasi perusahaan yang meliputi pelayanan, strategi manajemen, kualitas SDM, dan bidang non keuangan lainnya yang mampu memberi pengaruh dan mendorong pertumbuhan kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, dimana metode tersebut dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Pada dasarnya *balanced scorecard* bagian dari sistem manajemen yang mengukur kinerja perusahaan lebih komprehensif. *Balanced scorecard* dirancang untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan dalam kelemahan pengukuran kinerja perusahaan yang umumnya fokus pada aspek keuangan saja, dan cenderung mengabaikan aspek non keuangan. Padahal aspek non keuangan sebenarnya juga bagian dari yang menunjang kinerja keuangan.

Metode pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama *balanced scorecard*. Komponen utama tersebut selanjutnya dilakukan pengukuran dengan berbagai alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik kategori keuangan maupun non keuangan.

Menurut Purwanti (2016:323), indikator penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan metode *balanced scorecard* meliputi :

1. *Finansial* (Keuangan)

Mengukur kinerja dengan perspektif finansial ini bertujuan memberikan kepuasan kepada pemilik melalui *Return On Aset (ROA)* *Return On Equity (ROE)*, perputaran harta, pencapaian laba bersih, tingkat likuiditas dan peningkatan penjualan. Pada umumnya kinerja keuangan perusahaan diukur dengan :

- a. Segi kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba bersih (*earning after tax*) yang lazim disebut *net profit margin*.
- b. Kemampuan perusahaan mengoperasikan harta untuk memperoleh penjualan atau lazim disebut perputaran harta atau *asset turn over*.
- c. Kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber pembiayaan dari luar perusahaan.

Beberapa indikator perspektif yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

a). Tingkat likuiditas dengan rasio Current Ratio (CR)

Menurut Kasmir (2012) "*Current Ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Semakin likuid suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut diprediksi akan sanggup untuk menyelesaikan seluruh hutang-hutang lancarnya. Semakin likuid suatu perusahaan, menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki modal kerja yang memadai untuk menjalankan operasional perusahaan dalam jangka pendek". Rumus yang digunakan adalah :

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

Sumber : Kasmir, 2012

b). *Return On Asset* (ROA)

ROA digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang diukur dari kemampuan perusahaan mengelola aset yang dimiliki. ROA juga dapat dijadikan alat ukur efisiensi perusahaan dalam aktivitasnya mengelola sumber daya yang tersedia terutama modal dalam bentuk dana dan aset lainnya yang tersedia di perusahaan. Semakin tinggi rasio ROA menandakan perusahaan memiliki kemampuan yang meningkat untuk menghasilkan keuntungan (Kasmir (2012)). Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Sumber : Kasmir (2012)

c). *Return On Equity* (ROE)

Adalah rasio yang mengukur laba terhadap modal yang dimiliki perusahaan. Rasio ini mengukur sejauh mana modal yang dimiliki perusahaan mampu untuk menghasilkan laba dalam satu periode tertentu. Semakin meningkat ROE maka akan semakin memberikan keuntungan yang besar bagi pemilik saham (investor) maka investor tidak akan menarik modalnya dari perusahaan (Kasmir, 2012). Rumus untuk menghitung ROE adalah sebagai berikut :

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

Sumber : Kasmir (2012)

d). *Net Profit Margin* (NPM)

Menurut Kasmir (2012) “Profit margin merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari kegiatan operasi pokoknya”. Semakin tinggi profit margin maka pertumbuhan laba akan semakin tinggi. Dalam kondisi demikian perusahaan telah mampu mengkonversi penjualannya menjadi laba dengan mengelola biaya operasionalnya secara efisien. Hal ini menunjukkan bahwa profit margin dapat memberi pengaruh terhadap laba perusahaan. Rumus yang digunakan untuk menghitung profit margin adalah sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Sumber : Kasmir (2012)

Parameter untuk mengukur penilaian kinerja dengan perspektif keuangan secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1.
Skor Perspektif Keuangan

Interval	Skor	Skor
< 0%	1	Tidak Baik
0% - 50%	2	Cukup Baik
51% - 100%	3	Baik
> 100%	4	Sangat Baik

Sumber : Tunggal dalam Mayasari (2015)

2. *Non Financial* (Non Keuangan)

Mengukur nilai aktivitas non keuangan untuk menentukan kinerja perusahaan, dapat dilakukan dengan membuat parameter atau interval penilaian. Untuk seluruh perspektif non keuangan selanjutnya menggunakan parameter interval agar dapat diketahui hasil perhitungan non keuangan tersebut.

Formulasi yang digunakan untuk menentukan perhitungan interval tersebut digunakan rumus yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002) dalam Krisna (2017) adalah sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{IK maks} - \text{IK min}}{\text{Jumlah klasifikasi skor}}$$

Dimana :

IK maks = PP x R x Ex maks

IK min = PP x R x Ex min

Keterangan :

PP = Perceived Performace (Banyaknya item pertanyaan)

R = Responden (Jumlah responden)

Ex Maks = Skor maksimal yang bisa diperoleh

Ex Min = Skor minimal yang bisa diperoleh

a). Pelanggan

Menurut Purwanti (2016:340) perspektif pelanggan yaitu “menilai kepercayaan pelanggan atas produk/jasa yang diberikan perusahaan sehingga pelanggan menjadi setia”. Perspektif pelanggan diukur dari keberhasilan perusahaan merumuskan strategi sebagai berikut :

- 1). *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- 2). *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru .
- 3). *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lama

4). *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti kualitas pelayanan.

5). *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

Parameter interval untuk mengukur penilaian kinerja dengan perspektif pelanggan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2.
Skor Perspektif Pelanggan

Interval	Skor	Kategori
Level 1	1	Sangat Tidak Puas
Level 2	2	Tidak Puas
Level 3	3	Kurang Puas
Level 4	4	Puas
Level 5	5	Sangat Puas

Sumber : Sugiyono dalam Krisna (2017)

b). Proses Bisnis Internal

Purwanti (2016:342) menjelaskan bahwa “Perspektif bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam mencipta produk/jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien”. Dalam perspektif proses bisnis internal ini, agar dapat menentukan tolok ukur bagi kinerja manajemen perusahaan, maka perlu mengidentifikasi proses bisnis internal perusahaan. Pengukuran yang dapat dinilai meliputi :

1).Inovasi

Mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan produk baru, atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.

2).Operasi

Perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

3).Pelayanan purna jual

Berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produk perusahaan dalam berbagai layanan purna transaksi jual beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan, pemrosesan pembayaran.

Parameter interval untuk mengukur penilaian kinerja dengan perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3.
Skor Perspektif Bisnis Internal

Interval	Skor	Kategori
Level 1	1	Sangat Tidak Baik
Level 2	2	Tidak Baik
Level 3	3	Kurang Baik
Level 4	4	Baik
Level 5	5	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono dalam Krisna (2017)

c). Pembelajaran dan Pertumbuhan

Purwanti (2016:344) menjelaskan bahwa “Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memaksimalkan kemampuan, motivasi, produktivitas dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan”. Kepuasan karyawan melalui peningkatan secara terus menerus keterampilan dan pengetahuan pekerja yang dirinci menjadi keterampilan dan kualitas kehidupan kerja. Proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan dipandang dari aspek manusia, sistem dan prosedur organisasi. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi pengembangan dan pembelajaran untuk masa depan, yang meliputi :

1). Kemampuan Karyawan

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2). Kemampuan Mendapatkan Informasi

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3). Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran setiap karyawan, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

Parameter interval untuk mengukur penilaian kinerja dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.4.
Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Interval	Skor	Kategori
Level 1	1	Sangat Tidak Baik
Level 2	2	Tidak Baik
Level 3	3	Kurang Baik
Level 4	4	Baik
Level 5	5	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono dalam Krisna (2017)

Penentuan penilaian kinerja perusahaan dengan 4 elemen sebagai faktor penilaian, akan ditentukan oleh besarnya bobot masing-masing elemen penilaian tersebut. Mayasari (2015:38) menyebutkan besaran bobot masing-masing elemen penilaian kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 2.5.
Bobot Perspektif Penilaian Kinerja

Perspektif	Bobot
Keuangan	60%
Pelanggan	25%
Bisnis Internal	10%
Pertumbuhan & Pembelajaran	5%

Sumber : Tunggal dalam Mayasari (2015)

Pada tahap akhir penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan metode *balanced scorecard* keseluruhan penilaian elemen diakumulasikan, dan seterusnya jumlah indikator elemen yang dinilai dikalikan dengan bobot penilaian. Maka akan dihasilkan skor tertimbang maksimal. Pada sisi lain akan dihitung nilai skor tertimbang yang sesungguhnya dengan cara mengalikan skor elemen dengan bobot elemen, maka akan dihasilkan skor tertimbang yang sesungguhnya. Untuk mendapatkan nilai kinerja perusahaan yang sesungguhnya, maka hasil skor tertimbang dibagi dengan skor tertimbang maksimal dikalikan 100%, maka hasil yang diperoleh merupakan nilai kinerja yang sesungguhnya.

Baik atau tidaknya kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, maka harus diperbandingkan dengan nilai standar yang berlaku. Menkeu dalam Mayasari (2015:38) merekomendasikan standar penilaian kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* sebagai berikut :

Tabel 2.6.
Standar Penilaian Kinerja Perusahaan

Kinerja	Kategori	Score
SANGAT BAIK	AAA	> 95%
	AA	80% - 95%
	A	65% - 80%
KURANG BAIK	BBB	50% - 65%
	BB	40% - 50%
	B	30% - 40%
TIDAK BAIK	CCC	20% - 30%
	CC	10% - 20%
	C	< 10%

Sumber : Menkeu dalam Mayasari (2015)

2.2. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian terdahulu akan membantu memberikan informasi dan bantuan dalam melakukan penelitian ini. Dimana penelitian terdahulu dapat dijadikan tuntunan, agar penelitian ini dapat menuju sasaran yang dimaksud. Penelitian yang dijadikan tuntunan dan perbandingan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.7.
Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Pamungkas (2014) Universitas Muhammadiyah Surakarta	Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-Elemen <i>Balance Scorecard</i> (Studi Empiris pada RSUD Sukoharjo)	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perusahaan	Deskriptif Komparatif	Semua perspektif yang diukur dianggap baik. Maka, <i>Balanced Scorecard</i> cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Sukoharjo karena <i>Balanced Scorecard</i> dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh apabila dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.
2	Nurjaman (2013) Univesitan Pasundan Bandung	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perusahaan	Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi baik, tetapi menghadapi tantangan, sehingga strategi yang

					harus dipilih adalah strategi diversifikasi.
3	Ardiyanti (2010) Universitas Sanata Dharma Yogyakarta	Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada pabrik Gula Madukismo)	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja	<i>Multi Atributte Attitude Model</i>	1. Kinerja yang diukur melalui pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran baik. 2. Kinerja yang diukur dengan perspektif keuangan tidak baik
4	Mahmudah (2015) Institut Agama Islam Darussalam Blokagung	Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perhotelan	Deskriptif Kuantitatif	Seluruh aspek penilaian kinerja baik.
5	Mayasari (2015) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perusahaan	Deskriptif Kuantitatif	Kinerja perusahaan dengan penilaian <i>Balanced Scorecard</i> menghasilkan nilai BBB atau Kurang Baik

Sumber : Data diolah oleh penulis (2021)

2.3. Kerangka Pemikiran

Kinerja perusahaan yang berkualitas secara menyeluruh dapat diperoleh dengan melakukan penilaian kinerja seluruh aspek dalam aktivitas bisnis perusahaan. Dengan menggunakan metode *balanced scorecard* akan mendorong pencapaian kinerja yang dimaksud, karena akan menilai seluruh aspek keuangan dan non keuangan, internal dan eksternal, jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Nugraha (2018:183) mengukur kinerja keuangan dengan perspektif keuangan dan non keuangan dipercaya dapat melengkapi dan menyempurnakan penilaian kinerja keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu pengukuran kinerja perusahaan dari segi non keuangan juga dirasa lebih akurat untuk mengukur lebih dalam apa yang menjadi kekurangan dari perusahaan dan berbeda dengan menggunakan pengukuran kinerja dari segi keuangan (Nugraha, 2018).

