

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**



**Oleh:  
Wildan Saleh  
140410227**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK DAN KOMPUTER  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
TAHUN 2019**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
Memperoleh gelar sarjana**



**Oleh:  
Wildan Saleh  
140410227**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK DAN KOMPUTER  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
TAHUN 2019**

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, dan/atau magister), baik di Universitas Putra Batam maupun diperguruan tinggi lain.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan pembimbing.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi

Batam, 13 Februari 2019

**Wildan Saleh**

140410227

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA HOTEL DENGAN  
PPENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
Memperoleh gelar sarjana**

**Oleh:  
Wildan Saleh  
140410227**

**Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal  
seperti tertera dibawah ini**

**Batam, 13 Februari 2019**

**Ganda Sirait, S.Si., M.Si.  
Pembimbing**

## ABSTRAK

Penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam keempat perspektif Balance Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif bisnis internal Venia Hotel Batam. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Instrumen dalam penelitian menggunakan teknik skala likert. Teknik analisis data menggunakan aktivitas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Venia Hotel Batam dengan pendekatan Balance Scorecard menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik. Perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 90,94%, margin laba operasi sebesar 34,15%, ROA sebesar 58,69%. Current Ratio sebesar 485,07%, dan TATO sebesar 171,87%. Perspektif pelanggan baik dengan tingkat kepuasan pelanggan pada tanggapan positif > 60%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik, produktivitas karyawan mengalami kenaikan sebesar Rp 21.170.021,07, perputaran karyawan mengalami peningkatan sebesar 23,50%, pada survey kepuasan karyawan tanggapan positif >70%. Perspektif bisnis internal kurang baik, ada bagian yang harus diperbaiki oleh manajemen yaitu pada bagian proses inovasi karena tidak ada penambahan fasilitas, sedangkan untuk proses check in dan check out nilai prosesnya masih kurang dari 1.

**Kata Kunci:** *Balance Scorecard*, Venia Hotel Batam, Penelitian deskriptif

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study to determine the company's performance in the four Balanced Scorecard perspectives, namely financial perspective, customer perspective, learning and growth perspective and internal business perspective, Venia Hotel Batam. This research is descriptive. Data collection methods used in this study was a questionnaire, documentation, and interviews. Instruments in the study using the technique Likert scale. Data were analyzed using activity data reduction, data presentation, and conclusion. The results showed that the performance of the Venia Hotel Batam with Balanced Scorecard approachment produces better total performance measurement. Good financial perspective, the gross profit margin amounted to 90,94%, operating profit margin of 34,15%, ROA of 58,69%. Current Ratio of 485,07% and 171.87% of TATO. Good customer perspective, but there was a note on the decreased customer acquisition, customer retention has decreased by 0.38%, customer acquisition decreased by 23.34%, and the level of customer satisfaction on the positive response of >60%. Learning and growth perspective is not good, the productivity of employees increased by Rp 21.170.02,00, employee turnover has increased by 23,50%, on a positive response to employee satisfaction survey >70%. Unfavorable internal business perspective, there are parts that must be corrected by the management is in the process of innovation because nothing increasing with facility, while for the check in and check out process is the point under 1.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Venia Hotel Batam, Descriptive Research*

## KATA PENGANTAR

Segala Puji Syukur Penulis Panjatkan Atas Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi strata satu (S1) pada program Studi Teknik Industri Universitas Putra Batam.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, kritik dan saran akan senantiasa penulis terima dengan senang hati. Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari pula bahwa skripsi ini takkan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dorongan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Nur Elvi Husda, S.Kom., M.SI. selaku Rektor Universitas Putra Batam;
2. Bapak Amrizal, S.Kom., M.SI. selaku Dekan fakultas teknik dan Komputer Universitas Putra Batam;
3. Bapak Welly Sugianto, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Putra Batam;
4. Bapak Ganda Sirait, S.Si., M.SI. selaku Pembimbing Skripsi pada Program Studi Teknik Industri Universitas Putra Batam;
5. Ibu Nofriani Fajrah, S.T., M.T. selaku Pembimbing Akademik pada Program Studi Teknik Industri Universitas Putra Batam;

6. Dosen dan Staff Universitas Putra Batam;
7. Kedua Orang tua penulis;
8. Manajer Operasional dan seluruh staff pada Venia Hotel;
9. Teman-teman Teknik Industri Universitas Putra Batam;
10. Serta semua yang telah ikut membantu yangng tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan selalu mencurahkan hidayah serta taufik-Nya, Amiiin.

