



Implementasi Balance Scorecard pada Kinerja Perusahaan Jasa Perhotelan pada Hotel Luminor Jember

Sri Wulandari¹⁾, Jhoni Susanto²⁾, Denok Mugi Hidayanti³⁾

^{1) 2) 3)} Universitas PGRI Argopuro Jember

sriwulan11khansa@gmail.com , jhonisusanto2709@gmail.com , denokmh2012@gmail.com

Abstrak

Riwayat Artikel

Tanggal diajukan:

12 Desember 2024

Tanggal diterima :

04 Januari 2025

Tanggal

dipublikasikan:

15 Januari 2025

Kinerja perusahaan yang baik merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kualitas perusahaan. Salah satu penerapan manajemen strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah balance scorecard. Balance scorecard tidak hanya mengukur dari segi keuangan tetapi juga dari non keuangan. Ada empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan konsep BSC dalam kinerja perusahaan jasa perhotelan. Peneliti menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan peneliti dengan cara kuesioner dengan sampel 148 responden. Hasil penelitian dengan menerapkan balance scorecard pihak manajemen mendapatkan hasil yang komprehensif. Dengan adanya penerapan balance scorecard, perusahaan dapat mengelola pendapatan dan biaya, kepuasan pelanggan, pengembangan produk serta kepuasan karyawan atas kinerja perusahaan dapat diterapkan dan kesimpulan hasil penelitian bahwa kinerja yang diukur dari empat perspektif dalam balance scorecard sudah tergolong baik dan hasil kinerja perusahaan mencapai maksimal dan memuaskan.

Kata kunci: Balanced Scorecard; perspektif keuangan; perspektif pelanggan; perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Abstract

Corresponding Author :

Nama :

Sri Wulandari

Institusi :

Universitas PGRI
Argopuro Jember

Good company performance is one of the important factors in improving the quality of the company. One of the applications of strategic management in improving company performance is the balanced scorecard. The balanced scorecard not only measures financial aspects but also non-financial ones. There are four perspectives in measuring company performance, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The objective of this research is to determine the level of success of the BSC concept in the performance of hospitality service companies. The researcher used primary and secondary data. Primary data was collected by the researchers through a questionnaire with a sample of 148 respondents. The research results by applying the balanced scorecard provided the management with comprehensive outcomes. With the implementation of the balanced scorecard, the company can manage revenue and costs, customer satisfaction, product development, and employee satisfaction with the company's performance. The conclusion of the research is that the performance measured from the four perspectives in the balanced scorecard is already classified as

good, and the company's performance results are maximized and satisfactory

Keywords : Balanced Scorecard; financial perspective; customer perspective; internal business process perspective; and learning and growth perspective.

PENDAHULUAN

Balannce Scorecard merupakan salah satu sistem manajemen, pengukuran serta pengendalian yang tepat dalam memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnisnya. Salah satunya mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari segi keuangan tetapi non keuangan. Dari segi non keuangan BSC mengfokuskan pada pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat digunakan.

Memasuki ekonomi globalisasi, persaingan dalam perdagangan maupun pemasaran semakin ketat sehingga menuntut perusahaan untuk lebih bersinergi dan berinovasi untuk mampu mengimbangi persaingan global. Didalam dunia bisnis perhotelan mempunyai tantangan tersendiri di dalam kinerja. Kinerja yang bagus akan mempengaruhi kepuasan kepada konsumen sehingga akan membawa dampak reputasi yang bagus. Kinerja yang bagus dan reputasi yang baik akan meningkatkan kunjungan konsumen terhadap hotel tersebut.

Sistem pengukuran kinerja merupakan aspek yang sangat penting dalam mempertahankan kelangsungan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari segi keuangan tetapi juga menyangkut non keuangan. Balance scorecard menurut Mulyadi (2014 : 1) alat manajemen kontemporer yang diciptakan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan. Balance scorecard alat ukur kinerja perusahaan yang berasal dari misi dan strategi perusahaan. Misi dan strategi perusahaan terdapat dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif pelanggan, kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang dapat dicapai apabila perusahaan jasa mampu menciptakan dan menyediakan produk dan jasa yang memiliki nilai bagi konsumen sehingga manfaat yang diterima konsumen relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan. Perspektif proses bisnis internal, dalam mencapai tujuan peningkatan nilai bagi konsumen dan pemegang saham maka perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang unggul serta menilai kinerja terhadap proses dan kompetensi tersebut.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tujuan kinerja mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar dan mendorong pertumbuhan (Mulyadi : 2014). perspektif ini merupakan

infrastruktur yang memungkinkan tujuan ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Perspektif keuangan, kinerja keuangan menunjukkan strategi, inisiatif strategi dan implementasinya apakah mampu memberikan kontribusi laba perusahaan menurut AB Susanto (2014 : 309)