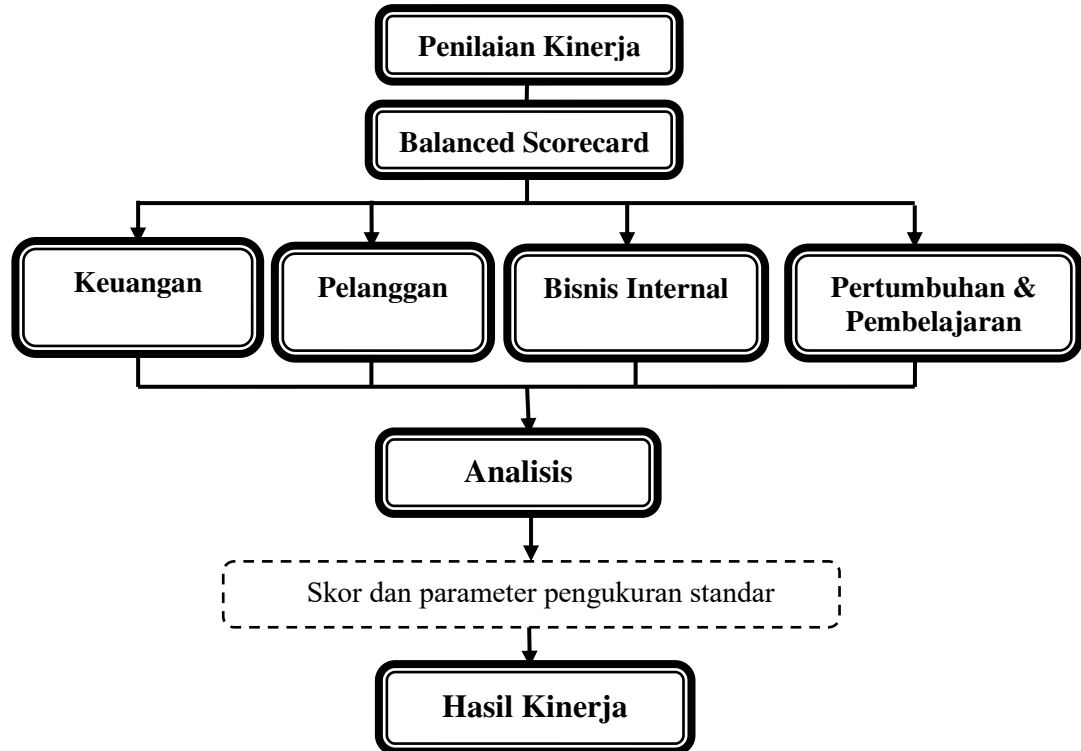
Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dengan hasil yang lebih realistis. Pamungkas (2014) membuktikan bahwa penilaian kinerja pada RS.Umum Daerah Sukoharjo dengan *balanced scorecard* memberikan gambaran kinerja yang lebih terstruktur dan menyeluruh apabila dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini. Demikian pula penelitian Nurjaman (2013) menemukan kelemahan perusahaan merumuskan strategi, ketika kinerja perusahaan yang diteliti dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Artinya dengan metode *balanced scorecard* perusahaan tidak saja dapat menemukan kelemahan dalam aspek keuangan, tetapi dapat juga menemukan kelemahan dari aspek non keuangan.

Tahapan penilaian kondisi di atas pada penelitian ini, melibatkan 4 aspek penilaian yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Penilaian dilakukan dengan mengamati seluruh ketiga aspek tersebut melalui observasi dan pengamatan dokumen dan informasi lainnya termasuk mengumpulkan data melalui kuesioner dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Untuk selanjutnya dilakukan evaluasi dan penilaian dengan melakukan pendekatan pada masing-masing penilaian elemen tersebut. Terhadap hasil penilaian seluruh elemen penilaian kinerja, selanjutnya dilakukan perbandingan dengan standar parameter dengan menggunakan interval dan parameter mengukur kinerja perusahaan yang berlaku.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka disusun sebuah kerangka pembahasan yang diwujudkan dalam kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran

menjelaskan tahapan dan alur penelitian. Gambar kerangka pemikiran dimaksud adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. “Penelitian dengan pendekatan deskriptif kuantitatif menurut Rusiadi (2014:12) “Merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau penghubungan dengan variabel yang lain”. Berdasarkan pada pendekatan penelitian tersebut, maka akan terlihat jelas kondisi yang sebenarnya fenomena yang terjadi pada objek yang diteliti, dan memudahkan melakukan analisa, menarik kesimpulan, dan mengusulkan solusi untuk perbaikan.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Putra Mulia Hotel Medan yang beralamat di Jl. Gatot Subroto No.62 Kecamatan Medan Petisah Kota Medan. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Juni 2020 sampai dengan selesai. Skedul Proses Penelitian dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.1. Skedul Proses Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Jun s/d Des.20	Jan.21	Feb.21	Mrt s/d Apr.21	Mei.21
1	Riset Awal/Pengajuan Judul	■				
2	Penyusunan Proposal		■			
3	Seminar Proposal		■			
4	Perbaikan/Acc Proposal		■			
5	Pengolahan Data		■	■		
6	Penyusunan Skripsi			■	■	
7	Bimbingan Skripsi				■	■
8	Sidang					■

Sumber : Diolah Penulis (2021)

3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Materi yang diteliti dalam penelitian ini merupakan 4 aspek penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, yang terdiri dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing aspek tersebut perlu dijelaskan dengan definisi operasional. Menurut Rusiadi (2014:88) “Definisi operasional adalah penjelasan tentang batasan atau ruang lingkup batasan penelitian, sehingga memudahkan pengukuran dan pengamatan serta pengembangan instrumen/alat ukur”. Dengan dilakukan definisi operasional terhadap variabel penelitian tersebut akan lebih memudahkan bagi penulis untuk melakukan analisa dan pembahasan permasalahan dalam penelitian ini.

Pengukuran indikator keuangan dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan. Sedangkan pengukuran indikator non keuangan dilakukan dengan skala interval. Skala interval untuk indikator non keuangan diperoleh dari sebaran kuesioner kepada karyawan hotel (sampel internal) dan tamu hotel (sampel eksternal). Pengukuran/penilaian jawaban kuesioner dilakukan dengan skala likert dengan parameter 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.

Berikut ini ditampilkan tabel Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel sebagai berikut :

Tabel 3.2.
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Deskripsi	Indikator	Pengukuran
Perspektif Keuangan	Prestasi manajemen yang diukur dari sudut keuangan, yaitu memaksimalkan nilai perusahaan. (Purwanti, 2016)	1. Current Ratio	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$
		2. ROA	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$
		3. ROE	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}}$
		4. NPM (Purwanti, 2016)	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$
Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan yaitu menilai kepercayaan pelanggan atas produk/jasa yang diberikan perusahaan sehingga pelanggan menjadi setia. (Purwanti, 2016)	1. Kepuasan Pelanggan	Interval
		2. Mempertahankan Pelanggan (Purwanti, 2016)	Interval
Perspektif Bisnis Internal	Perspektif bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam mencipta produk/jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. (Purwanti, 2016)	1. Inovasi Produk	Interval
		2. Operasional (Purwanti, 2016)	Interval
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memaksimalkan kemampuan, motivasi, produktivitas dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan. (Purwanti, 2016)	1. Kemampuan Karyawan	Interval
		2. Kemampuan Mendapatkan Informasi (Purwanti, 2016)	Interval

3.4. Populasi dan Sampel

Untuk meneliti opini terhadap perspektif non keuangan diperlukan populasi untuk mendapatkan data dan informasi tentang keadaan hotel melalui kuesioner. Sesuai dengan kebutuhan penelitian, maka populasi dikelompokkan menjadi 2 yaitu populasi bersumber dari karyawan hotel Putra Mulia (populasi internal) dan tamu hotel Putra Mulia (populasi eksternal). Populasi internal yaitu karyawan Putra Mulia Hotel sebanyak 42 orang, dan populasi eksternal ditentukan dengan jenis populasi infinit, yaitu populasi yang tidak dapat ditemukan batas pastinya (Rusiadi, 2014:30). Maka dengan demikian ditentukan populasi eksternal sebanyak 100 pelanggan.

Pemilihan sampel untuk populasi internal dilakukan dengan teknik sampel jenuh, artinya semua populasi dijadikan sampel penelitian (Rusiadi, 2014:47), sehingga sampel penelitian internal berjumlah 42 sampel. Sedangkan pemilihan sampel eksternal dilakukan dengan metode *simple random sampling* (sampel acak sederhana), yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa melihat srata dan karakteristik populasi yang ada (Rusiadi, 2014:36) sehingga ditentukan besarnya sampel adalah 20% atau 20 sampel.

3.5. Jenis dan Sumber Data

3.5.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data utama yang diperoleh langsung dari Putra Mulia Hotel Medan, seperti data keuangan, hasil kuesioner internal dan eksternal. Data yang diperoleh merupakan data yang masih harus diolah untuk mendapatkan hasil penelitian. Sedangkan untuk melengkapi penelitian ini digunakan data

pendukung lainnya sebagai data sekunder, seperti buku referensi, jurnal, skripsi, dan bahan bacaan lainnya.

3.5.2. Sumber Data

Data primer diperoleh dari sumbernya langsung, yaitu Putra Mulia Hotel Medan dalam hal ini bagian keuangan dengan cara melakukan observasi dan interview. Kemudian sumber data juga berasal dari karyawan Putra Mulia Hotel dan tamu hotel. Sedangkan data pendukung diperoleh dari bahan bacaan seperti: jurnal, buku referensi, internet, artikel, koran dan lain sebagainya yang berkaitan dengan materi penelitian ini.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik untuk mendapatkan data penelitian dilakukan dengan cara :

1. Observasi

Melakukan pengamatan pada objek yang diteliti, untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan berkunjung langsung ke objek yang diteliti.

2. Wawancara

Melakukan tanya jawab dengan pihak yang berkompeten dalam hal ini *Accounting Manager* dan/atau pihak lain yang berhak memberikan data dan informasi mengenai objek yang diteliti.

3. Kepustakaan

Mengumpulkan data sekunder dan data pendukung lainnya yang berkaitan dengan materi penelitian, seperti : buku referensi, jurnal, skripsi, internet, dan sebagainya.