Batam, 13 Februari 2019

Wildan Saleh



## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b>                        |         |
| <b>ABSTRAK</b> .....                        | i       |
| <b>ABSTRACT</b> .....                       | ii      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                 | iii     |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                     | v       |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                  | vii     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                   | viii    |
| <b>DAFTAR RUMUS</b> .....                   | x       |
| <br>  |         |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....              | 1       |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....            | 1       |
| 1.2. Identifikasi Masalah .....             | 5       |
| 1.3 Pembatasan Masalah.....                 | 5       |
| 1.4 Rumusan Masalah.....                    | 5       |
| 1.5 Tujuan Penelitian.....                  | 6       |
| 1.6 Manfaat Penelitian .....                | 6       |
| 1.6.1 Manfaat Teoritis .....                | 7       |
| 1.6.2 Manfaat Praktis.....                  | 7       |
| <br>  |         |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....          | 8       |
| 2.1 Kajian Teori.....                       | 8       |
| 2.1.1 Pengukuran Kinerja .....              | 8       |
| 2.1.2 Balance Scorecard (BSC) .....         | 12      |
| 2.2 Penelitian Terdahulu.....               | 24      |
| 2.3 Kerangka Berpikir .....                 | 28      |
| <br>  |         |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....      | 29      |
| 3.1 Desain Penelitian .....                 | 29      |
| 3.2 Variable penelitian.....                | 30      |
| 3.2.1 Perspektif Keuangan .....             | 29      |
| 3.2.2 Perspektif Pelanggan .....            | 31      |
| 3.2.3 Perspektif Belajar dan Bertumbuh..... | 32      |
| 3.2.4 Perspektif Bisnis Internal.....       | 35      |
| 3.3 Populasi Dan Sampel.....                | 36      |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data .....           | 39      |
| 3.4.1 Kuesioner.....                        | 40      |
| 3.4.2 Dokumentasi.....                      | 40      |
| 3.4.3 Wawancara .....                       | 41      |
| 3.4.4 Observasi .....                       | 4041    |
| 3.5 Teknik Analisis Data .....              | 41      |
| 3.5.5 Uji Validitas.....                    | 41      |

|  |    |
|--|----|
| 3.5.6 Uji Reliabilitas .....   | 45 |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....   | 49 |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....   | 49 |
| 4.1.1 Deskripsi Umum.....  | 49 |
| 4.1.2 Data Khusus.....   | 53 |
| 4.2 Hasil Penelitian Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i> ..... | 55 |
| 4.3 Pembahasan Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i> .....       | 78 |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b> .....  | 83 |
| 5.1 SIMPULAN.....  | 83 |
| 5.2 SARAN.....   | 86 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....  | 87 |
| <b>LAMPIRAN</b>  |    |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| <b>Gambar 2.1</b> Kerangka Berfikir .....              | 27 |
| <b>Gambar 3.1</b> Desain Metode Penelitian .....       | 28 |
| <b>Gambar 4.1</b> Struktur Organisasi Venia Hotel..... | 51 |
| <b>Gambar 4.2</b> Logo Venia Hotel Batam .....         | 51 |

