

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA KUSUMA SAHID PRINCE HOTEL SURAKARTA

Farida Styaningrum, Kohar Sulistyadi, Asri Laksmi Riani
Magister Pendidikan Ekonomi Program Pascasarjana
Universitas Sebelas Maret Surakarta
Email: styaningrumfarida@yahoo.com

Abstract

Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) is one of the hotels in Surakarta. The performance measurement at KSPH Surakarta all this time is only viewed from financial aspect. The financially measurement of performance is not enough to reflect the actual company performance, so it is needed the more comprehensive method of performance measurement as a benchmark of target attainment of the company. Balanced Scorecard is an alternative choice for the measurement of a company performance. The objective of the research is to gain result about the application of Balanced Scorecard in measuring performance at KSPH Surakarta in the year of 2011-2013 through four perspectives; financial, customer, internal business process, also learning and development perspective. This research used qualitative approach with descriptive method type job and activity analysis. Data analysis technique used in this research was interactive model. The result of this research shows that performance at KSPH Surakarta in the year of 2011-2013 based on the analysis result toward the four perspectives of Balances Scorecard achieves at 64,583%, it means that KSPH Surakarta has the good performance quality in achieving target strategy for every perspective in Balanced Scorecard.

Keywords: *performance measurement, Balanced Scorecard, Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta*

PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini berlangsung dalam iklim yang sangat kompetitif. Perusahaan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja dalam persaingan bisnis dengan perbaikan kualitas kinerja. Sistem pengukuran kinerja perusahaan kebanyakan masih menggunakan sistem pengukuran tradisional, yaitu hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan (finansial). Ukuran keuangan (finansial) saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan yang sesungguhnya karena mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen. Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan (finansial) saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan alternatif pemilihan pengukuran kinerja perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat ukuran yang memberikan pandangan menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan.

Penelitian Martello *et al.* (2008) membahas tentang penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam sebuah organisasi nirlaba (Cattarougus County bintang Pusat Rehabilitasi) dalam proses perencanaan strategis. Pusat Rehabilitasi memfokuskan pada perspektif konsumen dan keuangan yang didasarkan pada kebutuhan Pusat untuk melaksanakan misi utama untuk konsumen serta kebutuhan untuk menjaga stabilitas keuangan. Tantangan ke depan Pusat Rehabilitasi adalah untuk terus mengembangkan ukuran

hasil dari masing-masing departemen untuk tujuan strategis Pusat dalam jangka panjang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gimzauskiene dan Valanciene (2010) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dalam organisasi Lithuania akan efisien dan efektif ketika bersifat multidimensi. Korelasi kuat antara keuangan, pasar, pelanggan, proses internal, dan langkah-langkah terkait intelektual membuktikan bahwa hasil keuangan adalah titik akhir kinerja organisasi yang dapat dikelola sambil mengelola faktor nonkeuangan seperti pelanggan, proses, dan modal intelektual.

Panicker dan Seshadri (2013) membahas penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja bank asing di India selama 2009-2012. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan meningkat pada 2009-2011. Perspektif proses internal tidak mengungkapkan perbaikan yang signifikan pada tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata sekitar 2%. Skor *Standard Chartered Bank* pada perspektif pelanggan adalah yang terburuk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil baik. Bank telah mencetak hampir 100% pada karyawan yang dinilai, pelatihan yang diterima dan keterlibatan karyawan.

Hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa metode *Balanced Scorecard* dipandang cukup komprehensif dalam mengukur kinerja perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* dapat memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, agar keberhasilan keuangan (finansial) perusahaan bersifat berkesinambungan.

Penelitian ini akan memfokuskan pada semua perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini juga akan mendeskripsikan hubungan sebab

akibat dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dengan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada persentase pertumbuhan atau penurunan dalam mencapai target di setiap tahunnya. Hasil akhir dari pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan strategi perusahaan di masa yang akan datang.

Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Selama ini KSPH Surakarta hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan) untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengelolaan kinerja KSPH Surakarta seharusnya mempertimbangkan keseimbangan antara aspek keuangan dan nonkeuangan.

Pada tahun 2014, KSPH Surakarta mulai merancang *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja pada setiap departemen. Pemahaman visi, misi, strategi, dan tujuan perusahaan lebih ditingkatkan dalam pengimplementasian *Balanced Scorecard* agar tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai.

Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* yaitu untuk memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menjadi pemicu dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh hasil tentang penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta pada tahun 2011-2013 melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

LANDASAN TEORI

1. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang

dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja menurut Atkinson *et al.* (2012: 111) adalah alat yang kuat untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan tanpa ambiguitas apa yang dimaksud perusahaan terkait pernyataan tujuan, misi, dan visi strategisnya.

Moeheriono (2012: 96) menyatakan bahwa pengukuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Peran pengukuran kinerja: komunikasi, klarifikasi, motivasi, umpan balik, dan evaluasi dapat digunakan perusahaan untuk membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja target, karyawan, dan manajer, sehingga dapat menentukan apakah perusahaan telah mencapai tingkat kinerja yang diinginkan.

2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dikembangkan pada tahun 1993 oleh dua profesor Harvard Business School, Robert Kaplan dan David Norton. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 16) *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

David (2009: 513) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah proses yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi strategi dari empat perspektif: kinerja keuangan, pengetahuan konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard mengukur kinerja organisasi berdasar empat perspektif yang berbeda namun berhubungan yang

diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan organisasi (Atkinson *et al.*, 2012: 105).

Balanced Scorecard merupakan usaha sistematis dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi menjadi tujuan, pengukuran, dan inisiatif yang jelas.

3. Keunggulan dan Kelemahan

Balanced Scorecard

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi (2014: 237-245) adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Komprehensif
- 2) Koheren
- 3) Terukur
- 4) Seimbang

Menurut Atkinson *et al.* (2012: 139-142) sedikitnya ada empat kelemahan dalam membuat dan memasukkan ukuran serta sistem manajemen baru ke organisasi, yaitu:

- 1) Manajemen senior tidak berkomitmen.
- 2) Tanggung jawab *Balanced Scorecard* tidak mengalir ke bawah.
- 3) Solusi dirancang berlebihan atau *Balanced Scorecard* diperlukan sebagai peristiwa satu kali.
- 4) *Balanced Scorecard* diperlakukan sebagai sistem atau proyek konsultasi.

4. Perspektif Keuangan (Finansial)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 23) tujuan keuangan berhubungan dengan profitabilitas yang diukur.

Atkinson *et al.* (2012: 114) menyatakan bahwa terdapat empat sub-tujuan perspektif yang dapat

memicu kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, yaitu menaikkan pendapatan dan margin atas pelanggan yang ada; memperluas penjualan dengan pelanggan, produk, dan pasar baru; mengurangi biaya per unit produksi produk dan jasa; serta meningkatkan pemanfaatan aset. Faktor pendorong dalam perspektif keuangan harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan, dan strategi setiap unit bisnis.

5. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan antara kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan probabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 2000: 55).

Menurut Atkinson *et al.* (2012: 115) perspektif pelanggan dalam pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dapat diukur dengan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas dari pelanggan, pangsa pasar, dan pangsa akun.

Setiap ukuran dalam perspektif pelanggan harus disesuaikan dengan kelompok pelanggan sasaran yang diharapkan dapat memberi pertumbuhan dan profitabilitas yang paling besar kepada perusahaan.

6. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diawali dengan proses inovasi menggali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan, proses operasi, penyampaian produk atau jasa pada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 2000: 80).