4. Kuesioner

Menyebarkan kuesioner kepada 42 karyawan Putra Mulia Hotel sebagai responden internal, dan menyebarkan 20 kuesioner kepada tamu Putra Mulia Hotel sebagai responden eksternal.

3.7. Teknik Analisis Data

Untuk lebih memudahkan mendapatkan hasil penelitian, maka dilakukan terlebih dahulu pengolahan dan analisis data. Tahapan ini dilakukan sebagai bentuk serangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis dan ilmiah, yang pada akhirnya menuntun untuk menjawab permasalahan yang ada dan mengambil sebuah kesimpulan.

Menurut Rusiadi (2014:12) “Teknik analisis data dengan metode deskriptif dilakukan dengan cara mengumpulkan data, menyusun, menggunakan serta menafsirkan data yang sudah ada untuk menguraikan secara lengkap, teratur dan teliti terhadap suatu objek penelitian”. Interpretasi dilakukan dengan merujuk pada ketentuan standar penilaian yang berlaku. Dari hasil interpretasi tersebut selanjutnya akan ditemukan jawaban dari permasalahan/fenomena yang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Hasil Penelitian

1.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

1.1.1.1. Profil Putra Mulia Hotel Medan

Putra Mulia Hotel merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di jasa akomodasi penginapan yang terletak di lokasi yang sangat strategis di kota Medan. Putra Mulia Hotel Medan hadir meramaikan bisnis jasa perhotelan untuk menjawab kebutuhan penginapan yang semakin meningkat. Peningkatan kebutuhan jasa penginapan di kota Medan, karena kota Medan merupakan wilayah bisnis yang ramai di antara propinsi Aceh, Sumatera Barat dan Jambi. Selain dari pada itu Kota Medan yang menawarkan berbagai lokasi wisata, yang menarik banyak minat pengunjung wisatawan lokal dan daerah lainnya.

Putra Mulia Hotel Medan terletak di Jl. Gatot Subroto No. 62 Kecamatan Medan Petisah Kota Medan. Lokasi hotel yang strategis berada di jalan lintas utama Medan dan Aceh. Jarak lokasi hotel ini ke pusat kota hanya lebih kurang 5 km, 20 km dari Bandara Kualanamu, 4 km dari stasiun Kereta Api, 15 km dari pelabuhan Belawan, 40 km dari lokasi wisata Kota Berastagi. Dan lokasi Putra Mulia Hotel bersebelahan dengan Pusat Perbelanjaan Berastagi *Super Market* dan sangat dekat dengan pusat perbelanjaan *Carefour* yang berjarak 500 m. Kondisi ini sangat menguntungkan bagi pihak hotel karena akan memberikan kemudahan memenuhi kebutuhan pelanggan hotel yang ingin mendapatkan fasilitas lain di luar fasilitas yang disediakan Putra Mulia hotel Medan.

Sampai saat ini Putra Mulia Hotel menyediakan 72 kamar penginapan. Hotel ini juga dilengkapi dengan kafe/lounge, *meeting room*, *wi-fi*, dan fasilitas lainnya yang pada umumnya dibutuhkan pelanggan hotel. Dengan harga yang sangat terjangkau, Putra Mulia Hotel Medan senantiasa melakukan pelayanan yang terbaik untuk dapat bertahan menghadapi *kompetitor* yang memiliki fasilitas hotel yang sangat lengkap. Klasifikasi kamar Putra Mulia Hotel Medan terdiri dari:

1. *Superior* (63 room)
2. *Moderate* (4 room)
3. *Deluxe* (3 room)
4. *Junior Suite* (1 room)
5. *Putra Mulia Suite* (1 room)

Dengan perkembangan teknologi digital, Putra Mulia Hotel Medan memanfaatkan kemajuan teknologi tersebut untuk mempromosikan produk yang dimiliki melalui *e-commerce* dan melayani pemesanan kamar melalui media internet (*Online*).

1.1.1.2. Visi dan Misi

a. Visi

“You come as guest, you leave as family” yang artinya “ Kamu datang sebagai tamu, kamu meninggalkan sebagai keluarga”.

b. Misi

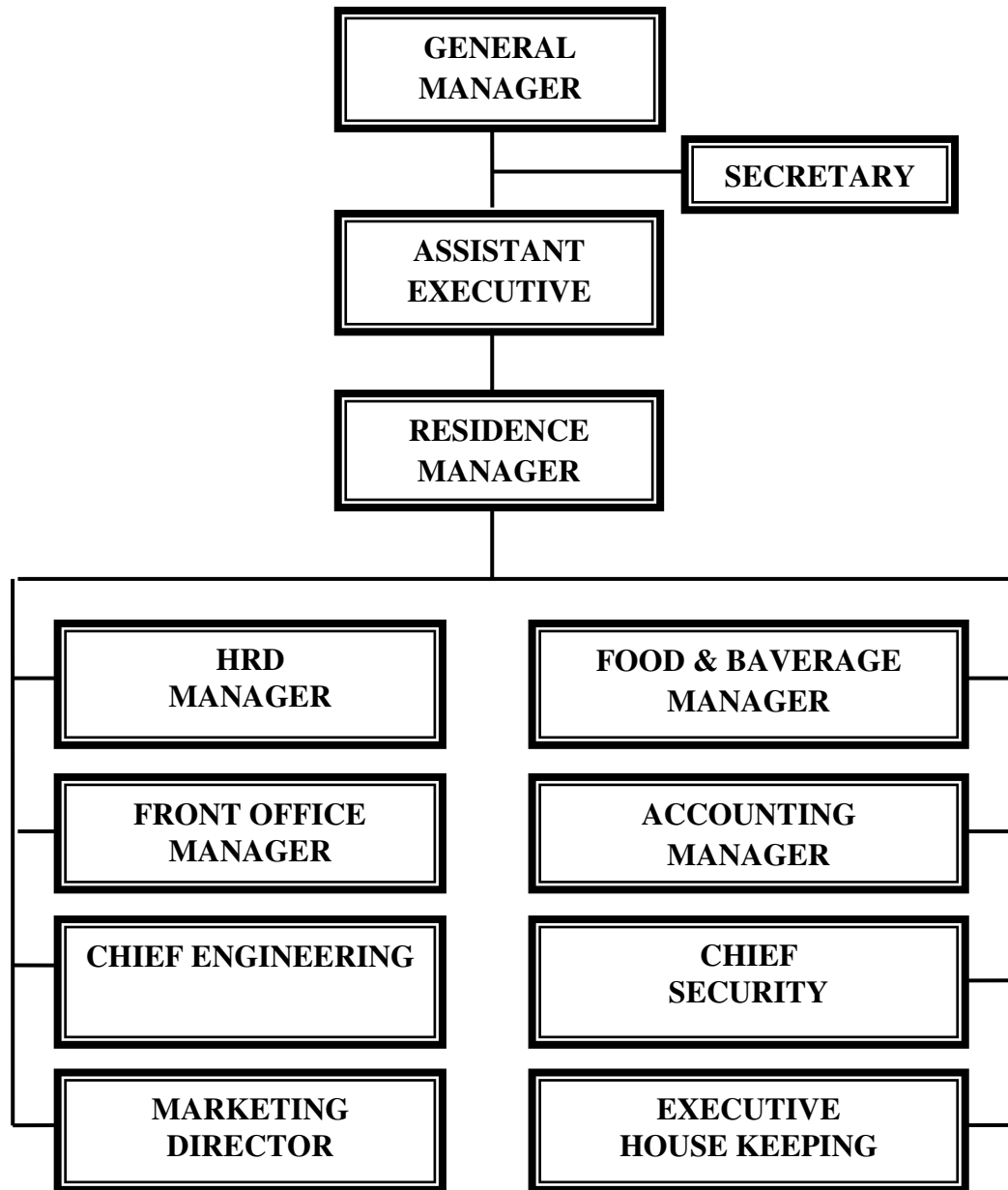
Menjadikan Putra Mulia Hotel sebagai hotel berbintang 3 (tiga) yang bertaraf internasional dengan pelayanan seperti bintang lima.

1.1.1.3. Struktur Organisasi

Gambaran pola kerja secara skematis tentang bagaimana sekumpulan pekerjaan dapat didistribusikan, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal melalui sebuah garis hierarki yang jelas dapat dilihat dari struktur organisasi yang didesain sedemikian rupa. Struktur organisasi menunjukkan kerangka, susunan hubungan, koordinasi di antara fungsi/bagian/unit kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab di tiap-tiap bagian tersebut. Struktur organisasi memiliki unsur-unsur spesialisasi kerja pada setiap bagiannya.

Tanggung jawab setiap bagian/unit kerja dapat dilihat secara jelas dalam struktur organisasi perusahaan mengenai standarisasi, koordinasi, sentralisasi dan desentralisasi dalam struktur organisasi. Berikut ini diperjelas kondisi struktur organisasi Putra Mulia Hotel Medan yang menggambarkan fungsi, tugas, dan tanggung jawab, serta koordinasi antar bagian/unit kerja diperlihatkan sebagai berikut :

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Putra Mulia Hotel Medan



Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan di atas, pembagian tugas dan tanggung jawab setiap jabatan pada Putra Mulia Hotel Medan adalah sebagai berikut :

1. *General Manager*

General Manager adalah pimpinan dari struktur organisasi Putra Mulia Hotel.

Manager bertanggung jawab atas keseluruhan penyelenggaraan operasional.

Tugas dan tanggung jawabnya meliputi;

- a. Bertanggung jawab terhadap operasional
- b. Membuat perencanaan.
- c. Menciptakan budaya.
- d. Menjalin komunikasi dengan perusahaan lain.
- e. Membuat dan mengambil keputusan strategis.

2. *Secretary*

Secretary adalah pendamping *Manager* yang selalu mencatat agenda yang akan dilakukan *Manager*. Tugas dan tanggung jawabnya yaitu;

- a. Membuat agenda kegiatan *Manager*
- b. Menyimpulkan hasil rapat
- c. Membuat laporan hasil kegiatan.

3. *Assistant Executive*

Assistant Executive adalah wakil Manajer. Apabila Manajer membutuhkan bantuan, maka akan dialihkan kepada *Assitant Executive*, tugas dan tanggung jawabnya yaitu;

- a. Menjalankan perintah yang disampaikan oleh Manajer dan selanjutnya akan meneruskan perintah tersebut kepada *Manager* departmen lainnya.
- b. *Executive Assistant* bertanggungjawab kepada *Manager*.
- c. Menyampaikan laporan yang dibuat oleh para *Manager*.

- d. Mengambil alih tugas Manager apabila sewaktu-waktu *Manager* tidak dapat menjalankan tugasnya secara formal.

4. *Residence Manager*

Tugas dan tanggung jawab *Residence Manager* yaitu;

- a. Mengepalai semua manager lini pertama, yaitu (*Marketing Director, Chief Engenering, HRD, Front Office Manager, Food and Beverage Manager, Accounting Manager, Chief Security, Executive House Keeping*)
- b. Mengawasi dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan manajer lini pertama.
- c. Menentukan target yang harus dicapai oleh setiap departemen.