METODE

Populasi penelitian pada perusahaan jasa adalah 148 yang terdiri dari 100 konsumen atau pelanggan hotel dan 48 karyawan. 15 dibagian front office, 10 dibagian food and beverage, 20 dibagian house keeping, 3 dibagian accounting. Semua populasi dalam penelitian ini adalah responden karena 48 karyawan adalah tenaga kerja tetap perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder dan data primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert pada data primer dan laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba - rugi, data yang berhubungan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan termasuk dalam data sekunder. evaluasi dari instrumen penelitian terhadap kualitas data dari uji validitas dan uji reliabilitas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian BSC terhadap target yang ditetapkan oleh hotel luminor jember yaitu

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan rasio ROI, tahun 2022 sampai tahun 2023 diperoleh ROI sebesar 12,50 %, 11,20%, 14,25%. Dari hasil ROI menunjukkan bahwa perusahaan memaksimalkan penggunaan terhadap aktivasnya sehingga memperoleh tingkat pengembalian yang tinggi dan dikategorikan cukup baik dalam pencapaiannya. Berdasarkan Ratio Operasi pada tahun 2022 sampai tahun 2023 sebesar 62,50%, 65,75%, 61,65%. Rasio Operasi ini menunjukkan biaya operasi yang dikeluarkan per rupiah untuk melakukan penjualan jasanya oleh perusahaan. Jumlah besarnya rasio operasi didapatkan dari perbandingan total HPP dan biaya operasi dengan total pendapatan. Dari data tersebut menunjukkan pencapaian yang cukup baik karena perusahaan mampu menekan biaya operasi untuk penjualan jasanya sehingga memperoleh pendapatan yang cukup besar. Semakin rendah rasio operasi perusahaan maka kinerja perusahaan bagus.

Perkembangan usaha suatu perusahaan dilihat dari tingkat pertumbuhan pendapatan. Untuk mengetahui besarnya tingkat pertumbuhan pendapatan yaitu dari selisih dari pendapatan ini dengan pendapatan tahun kemaren. Kinerja perusahaan dikatakan baik jika tingkat pertumbuhan pendapatan semakin meningkat. Tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan tahun 2022 sebesar 20,63% dan tahun 2023 terjadi peningkatan pertumbuhan sebesar 25,70%.

ada peningkatan pendapatan dari tahun 2022 ke tahun 2023 sehingga tingkat pertumbuhan pendapatan dikatakan baik karena adanya publikasi.

2. Perspektif Pelanggan

Tolak ukur dari kinerja dari variabel adalah market share dan kepuasan pelanggan. Profitabilitas pelanggan dan Occupancy room. Market share perusahaan tahun 2021 sampai ke tahun 2023 adalah 7,50%,9,45%,dan 10,35% ada peningkatan market share setiap tahun pada hotel menunjukkan gambaran yang baik pada perusahaan.

Berdasarkan pada kepuasan pelanggan meliputi kenyamanan, rasa masakan, fasilitas, keamanan, keramahan, cepat tanggap hasil yang diperoleh rata - rata diatas 50%. Profitabilitas pelanggan yang dicapai sebesar 45,30%,65,30% dan 82,45% selama tahun 2021 sampai 2023. Dari profitabilitas pelanggan yang dicapai setiap tahunnya mengalami peningkatan sehingga dikategorikan baik. Occupancy room menunjukkan jumlah kamar yang terjual dari hunian hotel dari jumlah persediaan kamar. Occupancy room menunjukkan dari tahu 2021 sampai tahun 2023 adalah 45,30%, 42,45% dan 48,57%. tingkat hunian pada hotel dikategorikan baik.

3. Perspektif proses bisnis internal

Ada tiga variabel dalam perhitungan perspektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi, proses, proses operasi dan layanan purna jual. Pada proses inovasi hotel mencapai 4,18% pada tahun 2021 dan 5,20% pada tahun 2023. proses inovasi perbandingan antara jasa baru yang ditawarkan pihak hotel dengan total jasa yang ditawarkan. Berarti ini menunjukkan pihak hotel berusaha meningkatkan fasilitasnya untuk memenuhi kepuasan konsumen.

Cycle effectiveness pada hotel diperoleh perbandingan antara waktu proses dengan throughput time. Dalam penjualan jasa hotel memperoleh cycle effectiveness sebesar 0,067% dalam waktu 24 jam selama 1 bulan tetapi waktu pelayanan service masih kurang sedangkan waktu check-in dan waktu check-out dinilai baik.