8. Penelitian yang Relevan

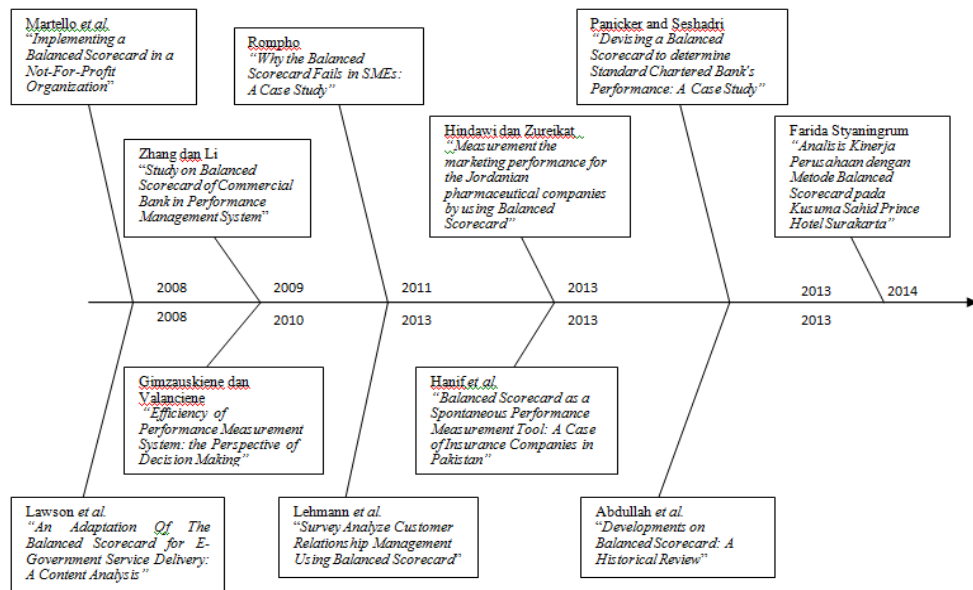
Menurut Atkinson *et al.* (2012: 118) Perspektif proses mengidentifikasi operasi penentu keberhasilan, proses manajemen pelanggan, inovasi, serta aturan dan proses sosial yang harus dilaksanakan organisasi dengan baik demi mencapai tujuan pelanggan, pertumbuhan pendapatan, dan profitabilitas.

Mencapai proses keseluruhan yang baik, umumnya mensyaratkan perusahaan memiliki tujuan dan ukuran untuk memperbaiki proses di keempat kelompok proses tersebut, sehingga manfaat dari tiap-tiap rangkaian proses bertambah dari waktu ke waktu.

7. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang keempat dalam *Balanced Scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi tujuan bagi keterpaduan orang, sistem, dan organisasi yang menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Menurut Atkinson *et al.* (2012: 123-124) pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada keahlian dan kemampuan karyawan, teknologi, dan keterpaduan organisasi yang akan memicu perbaikan di sejumlah proses penentu keberhasilan dalam pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 1. Road Map Penelitian yang Relevan

Penelitian ini akan mengembangkan sebuah model dan membahas tentang pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan penelitian terdahulu dengan metode *Balanced Scorecard*. berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan (finansial), pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini akan akan mendeskripsikan hubungan sebab akibat dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dengan mengukur kinerja KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013.

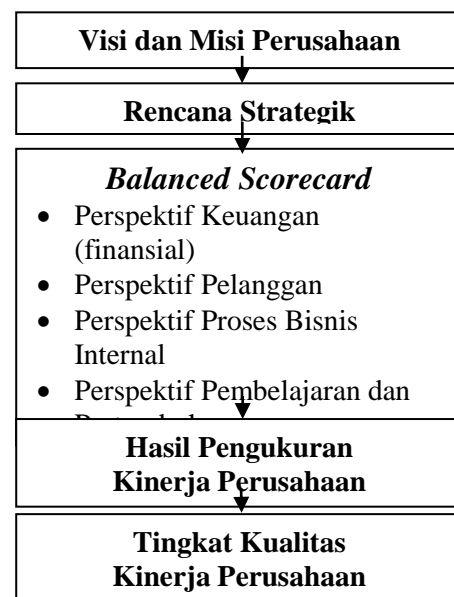
9. Kerangka Pemikiran

Visi, misi, dan strategi perusahaan dijabarkan ke dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu keuangan (finansial), pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Semua *point* tersebut diterjemahkan dalam bentuk kriteria keseimbangan dengan menentukan sasaran strategis, ukuran hasil, dan target, kemudian mengukur kinerja dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Hasil dari pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif tersebut dapat

memberikan gambaran tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil pengukuran kinerja perusahaan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk perbaikan strategi perusahaan yang akan datang.

Kerangka pemikiran tersebut dapat dibuat suatu paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan pada Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta yang berada di Jalan Sugiyopranoto No. 20 Surakarta 57111 dengan pertimbangan bahwa di KSPH Surakarta belum menggunakan alat pengukuran kinerja untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini ditinjau dari aspek yang diteliti merupakan jenis penelitian analisis kerja dan aktivitas (*job and activity analysis*). Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai beberapa fakta di KSPH Surakarta terkait dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan (Finansial)

Kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran strategis dari perspektif keuangan (finansial) seperti pertumbuhan pendapatan, meningkatkan *Gross Operating Profit* (GOP), dan meningkatkan

keuntungan perusahaan pada tahun 2011-2013 mengalami peningkatan.