5. *Marketing Director*

- a. Membuat strategi pemasaran dan penjualan
- b. Bertanggung jawab atas publikasi atau periklanan hotel.
- c. Memperkenalkan hotel dan fasilitasnya sekaligus melakukan kontrak kerja sama kepada calon pengguna jasa hotel, seperti perusahaan atau pemerintahan.
- d. Memastikan penjualan kamar memenuhi target.
- e. Bertanggung jawab dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggan.

6. *Chief Engenering*

- a. Bertanggung jawab untuk menjaga/mengawasi peralatan dan fasilitas hotel.
- b. Membuat laporan mengenai perbaikan atau pembaharuan fasilitas dan peralatan hotel.

7. *Human Resource Departemen (HRD)*

- a. Bertanggung jawab terhadap semua administrasi karyawan.
- b. Melakukan perekrutan karyawan.
- c. Membuat program pengembangan keterampilan karyawan.

8. *Front Office Manager*

- a. Bertanggung jawab terhadap semua aktivitas di *Front Office*.
- b. Mengoptimalkan dan memaksimalkan *occupancy rate hotel*.
- c. Membuat laporan kamar *check in, check out dan reservasi*.
- d. Menjual kamar, tugas ini antara lain menerima pemesanan kamar, menangani tamu yang tanpa pemesan kamar, melaksanakan pendaftaran dan penentuan kamar.
- e. Memberikan informasi tentang pelayanan hotel.
- f. Mengkoordinir pelayanan tamu, antara lain sebagai penghubung antara bagian-bagian di hotel menangani berbagai masalah dan keluhan tamu.
- g. Menyusun laporan status kamar dan mengkoordinasikan penjualan kamar dengan bagian *house keeping*.
- h. Menyelenggarakan pembayaran tamu.
- i. Menyusun riwayat kunjungan tamu antara lain melakukan pencatatan data-data individu untuk kunjungan yang akan datang, dan menyelenggarakan arsip kartu riwayat kunjungan tamu.
- j. Menangani *telephone switch board, telex, dan telegram*
- k. Menangani barang bawaan tamu.

9. *Food and Beverage Manager*

- a. Bertanggung jawab atas pengelolaan makanan dan minuman.

- b. Membuat laporan pemakaian bahan baku / F&B *cost*.
- c. Menciptakan menu baru yang *inovative*.

10. *Accounting Manager*

- a. Bertanggung jawab atas semua pendapatan transaksi dan keuangan.
- b. Membuat laporan transaksi dan keuangan hotel.
- c. Mengawasi dan menjaga semua kegiatan transaksi.

11. *Chief Security*

- a. Bertanggung jawab atas keamanan hotel.
- b. Menghindari adanya gangguan keamanan dari dalam atau dari luar hotel.

12. *Executive House Keeping*

- a. Bertanggung jawab atas kebersihan dan kerapian fasilitas hotel.
- b. Membersihkan dan merapikan kamar yang telah digunakan oleh tamu sesegera mungkin setelah tamu *check out*.
- c. Melapor kepada *FO* apabila kamar telah siap dijual.

1.1.2. Deskriptif Responden

1.1.2.1. Karakteristik Responden

Sesuai dengan kebutuhan penelitian, maka responden dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam 2 kelompok, yaitu responden internal (karyawan Putra Mulia Hotel Medan) dan responden eksternal yaitu tamu/*customer* hotel yang sedang menginap/menggunakan fasilitas hotel ini. Deskriptif Responden Internal berjumlah 42 sampel/responden, yaitu seluruh karyawan Putra Mulia Hotel Medan dan responden eksternal sebanyak 20 responden. Deskriptif masing-masing kelompok responden adalah sebagai berikut :

1. Deskriptif Responden Internal

Deskriptif responden internal berdasarkan klasifikasinya ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Kelompok Responden Internal Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Jumlah Karyawan	%
19-30	19 orang	45%
31-40	18 orang	43%
41-50	5 orang	12%
Total	42 orang	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.1. di atas, responden internal yang berusia 19-30 tahun sebanyak 19 orang (45%). Responden internal yang berusia 31-40 tahun sebanyak 18 orang (43%) dan responden internal berusia 41-50 tahun sebanyak 5 orang (12%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Putra Mulia Hotel Medan didominasi oleh karyawan berusia muda dan pada umur yang sangat produktif, dan semangat kerja yang dimiliki masih relatif tinggi untuk mendorong kemajuan bisnis Putra Mulia Hotel Medan.

Tabel 4.2.
Kelompok Responden Internal Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan	Persentase %
Pria	29 orang	69%
Wanita	13 orang	31%
Total	42 orang	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, menunjukkan karyawan Putra Mulia Hotel didominasi oleh karyawan pria sebanyak 29 orang (69%) dan karyawan wanita 13 orang (31%).

2. Deskriptif Responden Eksternal

Deskriptif responden eksternal yang berjumlah 20 orang berdasarkan klasifikasinya ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Kelompok Responden Eksternal Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Jumlah Pelanggan	%
30-40	13 orang	65%
41-50	3 orang	15%
51-60	4 orang	20%
Total	20 orang	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, responden eksternal yang berusia 30-40 tahun sebanyak 13 orang (65%). Responden eksternal yang berusia 41-50 tahun sebanyak 3 orang (15%) dan responden internal berusia 51-60 tahun sebanyak 4 orang (20%). Hal ini menunjukkan bahwa pengguna fasilitas Putra Mulia Hotel Medan didominasi oleh tamu yang berusia antara 30-40 tahun dengan berbagai latar belakang profesi.

Tabel 4.4.
Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Pelanggan	Persentase %
Pria	16 orang	80%
Wanita	4 orang	20%
Total	20 orang	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, menunjukkan tamu pengguna fasilitas Putra Mulia Hotel Medan didominasi oleh tamu pria sebanyak 16 orang (80%) dan tamu wanita 4 orang (20%).

1.1.3. Hasil Penilaian Indikator *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja Putra Mulia Hotel Medan dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard* untuk tahun penelitian tahun 2019 meliputi 2 perspektif yang dinilai. Perspektif tersebut meliputi perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, dimana perspektif non keuangan meliputi pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penilaian kinerja Putra Mulia Hotel untuk tahun 2019 dengan pendekatan metode *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Penilaian dengan pendekatan perspektif keuangan, dilakukan dengan menganalisa rasio keuangan perusahaan untuk tahun 2018 dan 2019 yaitu rasio *Current Ratio* (CR), *Return On Aset* (ROA), *Return On Equity* (ROE), dan *Net Profit Margin* (NPM). Hasil penilaian kinerja keuangan perusahaan untuk tahun 2018-2019 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5.
Kondisi Rasio Keuangan Putra Mulia Hotel
Periode 2018-2019

Indikator	2018		2019	
	Rasio (%)	Skor	Rasio (%)	Skor
CR	76,22	3	70,67	3
ROA	24,91	2	25,68	2
ROE	47,98	2	58,23	3
NPM	33,94	2	34,74	2
Total		9		10

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Merujuk pada tabel 2.1 tentang Skor Perspektif Keuangan, maka diperoleh kondisi nilai skor untuk masing-masing rasio keuangan seperti tersebut di atas. Maka berdasarkan kondisi yang demikian dapat dilakukan perhitungan kinerja keuangan Putra Mulia Hotel sebagai berikut :

Tabel 4.6.
Skor Kinerja Keuangan Putra Mulia Hotel

Tahun	Skor Tertimbang Maksimum				Skor Akhir			Nilai Akhir
	Jumlah indikator	Skor Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks	Jlh.Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang	
2018	4	4	25	400	9	25	225	56,0%
2019	4	4	15	240	10	15	150	62,5%
Skor kinerja keuangan =		$(\text{Jumlah skor tertimbang} / \text{Jumlah skor tertimbang Maximum}) \times 100\%$						

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan perspektif keuangan di atas selama tahun 2018 dan 2019, dihasilkan skor penilaian untuk keseluruhan indikator rasio keuangan, dengan catatan bahwa tahun 2018 tanpa menggunakan metode *balanced scorecard*, dan tahun 2019 menggunakan metode *balanced scorecard*. Berikut hasil perhitungan kinerja keuangan selama tahun 2018 dan 2019 sebagai berikut :

1. Tahun 2018 diperoleh hasil 56,0%. Bila dirujuk pada tabel 2.1 maka diperoleh kondisi skor kinerja keuangan Putra Mulia Hotel adalah sebesar skor 3 (kinerja keuangan baik)
2. Tahun 2019 diperoleh hasil 62,5%. Bila dirujuk pada tabel 2.1 maka diperoleh kondisi skor kinerja keuangan Putra Mulia Hotel adalah sebesar skor 3 (kinerja keuangan baik)

Dari kondisi kinerja keuangan untuk 2 tahun (2018-2019) tidak mengalami perbaikan dari sisi kategori kualitas kinerja. Selama 2 tahun tersebut perusahaan menghasilkan kualitas kinerja yang sama dengan skor 3 (Baik) walaupun secara persentase mengalami peningkatan di tahun 2019. Ini memberikan sinyal bahwa perusahaan tidak mengalami peningkatan kinerjanya dari tahun 2018-2019.

Pada tahapan penilaian kinerja dengan pendekatan metode *balanced scorecard* yaitu kondisi tahun 2019, akan dikolaborasi dengan penilaian perspektif lainnya untuk menghasilkan/mendapatkan kondisi kinerja Putra Mulia Hotel secara keseluruhan yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan.

b. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja melalui pendekatan perspektif pelanggan, dilakukan dengan menggunakan 2 pendekatan (indikator), yaitu indikator kepuasan pelanggan dan indikator mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 tamu Putra Mulia Hotel Medan (responden eksternal) yang pada saat dilakukan penelitian sedang menggunakan fasilitas hotel ini, seperti menginap, menyewa *meeting room*/aula, dan sebagainya.

Dari hasil sebaran kuesioner kepada 20 responden eksternal tersebut diperoleh data (jawaban kuesioner) untuk indikator kepuasan pelanggan sebagai berikut :

Tabel 4.7
Tabulasi Jawaban Kuesioner Untuk Indikator Kepuasan Pelanggan

Pelanggan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total
1	4	4	5	5	5	4	5	5	37
2	5	5	5	5	3	4	4	3	34
3	4	4	5	5	5	5	5	4	37
4	5	5	5	5	5	5	5	4	39
5	5	5	5	4	5	5	5	5	39
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	3	4	4	4	4	5	4	4	32
9	4	4	3	5	5	5	5	3	34
10	4	4	4	4	4	5	4	4	33
11	5	5	5	4	4	4	3	3	33
12	4	4	4	4	4	4	5	4	33
13	4	4	4	4	4	3	3	3	29
14	3	3	3	3	3	4	4	4	27
15	5	5	5	5	4	4	4	4	36
16	4	5	4	5	4	5	5	5	37

17	4	4	4	3	3	3	4	4	29
18	5	5	5	5	4	4	4	4	36
19	4	4	3	4	4	4	2	5	30
20	2	4	4	4	4	5	4	4	31
Total									670

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Penentuan besarnya interval untuk menentukan nilai tabulasi kuesioner di atas dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Interval maksimum} = 8 \times 20 \times 5 = 800$$

$$\text{Interval minimum} = 8 \times 20 \times 1 = 160$$

$$\text{Skala Interval} = (800-160) : 5 = 128$$

Maka skala interval untuk tabulasi kuesioner dan skor skala interval untuk indikator kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8.
Skala Interval & Skor Skala Interval Kepuasan Pelanggan

Interval	Skor	Kategori
160 – 288	1	Sangat Tidak Puas
289 – 417	2	Tidak Puas
418 – 546	3	Kurang Puas
547 – 675	4	Puas
676 – 800	5	Sangat Puas

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Tabel 4.7 menghasilkan total jawaban kuesioner sebesar 670. Hasil tersebut apabila dikomparasi dengan tabel 4.8 maka akan berada di level interval 547 - 675. Dengan demikian perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pelanggan menghasilkan skor 4 dengan kategori “Puas”. Artinya tamu merasa puas dengan segala kondisi yang ada di Putra Mulia Hotel Medan selama tamu tersebut menjalin kerja sama dengan pihak hotel.