Layanan purna jual dilakukan setelah proses operasi ditepakan. Presentase pelayanan purna jual didapatkan dari perbandingan jumlah keluhan yang tertangani dengan jumlah keseluruhan keluhan. Pelanggan merasa puas terhadap pelayanan hotel apabila keluhan yang diterima pihak hotel sedikit. Jumlah keluhan dari tahun 2021 sampai tahun 2023 mengalami penurunan karena dari sini pihak hotel dengan cepat mengatasi keluhan - keluhan konsumen dengan cara meningkat kulaitas pelayanan dan meningkatkan kualitas fasilitas serta memberikan diskon. Menurut standar yang ditetapkan hotel sangat baik.

4.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada jasa perhotelan diukur dengan tiga cara yaitu melalui tingkat perputaran karyawan, tingkat produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Tingkat perputaran karyawan

Tingkat perputaran karyawan adalah kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya dalam jangka panjang. Tingkat perputaran karyawan didapat dari perbandingan jumlah karyawan yang keluar dengan seluruh jumlah karyawan. Dikatakan baik perputaran karyawan jika karyawan yang mengundurkan diri sedikit. Pada perusahaan hotel jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari tahun 2021 sampai tahun 2023 hanya sebesar 5 orang dari 48 karyawan hotel. Perusahaan sudah baik karena mampu mempertahankan karyawannya meskipun setiap tahun ada yang mengundurkan diri.

Tingkat Produktivitas

Peningkatan penjualan yang dihasilkan karyawan meningkat sehingga mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan. Semakin tinggi penjualan yang dihasilkan karyawan maka semakin baik tingkat produktivitasnya. Tingkat produktivitas yang dicapai karyawan tahun 2021 sebesar 20.068.899,00 dan tahun 2023 dicapai sebesar 25.506.778,00. Tingkat produktivitas mengalami peningkatan sehingga tingkat produktivitas dikatakan baik.

Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan produktivitas karyawan. Tingkat kepuasan karyawan diukur melalui kebijakan perusahaan, motivasi, semangat kerja, akses informasi dan komunikasi, lingkungan kerja serta kepemimpinan meskipun ada yang kurang puas terhadap manajemen perusahaan.

5.Analisis balanced Scorecard

Pada perhitungan BSC diperoleh skor sebesar 180 atau skor berada di kisaran 101-180 yang menunjukkan kondisi yang baik. Ada nilai kurang pada waktu proses pelayanan yang diberikan pihak hotel kepada pelanggan atau konsumen sehingga mempengaruhi kepuasan, occupancy room, dan kepuasan karyawan terhadap manajemen perusahaan. proses pelayanan yang lama sehingga tamu harus menunggu dan kurang ramahnya karyawan terhadap tamu di bagian front office sehingga membuat menurunnya kepuasandan ketidaknyamanan tamu atau konsumen hotel. Padahal pelayanan yang cepat dan baik serta sikap yang ramah dapat meningkatkan kepuasan konsumen

Occupancy room (Tingkat hunian kamar) dinilai kurang. Banyak pesaing yang membuat tingkat hunian bervariasi, menarik dan nyaman dengan memberikan fasilitas yang cukup bersaing. Tingkat pertumbuhan tamu di kota Jember sekitar 10% per tahun, berarti tingkat pertumbuhan jumlah kamar di hotel tidak sebanding dengan pertumbuhan tamu di kota Jember. Nilai kurang terjadi pada karyawan dikarenakan kurang puas terhadap manajemen perusahaan disebabkan karena perusahaan hotel ini milik keluarga sehingga segala keputusan dan kebijakan hanya sebatas pihak manajemen dan tidak menjadi informasi publik dan karyawan.

PENUTUP

Ditinjau dari perspektif keuangan, Hotel Luminor Jember menunjukkan sudah baik dibuktikan adanya efisiensi antara pengelolaan aktiva, pengeluaran biaya, dan pendapatan yang diterima. Ditinjau dari perspektif pelanggan, menunjukkan cukup baik meskipun terdapat pelayanan masih kurang memuaskan terhadap pelanggan. Ditinjau dari perspektif proses internal sudah baik, tetapi ketika dilihat dari cycle effectiveness sebesar 0,067% dinilai masih kurang baik dikarenakan kurang waktu pada proses pelayanan. Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hotel Luminor Jember menunjukkan kategori sangat baik karena dapat mempertahankan karyawannya meskipun terdapat rasa ketidakpuasan dari karyawannya terhadap manajemen perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N dan V.Govindarajan.2000.*Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Agus.2001.*Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gaspers, V. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2005.*Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Tiga Serangkai.
- Mulyadi.2001.*Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipagandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba empat.
- Rai, I Gusti Agung.2008.*Audit kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.