Tabel 1. Penilaian Kinerja KSPH Surakarta dari Perspektif Keuangan

Tolak Ukur Strategis	Pertumbuhan Hasil yang Dicapai		Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
	2010-2011	2011-2013		
Pertumbuhan Pendapatan	15,620%	17,350%	4 = >20% 3 = 16%-20% 2 = 11%-15% 1 = ≤10%	3 (Baik)
<i>Gross Operating Profit</i> (GOP)	17,756%	16,076%	4 = >20% 3 = 16%-20% 2 = 11%-15% 1 = ≤10%	3 (Baik)
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	23,790%	23,407%	4 = >20% 3 = 16%-20% 2 = 11%-15% 1 = ≤10%	4 (Sangat Baik)
Skor yang Dicapai				10
Total Skor				12
Skor Kinerja Perusahaan				83,333%
Kesimpulan				Sangat Baik

Sumber: Pengolahan data (2014)

Kualitas kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif keuangan (finansial) dapat mencapai nilai 83,333%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif keuangan (finansial) pada tahun 2011-2013 adalah "sangat baik".

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran strategis dari perspektif pelanggan seperti meningkatkan kepuasan, retensi, dan akuisisi pelanggan pada tahun 2011-2013 mengalami peningkatan.

Tabel 2. Penilaian Kinerja KSPH Surakarta dari Perspektif Pelanggan

Tolak Ukur Strategis	Pertumbuhan Hasil yang Dicapai	Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
----------------------	--------------------------------	----------------------	-----------------

	2010-2011	2011-2013		
Kepuasan pelanggan	<i>Good</i>	<i>Good</i>	4 = <i>Excellent</i> 3 = <i>Good</i> 2 = <i>Fair</i> 1 = <i>Poor</i>	3 (Baik)
Retensi pelanggan	23,903%	26,330%	4 = 76%-100% 3 = 51%-75% 2 = 26%-50% 1 = ≤25%	2 (Cukup Baik)
Akuisisi pelanggan	5,101%	6,664%	4 = >8% 3 = 6%-8% 2 = 3%-5% 1 = ≤2%	3 (Baik)
Skor yang Dicapai				8
Total Skor				12
Skor Kinerja Perusahaan				66,667%
Kesimpulan				Baik

Sumber: Pengolahan data (2014)

Kualitas kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif pelanggan dapat mencapai nilai 66,667%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran

strategis dalam perspektif pelanggan pada tahun 2011-2013 adalah "baik". Kinerja yang baik menjadikan pelanggan dapat bertahan dan menjadi pelanggan loyal.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran strategis dari perspektif proses bisnis internal seperti meningkatkan pelayanan, proses manajemen pelanggan

dengan memperdalam hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan inovasi produk pada tahun 2011-2013 mengalami perbaikan.

Tabel 3. Penilaian Kinerja KSPH Surakarta dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak Ukur Strategis	Target	Realisasi			Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
		2011	2012	2013		
Proses Pelayanan	Maks. 24 Jam	24 Jam	24 Jam	24 Jam	4 = 24 jam 3 = 17-24 jam 2 = 9-16 jam 1 = ≤8 jam	4 (Sangat Baik)
Proses Manajemen Pelanggan	<i>Customer Gathering</i> minimal 4 kali dalam setahun	4 kali	4 kali	4 kali	4 = >6 kali 3 = 5-6 kali 2 = 3-4 kali 1 = 1-2 kali	2 (Cukup Baik)
Proses Inovasi	2 inovasi dalam setahun	Lebih dari 2	Lebih dari 2	Lebih dari 2	4 = >4 inovasi 3 = 3-4 inovasi 2 = 1-2 inovasi 1 = tidak ada inovasi	3 (Baik)
Skor yang Dicapai						9
Total Skor						12
Skor Kinerja Perusahaan						75%
Kesimpulan						Baik

Sumber: Pengolahan data (2014)

Kualitas kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif proses bisnis internal dapat mencapai nilai 75%. Pencapaian nilai

tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal pada tahun 2011-2013 adalah "baik".