Dari hasil sebaran kuesioner kepada 20 responden eksternal diperoleh data (jawaban kuesioner) untuk indikator mempertahankan pelanggan dihasilkan data sebagai berikut :

Tabel 4.9
Tabulasi Jawaban Kuesioner Untuk Indikator Mempertahankan Pelanggan

Pelanggan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total
1	3	3	4	4	4	4	4	5	31
2	3	4	4	4	4	4	4	5	32
3	4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	4	4	3	3	3	4	4	4	29
5	5	5	3	3	3	4	4	4	31
6	4	4	2	4	4	4	4	4	30
7	4	4	4	4	4	3	3	3	29
8	5	5	5	5	5	5	5	4	39
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	5	4	5	4	5	5	5	37
11	4	4	4	4	4	4	3	3	30
12	3	4	4	4	4	4	4	3	30
13	5	5	5	4	3	4	4	4	34
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	3	3	3	4	4	4	4	4	29
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
Total									644

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Penentuan besarnya interval untuk menentukan nilai tabulasi kuesioner di atas dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Interval maksimum} = 8 \times 20 \times 5 = 800$$

$$\text{Interval minimum} = 8 \times 20 \times 1 = 160$$

$$\text{Skala Interval} = (800-160) : 5 = 128$$

Maka skala interval untuk tabulasi kuesioner dan skor skala interval di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10.
Skala Interval & Skor Skala Interval
Mempertahankan Pelanggan

Interval	Skor	Kategori
160 - 288	1	Sangat Tidak Baik
289 - 417	2	Tidak Baik
418 - 546	3	Kurang Baik
547 - 675	4	Baik
676 - 800	5	Sangat Baik

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Tabel 4.9 menghasilkan total jawaban kuesioner sebesar 644. Hasil ini apabila dibandingkan dengan tabel 4.10 maka total nilai kuesioner 644 berada di level interval 547 – 675. Dengan demikian perspektif pelanggan dengan indikator mempertahankan pelanggan menghasilkan skor 4 dengan kategori “BAIK”. Artinya manajemen hotel telah melakukan upaya untuk mempertahankan tamu menjadi pelanggan yang setia dengan cara-cara yang wajar dan dapat memberi kesan yang kuat kepada tamu hotel, sehingga tamu tetap menjadi customer Putra Mulia Hotel Medan.

c. Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja melalui pendekatan perspektif bisnis internal, dilakukan dengan menggunakan 2 pendekatan/indikator, yaitu indikator inovasi produk dan indikator operasional. Data diperoleh melalui sebaran kuesioner kepada 42 karyawan Putra Mulia Hotel Medan yang merupakan responden internal. Dari hasil sebaran kuesioner kepada 42 responden tersebut diperoleh data (jawaban kuesioner) untuk indikator inovasi produk sebagai berikut :

Tabel 4.11
Tabulasi Jawaban Kuesioner Untuk Indikator Inovasi Produk

Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total
1	3	4	4	4	4	5	5	4	33
2	4	4	3	4	4	4	4	4	31
3	4	5	5	5	4	4	3	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	4	4	4	4	4	35
6	5	4	4	4	3	3	3	3	29
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	3	4	4	4	3	4	4	4	30
10	4	4	4	5	5	5	5	5	37
11	3	3	3	4	4	4	4	4	29
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	4	4	4	4	4	4	3	31
14	4	5	5	5	5	4	4	4	36
15	3	3	3	3	5	5	5	5	32

16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	5	5	5	5	5	5	5	39
19	3	3	3	3	4	3	4	4	27
20	3	3	2	2	3	4	4	4	25
21	4	4	4	4	4	4	3	4	31
22	5	5	4	4	4	4	4	4	34
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25	4	4	4	4	3	3	3	3	28
26	3	3	3	4	4	4	5	5	31
27	3	3	4	4	4	4	5	5	32
28	4	4	4	4	5	5	5	5	36
29	4	4	4	4	3	3	3	3	28
30	3	3	2	2	4	4	4	4	26
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
32	3	3	4	4	4	4	5	5	32
33	4	4	4	3	3	4	4	4	30
34	4	4	5	5	5	4	4	4	35
35	4	4	4	4	4	4	3	3	30
36	3	3	4	4	4	4	4	4	30
37	4	4	4	4	3	3	3	3	28
38	3	3	5	5	5	5	4	4	34
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32
40	4	4	4	4	4	4	4	4	32
41	4	4	5	5	4	3	4	3	32
42	4	4	4	4	4	4	4	4	32
Total									1.336

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Penentuan besarnya interval untuk menentukan nilai tabulasi kuesioner di atas dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Interval maksimum} = 8 \times 42 \times 5 = 1.680$$

$$\text{Interval minimum} = 8 \times 42 \times 1 = 336$$

$$\text{Skala Interval} = (1.680 - 336) : 5 = 268,8 \text{ dibulatkan } 269$$

Maka skala interval untuk tabulasi kuesioner dan skor skala interval di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12.
Skala Interval & Skor Skala Interval Inovasi Produk

Interval	Skor	Kategori
336 - 605	1	Sangat Tidak Baik
606 - 875	2	Tidak Baik
876 - 1.145	3	Kurang Baik
1.146 - 1.415	4	Baik
1.416 - 1.680	5	Sangat Baik

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

27	4	4	4	4	4	4	4	5	33
28	4	4	4	4	4	3	4	4	31
29	3	4	4	4	4	4	4	4	31
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
31	4	4	4	4	3	4	4	4	31
32	5	4	4	5	4	5	3	4	34
33	4	4	4	5	4	4	4	4	33
34	5	4	4	5	4	5	4	4	35
35	4	4	4	4	4	4	4	4	32
36	5	3	4	4	4	4	4	4	32
37	5	4	4	3	4	4	3	4	31
38	5	4	5	5	4	4	4	4	35
39	5	2	4	5	4	4	4	4	32
40	4	4	4	5	4	5	4	4	34
41	4	4	4	5	4	5	4	4	34
42	4	4	3	5	4	4	4	5	33
Total									1.367

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Penentuan besarnya interval untuk menentukan nilai tabulasi kuesioner di atas dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Interval maksimum} = 8 \times 42 \times 5 = 1.680$$

$$\text{Interval minimum} = 8 \times 42 \times 1 = 336$$

$$\text{Skala Interval} = (1.680-336) : 5 = 268,8 \text{ dibulatkan } 269$$

Maka skala interval untuk tabulasi kuesioner dan skor skala interval di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14.
Skala Interval & Skor Skala Interval Operasional

Interval	Skor	Kategori
336 - 605	1	Sangat Tidak Baik
606 - 875	2	Tidak Baik
876 - 1.145	3	Kurang Baik
1.146 - 1.415	4	Baik
1.416 - 1.680	5	Sangat Baik

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Tabel 4.13 menghasilkan total jawaban kuesioner sebesar 1.336. Hasil ini dibandingkan dengan tabel 4.14 maka berada di level interval 1.146-1.415. Dengan demikian skor perspektif bisnis internal dengan pendekatan operasional menghasilkan skor 4 dengan kategori “Baik”. Artinya praktek operasional

23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	4	4	4	4	4	4	3	4	31
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	4	5	4	4	4	4	4	4	31
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	4	4	4	4	3	31
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
31	4	4	4	3	4	4	4	4	31
32	4	5	4	3	5	4	4	4	33
33	5	5	4	4	5	4	4	4	35
34	4	5	4	4	5	5	4	4	35
35	4	4	4	4	5	4	4	4	33
36	4	5	5	4	4	4	4	4	34
37	5	4	4	4	4	4	4	4	33
38	4	5	4	3	4	4	4	4	32
39	4	4	4	4	4	4	4	3	31
40	4	5	4	3	4	4	4	4	32
41	5	4	4	4	4	3	3	3	30
42	4	4	4	5	4	2	3	3	30
Total									1.350

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Penentuan besarnya interval untuk menentukan nilai tabulasi kuesioner di atas dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Interval maksimum} = 8 \times 42 \times 5 = 1.680$$

$$\text{Interval minimum} = 8 \times 42 \times 1 = 336$$

$$\text{Skala Interval} = (1.680-336) : 5 = 268,8 \text{ dibulatkan } 269$$

Maka skala interval untuk tabulasi kuesioner dan skor skala interval di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16.
Skala Interval & Skor Skala Interval Kemampuan Karyawan

Interval	Skor	Kategori
336 - 605	1	Sangat Tidak Baik
606 - 875	2	Tidak Baik
876 - 1.145	3	Kurang Baik
1.146 - 1.415	4	Baik
1.416 - 1.680	5	Sangat Baik

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Tabel 4.15 menghasilkan total jawaban kuesioner sebesar 1.350. Hasil ini dibandingkan dengan tabel 4.16 maka berada di level interval 1.146-1.415. Maka

dengan demikian skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan pendekatan kemampuan karyawan menghasilkan skor 4 dengan kategori “Baik”. Artinya karyawan Putra Mulia Hotel Medan memiliki kemampuan personal yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari hasil sebaran kuesioner kepada 42 responden internal (karyawan Putra Mulia Hotel) diperoleh data (jawaban kuesioner) untuk indikator kemampuan memperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 4.17
Tabulasi Jawaban Kuesioner Indikator Kemampuan Mendapatkan Informasi

Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total
1	5	3	4	5	4	5	2	4	32
2	2	3	4	4	4	5	5	5	32
3	5	5	5	4	4	4	5	5	37
4	3	3	4	4	4	4	4	4	30
5	4	4	4	4	5	5	5	4	35
6	3	4	4	4	4	4	4	4	31
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	3	4	4	5	5	5	5	35
9	4	4	4	4	4	4	5	4	33
10	4	4	4	4	4	5	5	5	35
11	4	3	4	5	5	5	5	5	36
12	4	4	4	4	4	4	3	3	30
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	3	4	4	4	4	4	4	31
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	4	5	5	4	4	4	4	4	34
18	2	4	4	4	4	3	4	4	29
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	4	4	4	4	4	4	4	3	31
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	5	4	4	4	4	4	5	5	35
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	4	4	4	4	4	4	4	4	31
25	4	4	3	4	4	4	4	4	31
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32
27	4	4	4	4	3	4	4	4	31
28	4	4	4	5	4	4	4	4	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	4	4	4	4	4	4	5	33
31	4	4	4	4	5	4	5	4	34
32	4	4	3	4	4	4	4	4	31
33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
34	4	4	4	4	4	4	4	5	33
35	4	4	4	4	5	4	5	4	34

36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	4	4	4	3	4	4	4	4	32
38	4	4	4	4	4	4	4	5	33
39	4	4	4	4	5	4	5	4	34
40	4	3	4	5	3	4	4	4	31
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	2	4	4	4	4	4	4	4	1
Total									1.360

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Penentuan besarnya interval untuk menentukan nilai tabulasi kuesioner di atas dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Interval maksimum} = 8 \times 42 \times 5 = 1.680$$

$$\text{Interval minimum} = 8 \times 42 \times 1 = 336$$

$$\text{Skala Interval} = (1.680-336) : 5 = 268,8 \text{ dibulatkan } 269$$

Maka skala interval untuk tabulasi kuesioner dan skor skala interval di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18.
Skala Interval & Skor Skala Interval
Kemampuan Mendapatkan Informasi

Interval	Skor	Kategori
336 - 605	1	Sangat Tidak Baik
606 - 875	2	Tidak Baik
876 - 1.145	3	Kurang Baik
1.146 - 1.415	4	Baik
1.416 - 1.680	5	Sangat Baik

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Tabel 4.17 menghasilkan total jawaban kuesioner sebesar 1.360. Hasil ini dibandingkan dengan tabel 4.18 maka berada di level interval 1.146-1.415. Maka dengan demikian skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan pendekatan kemampuan mendapatkan informasi menghasilkan skor 4 dengan kategori "Baik". Artinya kemampuan karyawan mendapatkan informasi untuk pengembangan pengetahuan dalam bekerja menjalankan perusahaan dalam kesehariannya berlangsung dengan baik, dimana perusahaan terus melakukan

perbaikan-perbaikan sistem dan mekanisme kerja, melakukan evaluasi hasil kerja secara konsisten, menyusun dan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan, serta membudayakan selalu berorientasi masa depan.

1.1.4. Hasil Penilaian Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* dilakukan dengan mengakumulasikan seluruh skor indikator *balanced scorecard* meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan melalui perhitungan skor masing-masing indikator. Hasil pengolahan seluruh indikator tersebut melalui perhitungan skor tertimbang selanjutnya diperbandingkan dengan tabel parameter tingkat kinerja perusahaan (tabel 2.6) maka akan diperoleh kondisi kinerja Putra Mulia Hotel Medan tahun 2019.

Perhitungan untuk menentukan nilai skor masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Menentukan Nilai Skor Indikator

No	Perspektif	Indikator	Skor Indikator	Total Skor
1	Keuangan	ROA	2	10
		ROE	3	
		DAR	3	
		NPM	2	
2	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	4	8
		Mempertahankan Pelanggan	4	
3	Bisnis Internal	Inovasi Produk	4	8
		Operasional	4	
4	Pertumbuhan & Pembelajaran	Kemampuan Karyawan	4	8
		Kemampuan Mendapatkan Informasi	4	

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Keseluruhan nilai indikator *balanced scorecard* rata-rata menghasilkan nilai mendekati maksimal. Kondisi ini memberikan sinyal kinerja keuangan perusahaan diprediksi menghasilkan kinerja yang menggembirakan. Perspektif

keuangan rata-rata memiliki skor 2,5. Perspektif pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran rata-rata skor indikator 4.

Untuk mendapatkan nilai kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*, maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.20
Nilai Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum				Skor Akhir			Nilai Akhir
	Jumlah indikator	Skor Maks	Bobot Indikator	Total Skor	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang	
Keuangan	4	4	15	240	10	15	150	62,5%
Pelanggan	2	5	12,5	125	8	12,5	100	80,0%
Bisnis Internal	2	5	5	50	8	5	40	80,0%
Pertumbuhan & Pembelajaran	2	5	2,5	25	8	2,5	20	80,0%
Total				440			310	
Skor kinerja keuangan =				$(310 / 440) \times 100\% = 70,45\%$				

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Hasil akhir perhitungan indikator kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* adalah sebesar 70,45%. Apabila dikomparasi dengan nilai skor standar kinerja perusahaan (tabel 2.6) maka kinerja Putra Mulia Hotel Medan untuk tahun 2019 dengan metode *Balanced Scorecard* adalah “Sangat Baik” dengan kategori “A”. Artinya seluruh perspektif penilaian kinerja sudah berjalan dengan sangat baik.

1.2. Pembahasan

Terhadap seluruh indikator yang dinilai, sehingga menghasilkan nilai kinerja perusahaan secara keseluruhan, maka pada tahap selanjutnya dilakukan pembahasan atas hasil yang diperoleh. Pembahasan dilakukan terhadap masing-masing perspektif penilaian indikator, dan hasil kinerja yang diperoleh dengan tahapan sebagai berikut :

1.2.1. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan keuangan (finansial) dilakukan dengan menganalisa rasio keuangan. Melalui rasio keuangan tersebut akan tergambar kondisi kinerja keuangan secara jelas, sehingga akan memudahkan mengambil pertimbangan dan keputusan setelah dilakukan analisis yang tepat, sekaligus membantah bahwa pengukuran kinerja keuangan hanya dianalisa dari kemampuan menghasilkan keuntungan (laba) yang tumbuh dan meningkat.

Kaplan dan Norton (2000) Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak jika dilihat dari tingkat keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan bagi kehidupan bisnis, seperti : *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan keuangan dalam penelitian ini dilakukan melalui rasio-rasio keuangan perusahaan, meliputi *Current Rastio* (CR), *Return On Asset* (ROA), *Return ON Equity* (ROE), dan *Net Profit Margin* (NPM). Penilaian kinerja dengan perspektif keuangan sesuai pendapat dari Purwanti (2016) yang merekomendasikan penilaian keuangan setidaknya meliputi aspek kemampuan menghasilkan laba, mengoperasikan harta (aset) untuk menghasilkan laba, menggunakan sumber pembiayaan dari luar perusahaan. Dari pendapat tersebut penelitian ini telah mengakomodirnya melalui rasio keuangan yang diteliti, yaitu CR, ROA, RAE dan NPM. Seluruh rasio tersebut telah memenuhi unsur-unsur tersebut. Rasio CR telah memenuhi unsur

penggunaan hutang dan aset, ROA memenuhi unsur penggunaan aset untuk menghasilkan laba, ROE memenuhi unsur modal menghasilkan keuntungan dimana modal merupakan dana yang sebahagiannya bersumber dari luar perusahaan, NPM memenuhi unsur kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dari penjualan.

Hasil penilaian kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan dengan pendekatan CR, ROA, ROE dan NPM menghasilkan kondisi kinerja keuangan perusahaan Putra Mulia Hotel Medan berada dalam kondisi “Baik”. Artinya penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh mahmudah dan pamungkas yang menunjukkan kinerja perusahaan dari aspek keuangan melalui penilaian rasio keuangan telah menunjukkan pencapaian hasil yang secara umum baik, walaupun masih ditemukan kelemahan yang memerlukan tindakan perbaikan.

Penjabaran terhadap kondisi rasio keuangan selama tahun 2019 yang menjadikan penilaian perspektif keuangan perusahaan mendapat predikat baik adalah sebagai berikut :

1) *Current Ratio* (CR)

Hasil penilaian *Current Ratio* (CR) atau rasio likuiditas Putra Mulia Hotel Medan tahun 2019 adalah 70,67%. Dalam tabel parameter penilaian keuangan, nilai 70,67% termasuk pada level “Baik”. Dari keseluruhan rasio keuangan yang diteliti, rasio ini menghasilkan rasio paling tinggi dibandingkan dengan rasio keuangan lainnya. Menurut Kasmir (2012) semakin likuid suatu perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki modal kerja yang memadai untuk menjalankan operasional perusahaan dalam jangka pendek.

Melihat hasil penilaian CR perusahaan ini, maka perusahaan memiliki kekurangan sebesar 29,33% untuk mencapai rasio ideal. Dalam kondisi ini setidaknya perusahaan masih mampu menjaga likuiditas perusahaan sebesar 70,67% tersebut untuk membayar hutang dan menjalankan operasional dalam jangka pendek.

Dibandingkan dengan kondisi tahun 2018, rasio CR mengalami penurunan sebesar 5,55% (dari 76,22% menjadi 70,67%) namun tidak mempengaruhi penurunan nilai rasio ini. Karena antara kedua tahun tersebut rasio CR masih berada pada interval penilaian yang sama yaitu pada level “Baik”. Penurunan rasio disebabkan oleh beberapa pos keuangan yang mengalami peningkatan, seperti hutang jangka pendek, cadangan kerugian piutang dan penurunan persediaan. Hal ini sesuai dengan argumen yang dikemukakan oleh *Accounting Manager* Putra Mulia Hotel Medan Bapak Sechono, SE., MBA, bahwa kebijakan untuk menaikkan hutang disebabkan perusahaan membutuhkan dana untuk mendukung pengembangan produk, peningkatan fasilitas dan sarana hotel, serta membangun sistem dan teknologi untuk meningkatkan kinerja berbasis teknologi sesuai kebutuhan zaman.

2) *Return On Aset* (ROA)

Hasil penilaian ROA menunjukkan hasil sebesar 25,68% dengan kondisi “Cukup Baik”. Rasio ROA menganalisa dari sisi kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dari aset yang dimilikinya. Atau dengan kata lain seberapa mampu perusahaan mengolah aset yang dimilikinya untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan itu sendiri (Kasmir, 2012).

Semakin tinggi rasio yang dihasilkan menandakan perusahaan memiliki kemampuan yang meningkat untuk menghasilkan keuntungan.

Kondisi rasio ROA tahun 2019 (25,68%) lebih baik dibandingkan dengan ROA di tahun 2018 (24,91%). Berdasarkan laporan keuangan perusahaan diperoleh data bahwa kenaikan ROA dikarenakan laba perusahaan tahun 2019 meningkat 18% dan total aktiva juga meningkat sebesar 13%. Peningkatan ROA yang demikian menandakan perusahaan telah mampu mengelola aset perusahaan menjadi meningkat sekaligus memberikan peningkatan keuntungan perusahaan. Maka dengan demikian dari sisi ROA perusahaan mampu meningkatkan kemampuannya menghasilkan keuntungan.

3) *Return On Equity* (ROE)

ROE merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan bagi pemilik saham (Kasmir,2012). Semakin tinggi ROE maka akan memberikan keuntungan yang besar bagi pemilik saham. Maka investor tidak akan menarik modalnya dari perusahaan. Dari hasil penilaian ROE tahun 2019 adalah sebesar 58,23%, menunjukkan bahwa kondisi ini lebih baik bila dibandingkan dengan ROE tahun 2018 (47,98%). Namun penilaian rasio ROE untuk tahun 2018-2019 masih dalam kondisi baik. Dari sumber laporan keuangan menunjukkan bahwa selama tahun 2019 laba mengalami peningkatan diikuti dengan modal yang menurun sebesar 3%. Namun ROE yang dihasilkan semakin meningkat. Menurut keterangan *Accounting Manager* Putra Mulia Hotel Bapak Sechono, SE., MBA, bahwa selama tahun 2019 terdapat investor yang mengundurkan diri, yang berdampak pada penurunan jumlah modal perusahaan.