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja pada KSPH Surakarta dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang

ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Penilaian Kinerja KSPH dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak Ukur Strategis	Pertumbuhan Hasil yang Dicapai		Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
	2010-2011	2011-2013		
Pelatihan Karyawan	7,160%	(2,600%)	4 = >15% 3 = 11%-15% 2 = 6%-10% 1 = ≤5%	1 (Kurang Baik)
Produktivitas Karyawan	13,252%	19,562%	4 = >30% 3 = 21%-30% 2 = 11%-20% 1 = ≤10%	2 (Cukup Baik)
Turn Over Karyawan	(50,794%)	(66,129%)	4 = >95% 3 = 86%-95% 2 = 76%-85% 1 = ≤75%	1 (kurang Baik)
Skor yang Dicapai				4
Total Skor				12
Skor Kinerja Perusahaan				33,333%
Kesimpulan				Cukup Baik

Sumber: Pengolahan data (2014)

Kualitas kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti meningkatkan pelatihan karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kepuasan karyawan pada tahun 2011-2013 secara

keseluruhan mencapai nilai 33,333%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2011-2013 adalah "cukup baik".

5. Pengukuran Kinerja Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Tahun 2011-2013

Hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan menjumlah hasil pencapaian nilai dari setiap

perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Penilaian Kinerja KSPH Surakarta dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Hasil yang Dicapai	Kriteria
Perspektif Keuangan (Finansial)	83,333%	Sangat Baik
Perspektif Pelanggan	66,667%	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	75%	Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	33,333%	Cukup Baik
Rata-Rata Hasil yang Dicapai	64,583%	Baik

Sumber: Pengolahan data (2014)

Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan dari setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan pada tabel di atas, diperoleh hasil bahwa kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan

dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mencapai nilai 64,583%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013 memiliki kinerja yang "baik".

KESIMPULAN

Kesimpulan hasil analisis data dan pembahasan tentang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta pada tahun 2011-2013 adalah:

1. Kualitas kinerja KSPH Surakarta pada perspektif keuangan (finansial) mencapai hasil sebesar 83,333% yang berarti sangat baik. KSPH Surakarta dapat mencapai target pertumbuhan pendapatan, *Gross Operating Profit*, dan *net profit margin* di setiap tahunnya.
2. Kualitas kinerja KSPH Surakarta pada perspektif pelanggan mencapai hasil sebesar 66,667% yang berarti baik. KSPH Surakarta dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru dan memberi kepuasan kepada pelanggan.
3. Kualitas kinerja KSPH Surakarta pada perspektif proses bisnis internal mencapai hasil sebesar 75% yang berarti baik. KSPH Surakarta dapat memaksimalkan waktu untuk memberikan layanan yang prima kepada pelanggan dan menghasilkan beberapa produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Kualitas kinerja KSPH Surakarta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai hasil sebesar 33,333% yang berarti cukup baik. KSPH Surakarta belum maksimal dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya sehingga produktivitas karyawan kurang maksimal dan tingkat *turn over* karyawan mengalami peningkatan.
5. Kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mencapai hasil sebesar 64,583%. Pencapaian hasil tersebut

menunjukkan bahwa KSPH Surakarta memiliki kualitas kinerja yang baik dalam mencapai sasaran strategis yang ditentukan.

SARAN

Saran yang dapat penulis berikan berdasarkan simpulan hasil penelitian dan implikasi penelitian adalah:

1. Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja keuangan dan nonkeuangan dengan menerapkan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan agar mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan melakukan perencanaan strategis yang matang.
2. Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta perlu meningkatkan promosi untuk menarik pelanggan dan memperluas pangsa pasar dengan tujuan meningkatkan penjualan yang akhirnya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.
3. Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta perlu meningkatkan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan inovasi dalam produk dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan agar dapat mempertahankan loyalitas pelanggan.
4. Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta perlu meningkatkan pelatihan karyawan dan pemberian pelatihan haruslah disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan agar kompetensi karyawan meningkat.
5. Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta hendaknya lebih memperhatikan kebutuhan dan

kesejahteraan karyawan agar produktivitas karyawan dapat optimal serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan.

6. Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta hendaknya lebih memperhatikan hubungan yang terjalin antara pimpinan dan karyawan bawah, maupun hubungan antarkaryawan bawah agar terjalin

komunikasi dan hubungan baik sehingga menciptakan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

7. Peneliti yang ingin melakukan penelitian sejenis tentang *Balanced Scorecard* hendaknya melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menambah beberapa ukuran kinerja yang belum dapat terukur dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Iqra, Umair, Tahira, Rashid, Yahya, dan Naeem, Basharat. 2013. Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review. *World Applied Sciences J.* 21 (1): 134-141.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, dan Young, S. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Jilid 2*. Jakarta: Indeks.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 12, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gimzauskiene, Edita, dan Valanciene, Loreta. 2010. Efficiency of Performance Measurement System: The Perspective of Decision Making. *Economics and Management*. pp. 917-923.
- Hanif, Nadia, Ahmad, Zafar, Farooq, Sadia, dan Farid, Hasan. 2013. Balanced Scorecard as a Spontaneous Performance Measurement Tool: A Case of Insurance Companies in Pakistan. *International J. of Innovative and Applied Finance*. pp. 1-12.
- Hindawi, Wanas A. W. dan Zureikat, Khaled K. 2013. Measurement The Marketing Performance for The Jordanian Pharmaceutical Companies by using Balanced Scorecard. *European J. of Business and Management* Vol. 5, No. 4, pp. 228-247.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Lawson, Assion, Mukankus, Laurence, dan Miller, Gleen. 2008. An Adaptation Of The Balanced Scorecard For E-Government Service Delivery: A Content Analysis. *J. of Service Science* Vol. 1, No. 1, pp. 75-82.
- Lehmann, Donald R., Zahay, Debra, dan Peltier, James W. 2013. Survey Analyze Customer Relationship Management using Balanced Scorecard. *J. of Interactive Marketing* 27, pp 1–16.
- Makhijani, Naresh dan Creelman, James. 2012. *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Martello, Michael, Watson, John G. dan Fischer, Michael J. 2008. Implementing A Balanced

- Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *J.of Business & Economics Research* Vol. 6, No. 9, pp. 67-80.
- Miles, Matthew B, dan Huberman, A. Michael. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: Sage Publication.
- Moehariono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- , 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- , 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Narbuko, Cholid dan Achmadi, Abu. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Panicker, Sunita dan Seshadri, Vinita. 2013. Devising a Balanced Scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study. *International J. of Business Research and Development* Vol. 2 No. 2, pp. 35-42.
- Purwono, Joko, Sugyaningsih, Sri, dan Roseriza, Anisa. 2013. Analisis Kinerja Koperasi Produksi Susu dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor Jawa Barat). *J. NeO-Bis* Vol. 7, No. 1, pp. 1-16.
- Putrayasa, Agus. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard* pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Panarungan. *J. Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 3, pp. 141-149.
- Qin, S. Y., Atkin, A. S. dan Yu, H. 2013. Balanced Scorecard Approach to Evaluate Business Performance Measurement Using Web Tools in E-Tourism. *International J. of Computing Science and Communication Technologies*, Vol. 5, No. 2, pp. 822-828.
- Rompho, Nopadol. 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International J. of Business and Management* Vol. 6, No. 11, pp. 39-46.
- Santoso, Joko, Yantu, M.R dan Sulaeman. Pengukuran Kinerja Sumberdaya Manusia: Suatu Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Industri Tahu Mitra Cemangi Kelurahan Boyaoge Kecamatan Palu Barat Kota Palu. *e-J. Agrotekbis* Vol. 1, No. 3, pp:259-266.
- Sapardianto. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda). *e-J Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 2, pp: 94-103.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sulistyo, Tommy. 2007. *Analisis Penggunaan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Pan Brothers Tbk V-Surakarta*. Tesis S2 Fakultas Ekonomi UNS. Surakarta. (Unpublished)
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Zhang, Yansheng dan Li, Longyi. 2009. *Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System* pp. 206-209. Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09). China.
- Santoso, Joko, Yantu, M.R dan Sulaeman. Pengukuran Kinerja Sumberdaya Manusia: Suatu Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Industri Tahu Mitra Cemangi Kelurahan Boyaoge Kecamatan Palu Barat Kota Palu. e-J. Agrotekbis Vol. 1, No. 3, pp:259-266.
- Sapardianto. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda). e-J Administrasi Bisnis, Vol. 1, No. 2, pp: 94-103.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo, Tommy. 2007. Analisis Penggunaan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Pan Brothers Tbk V-Surakarta. Tesis S2 Fakultas Ekonomi UNS. Surakarta. (Unpublished)
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Zhang, Yansheng dan Li, Longyi. 2009. *Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System* pp. 206-209. Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09). China.