Kesimpulan yang ditarik bahwa turunnya modal tidak setara dengan turunnya laba perusahaan, karena penjualan yang dihasilkan meningkat sebesar 15,16%, sehingga penurunan modal tidak berdampak pada nilai ROE yang dihasilkan. Manajemen tetap menjaga komitmen untuk mencapai laba maksimal walaupun modal mengalami penurunan, sehingga pertumbuhan ROE tetap membaik.

4) *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio keuangan yang mengukur kemampuan menghasilkan keuntungan melalui aktivitas penjualan (Kasmir, 2012). Semakin besar rasio NPM menunjukkan peningkatan pencapaian laba yang meningkat melalui penjualan, dan sebaliknya rasio NPM menurun menunjukkan pencapaian laba yang menurun. Hasil analisa rasio NPM melalui laporan keuangan menunjukkan nilai rasio NPM tahun 2019 sebesar 34,76% meningkat dibanding tahun 2018 sebesar 33,94. Kedua kondisi menunjukkan NPM perusahaan berada dalam kondisi baik.

Kenaikan rasio NPM ditunjukkan dengan meningkatnya capaian laba dan penjualan selama tahun 2019 dibandingkan tahun 2018. Peningkatan penjualan meningkat sebanyak 15,16% sehingga mampu meningkatkan nilai NPM di tahun 2019. Sesuai dengan pernyataan teori di atas (Kasmir, 2012) bahwa semakin meningkat rasio NPM menunjukkan pencapaian laba perusahaan yang meningkat, dan ini benar adanya yang terjadi di Putra Mulia Hotel Medan.

Kesimpulannya bahwa NPM perusahaan selama tahun 2019 menunjukkan kualitas yang baik, sehingga NPM berkontribusi terhadap

pencapaian kinerja keuangan perusahaan tahun 2019 berada dalam kondisi “Baik”.

Dari setiap rasio keuangan yang dinilai untuk menentukan kondisi kinerja keuangan Putra Mulia Hotel Medan, maka disimpulkan bahwa semua rasio tersebut menunjukkan subsidi yang positif untuk menjadikan penilaian kinerja keuangan Putra Mulia Hotel Medan dari perspektif keuangan menghasilkan kondisi “Baik”.

1.2.2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja melalui perspektif pelanggan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana pihak hotel mampu memberikan kesan yang baik terhadap kondisi hotel dalam memenuhi kebutuhan tamu hotel, sehingga tamu merasa puas terhadap apa yang diberikan dan apa yang dirasakan oleh tamu. Penilaian perspektif pelanggan dilakukan dengan melakukan penilaian dengan pendekatan 2 indikator, yaitu kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) Perspektif pelanggan ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri dari : kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Penilaian perspektif pelanggan memenuhi kriteria keberhasilan perusahaan apabila perusahaan tersebut mampu memberikan tingkat *customer satisfaction* (tingkat kepuasan pelanggan) yang maksimal serta mampu mempertahankan hubungan dengan konsumen, sehingga konsumen menjadi setia

dan loyal kepada perusahaan (Purwanti, 2016). Tingkat keberhasilan dari kedua indikator tersebut secara akumulasi akan memberi nilai tambah pada pencapaian nilai kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian terhadap perspektif pelanggan ini pada Putra Mulia Hotel Medan melalui pendekatan/indikator kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan menghasilkan penilaian rata-rata “Baik”, dimana kedua indikator yang dinilai tersebut secara individual juga menghasilkan penilaian yang baik. Hasil penelitian ini mendukung ataupun sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pamungkas, Nurjaman, Ardiyanti dan Mahmudah membuktikan bahwa perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik dalam menunjang kinerja perusahaan.

Keberhasilan pencapaian kondisi baik tersebut, merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana strategi yang dibangun perusahaan dari aspek perspektif pelanggan tersebut telah mampu memberikan penilaian positif terhadap kinerja perusahaan.

Melalui penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan perspektif pelanggan, menghasilkan kondisi “Baik”. Tamu hotel memberikan respons puas terhadap kondisi perusahaan termasuk pelayanan yang diberikan dan cara perusahaan membangun hubungan dengan tamu. Beberapa kekuatan strategi dan implementasi yang dilakukan manajemen Putra Mulia Hotel Medan untuk memberikan kepuasan dan mempertahankan tamu adalah sebagai berikut :

1) Dari aspek kepuasan pelanggan

a). Menjaga dan mempertahankan kualitas pelayanan kepada tamu

- b). Meningkatkan kualitas dan kuantitas fasilitas hotel yang langsung memberi manfaat bagi tamu
 - c). Menetapkan harga yang bersaing dan sesuai dengan kemampuan rata-rata tamu, namun tidak merugikan perusahaan
 - d). Memperhatikan kebersihan lingkungan hotel dan kenyamanan tamu
 - e). Inovasi produk yang ditawarkan memenuhi selera tamu
 - f). Keramahan seluruh petugas menjadi modal mempertahankan citra hotel
- 2) Dari aspek mempertahankan tamu
- a). Manajemen berupaya memberikan kesan baik kepada tamu dari berbagai aspek
 - b). Sopan dan santun dalam melayani tamu
 - c). Memberikan perhatian kepada tamu sebagai bentuk kepedulian
 - d). Pemberian spesial *rate* kepada tamu spesial dan tamu setia
 - e). Mempertahankan slogan “tamu adalah raja”, sehingga tamu merasa layaknnya tamu khusus.

Melalui berbagai *treatment* yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kepuasan dan mempertahankan tamu, telah menunjukkan keberhasilan yang memuaskan. Maka dengan demikian praktek memberikan kepuasan tamu dan mempertahankan tamu yang dilakukan perusahaan sesuai dengan yang diteorikan oleh Purwanti (2016) bahwa memberikan kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan akan memberikan keberhasilan perusahaan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2014), Nurjaman (2013), Ardiyanti (2010) dan Mahmudah (2015)

membuktikan bahwa perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik dalam menunjang kinerja perusahaan.

1.2.3. Perspektif Bisnis Internal

Menurut Samryn (2013) Perspektif bisnis internal adalah aktifitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien.

Penilaian kinerja melalui perspektif bisnis internal dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana pihak hotel mampu mengoptimalkan penggunaan harta (aset) perusahaan dalam menciptakan produk/jasa dan menemukan cara kerja baru yang efektif dan efisien. (Purwanti, 2016). Penilaian perspektif bisnis internal dilakukan dengan melakukan penilaian dengan pendekatan 2 indikator, yaitu inovasi produk dan operasional.

Penilaian perspektif bisnis internal memenuhi kriteria keberhasilan perusahaan apabila perusahaan tersebut mampu memberikan/mengidentifikasi kebutuhan pasar dan meresponsnya dengan melakukan inovasi produk-produknya untuk ditawarkan/dijual ke pasar (pelanggan), dan perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggannya dalam memenuhi kebutuhannya (Purwanti, 2016). Tingkat keberhasilan dari kedua indikator tersebut secara akumulasi akan memberi nilai tambah pada pencapaian nilai kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian terhadap perspektif bisnis internal ini pada Putra Mulia Hotel Medan melalui pendekatan/indikator inovasi produk dan kegiatan operasional menghasilkan penilaian rata-rata “Baik”, dimana kedua indikator yang dinilai tersebut secara individual juga menghasilkan penilaian yang baik. Hasil

penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas, Nurjaman, Ardiyanti dan Mahmudah membuktikan bahwa perspektif bisnis internal memberikan hasil yang baik dalam menunjang kinerja perusahaan.

Keberhasilan pencapaian kondisi baik tersebut, merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana strategi yang dibangun perusahaan dari aspek perspektif bisnis internal tersebut telah mampu memberikan penilaian positif bagi perusahaan untuk pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhannya.

Melalui penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan perspektif bisnis internal menghasilkan kondisi yang “Baik”, dimana praktek perencanaan dan perwujudan dari inovasi produk dan praktek operasional telah dilakukan dalam upaya memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Beberapa kekuatan strategi dan implementasi yang dilakukan manajemen untuk berinovasi dalam produk dan aktivitas operasional adalah sebagai berikut :

1). Dari aspek inovasi produk

- a). Perusahaan senantiasa melakukan inovasi produk dalam jangka pendek
- b). Inovasi produk dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan pasar
- c). Berupaya inovasi produk yang dihasilkan lebih unggul dari produk yang dimiliki hotel lain
- d). Memanfaatkan teknologi digital dalam pengembangan produk
- e). Rutin melakukan evaluasi kualitas produk dan kejenuhan produk
- f). Melibatkan karyawan dalam melakukan inovasi produk
- g). Inovasi produk menjadi hal yang mendapat prioritas dari manajemen hotel

3) Dari aspek operasional

Pihak manajemen senantiasa mendorong karyawan tetap komitmen pada pelaksanaan operasional perusahaan, khususnya dalam melayani kebutuhan pelanggan. Manajemen mendorong karyawan untuk berkomitmen menjalankan operasional, meliputi :

- a). Cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan
- b). Perhatian pada pelanggan dengan aktif memberikan solusi atas kebutuhan pelanggan
- c). Karyawan tetap komitmen pada kepuasan pelanggan
- d). Menjaga citra hotel di mata pelanggan
- e). Sabar dan kreatif menjawab keluhan pelanggan
- f). Dedikasi yang tinggi kepada perusahaan dengan menjaga kualitas kerja

Melalui berbagai *treatment* yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kualitas operasional yang baik, menunjukkan keberhasilan yang memuaskan. Maka dengan demikian strategi inovasi produk dan pelaksanaan operasional yang dilakukan perusahaan sesuai dengan yang diteorikan oleh Purwanti (2016) bahwa senantiasa melakukan inovasi produk dan menjalankan operasional pelayanan pelanggan akan memberikan keberhasilan perusahaan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2014), Nurjaman (2013), Ardiyanti (2010) dan Mahmudah (2015) membuktikan bahwa perspektif bisnis internal memberikan hasil yang baik dalam menunjang kinerja perusahaan.

1.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana pihak perusahaan mampu memaksimalkan kemampuan, motivasi, produktivitas dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan (Purwanti, 2016). Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan melakukan penilaian dengan pendekatan 2 indikator, yaitu kemampuan karyawan dan kemampuan mendapatkan informasi.

Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memenuhi kriteria keberhasilan perusahaan apabila perusahaan tersebut mampu terus menerus melakukan perbaikan manusia dan teknologi, dan mendapatkan informasi (pengetahuan) yang banyak untuk menunjang kerja (Purwanti, 2016). Tingkat keberhasilan dari kedua indikator tersebut secara akumulasi akan memberi nilai tambah pada pencapaian nilai kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini pada Putra Mulia Hotel Medan melalui pendekatan/indikator kemampuan karyawan dan kemampuan mendapatkan informasi menghasilkan penilaian rata-rata “Baik”, dimana kedua indikator yang dinilai tersebut secara individual juga menghasilkan penilaian yang baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas, Nurjaman, Ardiyanti dan Mahmudah yang membuktikan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan hasil yang baik dalam menunjang kinerja perusahaan.

Keberhasilan pencapaian kondisi baik tersebut, merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana strategi yang dibangun perusahaan dari

aspek perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tersebut telah mampu memberikan penilaian positif bagi perusahaan untuk pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhannya.

Melalui penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan kondisi yang “Baik”, dimana upaya peningkatan kemampuan karyawan dan dorongan kepada karyawan untuk mendapatkan pengetahuan (informasi) sebanyak mungkin telah dilakukan dalam upaya menghasilkan kinerja yang terbaik. Beberapa kekuatan strategi dan implementasi yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan mendorong peningkatan pengetahuan karyawan adalah sebagai berikut :

1). Dari aspek kemampuan karyawan :

- a). Program perencanaan peningkatan kemampuan karyawan dilakukan terus menerus
- b). Evaluasi kualitas kerja karyawan dilakukan rutin/berkala
- c). Pelaksanaan program pendidikan dan latihan yang berkelanjutan
- d). Perbaikan sistem teknologi untuk memperlancar kualitas kerja dan pelayanan
- e). Penghargaan terhadap prestasi karyawan
- f). Dorongan untuk selalu melihat masa depan
- g). Manajemen tetap mendukung dan terus mendukung peningkatan kemampuan karyawan.

4) Dari aspek kemampuan mendapatkan informasi

Pihak manajemen senantiasa mendorong karyawan untuk selalu menambah pengetahuan dan informasi untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan kerja untuk diimplementasikan pada bidang kerja yang menjadi tanggung jawabnya, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Manajemen mendorong karyawan untuk menambah pengetahuan melalui berbagai informasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya, meliputi :

- a). Terus mencari informasi/pengetahuan yang mendukung kualitas kerja
- b). Pengetahuan dan informasi yang diperoleh sebaiknya terkait dengan bisnis perhotelan dan perkembangan teknologi.
- c). Mempraktekkan pengetahuan/informasi yang diperoleh pada bidang kerja
- d). Manajemen hotel terlibat dalam pemberian informasi/pengetahuan kepada karyawan
- e). Karyawan dituntut dapat mengambil manfaat dari pengetahuan/informasi yang diperoleh.

Melalui berbagai *treatment* yang dilakukan perusahaan untuk mendorong karyawan mendapatkan pengetahuan/informasi, menunjukkan keberhasilan yang memuaskan. Maka dengan demikian dorongan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan dorongan untuk mendapatkan pengetahuan/informasi yang dilakukan perusahaan sesuai dengan yang diteorikan oleh Purwanti (2016) bahwa senantiasa meningkatkan kemampuan karyawan dan kemampuan mendapatkan informasi/pengetahuan secara rutin dan berkelanjutan akan memberikan keberhasilan perusahaan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2014), Nurjaman (2013), Ardiyanti (2010) dan Mahmudah (2015) yang membuktikan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan hasil yang baik dalam menunjang kinerja perusahaan.

1.2.5. Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diyakini akan memberikan penilaian yang lebih berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan. Berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personal diukur dari dua aspek keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal (Mulyadi dalam Putera, 2019).

Metode *Balanced Scorecard* mencoba membantah pernyataan umum bahwa kinerja perusahaan diukur dari kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dan mengabaikan aspek non keuangan lainnya. Sama halnya pernyataan yang dikemukakan *Accounting Manager* Putra Mulia Hotel Medan Bapak Sechono, SE., MBA, bahwa kinerja perusahaan selama ini diukur dengan kemampuan perusahaan menghasilkan laba (keuntungan) pada periode tertentu, dan membandingkannya dengan periode sebelumnya. *Accounting Manager* juga menyatakan bahwa penilaian kinerja non keuangan bukan prioritas, karena tidak berkaitan dengan keuangan. Penilaian kinerja keuangan sudah mewakili seluruh aktivitas perusahaan. Karena seluruh aktivitas keuangan dan non keuangan sudah dipastikan melibatkan unsur keuangan di dalamnya, sehingga penilaian kinerja perusahaan dari unsur non keuangan tidak secara khusus dilakukan penilaian.

Hasil akhir perhitungan indikator kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada Putra Mulia Hotel Medan tahun 2019 adalah sebesar

70,45%. Apabila dikomparasi dengan nilai skor standar kinerja perusahaan (tabel 2.6) maka kinerja Putra Mulia Hotel Medan untuk tahun 2019 dengan metode *Balanced Scorecard* adalah “Sangat Baik” dengan kategori “A”. Seluruh indikator penilaian melalui keseluruhan perspektif sudah dapat dijalankan dengan baik.

Hasil penelitian berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mayasari (2015), dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja PT. Jamsostek Belawan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan kinerja yang “Kurang Baik” dengan kategori “BBB”.

Tabel 4.21

Perbandingan Penilaian Kinerja Perusahaan

Perspektif	Penilaian			
	2018		2019	
	Alat Ukur	Skor	Alat Ukur	Skor
Keuangan	Rasio	56,0%	Rasio	62,5%
Pelanggan	Kotak Saran	Tidak Ada	Kuesioner	Puas
Bisnis Internal	Inovasi Produk	Tidak Ada	Kuesioner	Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pelatihan	Tidak Ada	Kuesioner	Baik

Sumber : Hasil penelitian Tahun 2021 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.21 pada tahun 2018 penilaian kinerja perusahaan dilakukan tidak dengan metode *Balanced Scorecard* hanya menilai kinerja dari perspektif keuangan saja dan perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan tidak dilakukan penilaian dalam penilaian kinerja. Sedangkan pada tahun 2019 penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dengan melakukan komparatif penilaian kinerja Putra Mulia Hotel Medan tahun 2018 dengan kinerja tahun 2019, ternyata nilai kinerja perusahaan di tahun 2019 yang menggunakan metode *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan tahun 2018. Dimana nilai kinerja perusahaan tahun 2019 adalah

sebesar 70,45% (Sangat Baik), sedang kinerja tahun 2018 kinerja perusahaan 56% (Baik).

Pembuktian ini membantah pernyataan *Accounting Manager* Putra Mulia Hotel Medan yang menyatakan bahwa penilaian kinerja perusahaan hanya melalui penilaian aspek keuangan, sedangkan aspek non keuangan bukan prioritas. Sama halnya dengan pernyataan umum yang klasik bahwa pengukuran kinerja keuangan diukur dari kemampuan perusahaan menghasilkan laba terbantahkan dengan hasil penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton dalam Putera (2019) bahwa mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* akan memberikan kelebihan dari sisi komprehensif (memperluas persepsi), koheren (mempertegas hubungan sebab akibat), seimbang (meliputi faktor internal dan eksternal), terukur (perspektif non keuangan dapat diukur, jika ingin dicapai hasilnya).

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Braam dan Nijseen dalam Nurjaman (2013) bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* tidak secara otomatis memperbaiki kinerja perusahaan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana penggunaan metode *Balanced Scorecard* tersebut itu sendiri. Jika *Balanced Scorecard* digunakan sebagai pelengkap dari strategi perusahaan, maka akan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan. Demikian pula pernyataan Nugraha (2018) yang mendukung hasil penelitian ini bahwa pengukuran kinerja dengan aspek non keuangan dirasa lebih akurat untuk mengukur lebih dalam apa yang menjadi kekurangan dari perusahaan dan berbeda dengan menggunakan pengukuran kinerja dari segi keuangan.

Berdasarkan dari pembahasan tersebut di atas, menjadi sangat penting menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan. Dimana metode ini mampu menilai keseluruhan aspek bisnis yang bersifat keuangan (angka-angka) maupun aspek non keuangan yang bersifat abstrak (tidak dalam bentuk angka penilaian, seperti kepuasan pelanggan, dan sebagainya). Dengan menggunakan metode ini diharapkan hasil kinerja perusahaan akan semakin lebih realistis menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan atas permasalahan yang ditemukan di Putra Mulia Hotel Medan, maka pada tahap selanjutnya akan diambil beberapa kesimpulan atas hasil pembahasan tersebut. Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Putra Mulia Hotel Medan yang dinilai dengan metode *Balanced Scorecard* selama tahun 2019 menghasilkan kondisi kinerja yang “Sangat Baik” dengan kategori “A”. Masing-masing perspektif penilaian menghasilkan kondisi baik. Perspektif keuangan menghasilkan penilaian dengan hasil “Baik”. Perspektif pelanggan menghasilkan penilaian dengan hasil “Baik”. Perspektif bisnis internal menghasilkan penilaian dengan hasil “Baik”. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan penilaian dengan hasil “Baik”.
2. Penilaian kinerja Putra Mulia Hotel Medan tahun 2019 dengan metode *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan dengan penilaian kinerja tahun 2018. Karena penilaian kinerja tahun 2018 dilakukan tidak dengan Metode *Balanced Scorecard*.

5.2. Saran

1. Ada baiknya Manajemen Putra Mulia Hotel Medan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan, agar menghasilkan kondisi kinerja perusahaan yang lebih realistis.

2. Segera melakukan perbaikan-perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang dapat menurunkan nilai kinerja perusahaan, seperti menjaga kondisi likuiditas perusahaan melalui rasio likuiditas *Current Ratio*.
3. Menekankan efektif dan efisien dalam perolehan dan penggunaan dana, untuk menjaga rasio keuangan yang ideal
4. Meningkatkan promosi kelebihan-kelebihan hotel melalui media *Online* maupun *offline* untuk meningkatkan volume penjualan, sekaligus meningkatkan keuntungan.
5. Program pendidikan dan pelatihan lebih intensif dilakukan untuk meningkatkan motivasi, pengetahuan, dan kemampuan karyawan.
6. Lebih meningkatkan fasilitas (sarana dan prasarana), produk hotel, dan kualitas pelayanan untuk memberikan tingkat kepuasan pelanggan, serta menjaga kesetiaan (loyalitas) pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyanti, Ekha Rini. (2010). Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.
- Edison, Anwar dan Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fadly, Y. (2019). Performa Mahasiswa Akuntansi Dalam Implementasi *English For Specific Purpose (Esp)* Di Universitas Pembangunan Panca Budi (Unpab) Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Kasmir. (2012). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Krisna, P. Yogie. (2017). Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dealer Honda Naga Mas Motor Baturetno). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). *UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index*. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Mahmudah. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam*. Institute Agama Islam Darussalam. Blokagung.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, AA. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mayasari. (2015). Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 15. No.1. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Nugraha., Susilo., dkk (2018). Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan *Advertising* Dan Periklanan Yang Terdaftar Pada Asosiasi *Advertising* dan Periklanan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.57 No.2. Universitas Brawijaya. Malang.
- Nurjaman, Sidik. (2013). Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Trikonomika*. Vol.12 No.2. Universitas Pasundan. Bandung.
- Pamungkas, Eni Catur. (2014). Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-Elemen *Balanced Scorecard* (Studi Empiris RSUD Sukoharjo). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Purwanti, Ari dan Prawironegoro, Darsono. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Putra, Andre Permana. (2019). Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Kantor Wilayah VI PT. Bank Mandiri (Persero). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan. Bandung.
- Rusiadi, Rahmat Hidayat, Nur Subianto. (2014). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel*. Cetakan Ketiga. Medan: USU Press.
- Siahaan, A. P. U. *Autoregression Vector Prediction on Banking Stock Return using CAPM Model Approach and Multi-Factor APT (IJCIET)*.
- Siregar Oktarini, K. (2017). *Measurement of Regional Financial Performance and Economic Growth: A Lesson from North Sumatera Province, Indonesia. International Journal of Accounting and Financial Reporting, 7(1)*.
- Sunyoto, Danang. (2013). *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Torang, Syamsir. (2013). *Organisasi Dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Widodo, Eko, Suparno. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.