## DAFTAR TABEL

|   | Halaman |
|---|---------|
| <b>Tabel 3.1</b> Kriteria Margin Laba Kotor .....                           | 29      |
| <b>Tabel 3.2</b> Margin Laba Operasi.....                                   | 30      |
| <b>Tabel 3.3</b> <i>Return On Asset</i> .....                               | 30      |
| <b>Tabel 3.5</b> Pengukuran Kriteria <i>TATO</i> .....                      | 31      |
| <b>Tabel 3.6</b> Dimensi Kepuasan Pelanggan .....                           | 32      |
| <b>Tabel 3.7</b> Kriteria Produktifitas Karyawan .....                      | 33      |
| <b>Tabel 3.8</b> Kriteria Perputaran Karyawan.....                          | 34      |
| <b>Tabel 3.9</b> Indikator Kepuasan Karyawan .....                          | 34      |
| <b>Tabel 3.11</b> Pengunjung Venia Hotel .....                              | 37      |
| <b>Tabel 3.12</b> Bobot Nilai Skala <i>Likert</i> .....                     | 39      |
| <b>Tabel 3.13</b> Hasil Uji Validitas Dimensi Harga.....                    | 42      |
| <b>Tabel 3.14</b> Hasil Uji Validitas Dimensi Fasilitas Hotel .....         | 42      |
| <b>Tabel 3.15</b> Hasil Uji Validitas Dimensi Pelayanan yang Cepat .....    | 42      |
| <b>Tabel 3.16</b> Hasil Uji Validitas Dimensi Kualitas Kamar .....          | 42      |
| <b>Tabel 3.17</b> Hasil Uji Validitas Dimensi Kinerja, Gaji dan Bonus.....  | 43      |
| <b>Tabel 3.18</b> Uji Validitas Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan.....       | 43      |
| <b>Tabel 3.19</b> Uji Validitas Dimensi Hubungan Kerja .....                | 43      |
| <b>Tabel 3.20</b> Kriteria Interpretasi Nilai Reliabilitas .....            | 45      |
| <b>Tabel 3.21</b> Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Harga.....                 | 46      |
| <b>Tabel 3.22</b> Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Fasilitas Hotel .....      | 46      |
| <b>Tabel 3.23</b> Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Pelayanan yang Cepat ..... | 46      |
| <b>Tabel 3.24</b> Hasil Uji Validitas Dimensi Kualitas Kamar .....          | 46      |
| <b>Tabel 3.25</b> Hasil Uji Reliabel Dimensi Kinerja, Gaji dan Bonus.....   | 47      |
| <b>Tabel 3.26</b> Uji Reliabilitas Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan .....   | 47      |
| <b>Tabel 3.27</b> Uji Reliabilitas Dimensi Hubungan Kerja.....              | 47      |
| <b>Tabel 4.1</b> Laporan Keuangan Venia Hotel Batam.....                    | 52      |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabel 4.2</b> Data Karyawan Venia Hotel Batam 2017 dan 2018 .....          | 52 |
| <b>Tabel 4.3</b> Karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir .....          | 53 |
| <b>Tabel 4.4</b> Karakteristik berdasarkan Usia .....                         | 54 |
| <b>Tabel 4.5</b> Jenis Kelamin .....  | 54 |
| <b>Tabel 4.6</b> Karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir .....          | 55 |
| <b>Tabel 4.7</b> Karakteristik berdasarkan Lama Bekerja .....                 | 55 |
| <b>Tabel 4.8</b> Rasio Margin Laba Kotor.....                                 | 57 |
| <b>Tabel 4.9</b> Rasio Margin Laba Operasi.....                               | 58 |
| <b>Tabel 4.10</b> Rasio <i>Return on Asset</i> (ROA) .....                    | 59 |
| <b>Tabel 4.11</b> <i>Current Ratio</i> .....                                  | 60 |
| <b>Tabel 4.12</b> Rasio TATO .....  | 62 |
| <b>Tabel 4.13</b> Hasil Pengolahan Data Dimensi Harga Kamar .....             | 63 |
| <b>Tabel 4.14</b> Hasil Pengolahan Data Dimensi Fasilitas Hotel.....          | 64 |
| <b>Tabel 4.15</b> Hasil Pengolahan Data Dimensi Pelayanan yang Cepat .....    | 65 |
| <b>Tabel 4.16</b> Hasil Pengolahan Data Dimensi Kualitas Kamar.....           | 67 |
| <b>Tabel 4.17</b> Kriteria Tingkat Produksi Karyawan .....                    | 68 |
| <b>Tabel 4.18</b> Kriteria Tingkat Perputaran Karyawan .....                  | 70 |
| <b>Tabel 4.19</b> Hasil Pengolahan Data Dimensi Kinerja,Gaji dan Bonus .....  | 70 |
| <b>Tabel 4.20</b> Hasil Pengolahan Data Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan..... | 72 |
| <b>Tabel 4.21</b> Hasil Pengolahan Data Dimensi Hubungan Kerja .....          | 73 |
| <b>Tabel 4.22</b> Hasil Keseluruhan Survey Tingkat Kepuasan Pelanggan .....   | 79 |
| <b>Tabel 4.23</b> Hasil Keseluruhan Survey Tingkat Kepuasan Karyawan .....    | 80 |

## DAFTAR RUMUS

|  | Halaman |
|--|---------|
| <b>Rumus 3-1</b> Margin Laba Kotor .....                             | 29      |
| <b>Rumus 3-2</b> Margin Laba Operasi .....                           | 29      |
| <b>Rumus 3-3</b> <i>Return On Asset</i> .....                        | 30      |
| <b>Rumus 3-4</b> <i>Current Ratio</i> .....                          | 30      |
| <b>Rumus 3-5</b> <i>TATO</i> .....                                   | 31      |
| <b>Rumus 3-6</b> Produktivitas Karyawan .....                        | 32      |
| <b>Rumus 3-7</b> Perputaran Karyawan .....                           | 33      |
| <b>Rumus 3-8</b> <i>Service Cycle Efficiency</i> .....               | 35      |
| <b>Rumus3-9</b> Rumus <i>Slovin</i> .....                            | 37      |
| <b>Rumus 3-10</b> Rumus Korelasi <i>Pearson Product Moment</i> ..... | 40      |
| <b>Rumus 3-11.</b> Rumus koefisien <i>Alfa Cronbach</i> .....        | 44      |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Batam merupakan kota Industri di Indonesia yang memiliki berbagai jenis industri tersebar disetiap kawasannya. Jenis industri yang jadi prioritas utama yakni Industri Maritim (Galangan Kapal), Industri Elektronik, Industri Migas, Industri MRO (*maintenance, Repair dan Overhaul*) dan Industri Pariwisata. Namun Pemerintah Kota Batam kini lebih memfokuskan Batam menjadi kota pariwisata sehingga pengusaha sebagai pelaku bisnis berlomba-lomba menanamkan modalnya pada industri pariwisata khususnya dibidang perhotelan. Namun dikarenakan semakin menjamurnya perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan di Batam sehingga mengharuskan pelaku bisnis perhotelan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen serta menuntut pelaku bisnis melakukan persaingan dengan lebih kompetitif.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan menjadi sesuatu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang.

Perusahaan perlu merumuskan sasaran-sasaran strategis dengan menetapkan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang untuk menjalankan kegiatan usahanya. Manajemen memerlukan gambaran secara riil mengenai lingkungan bisnis yang dihadapi sekarang dan di masa mendatang sehingga dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Metode yang diperlukan suatu organisasi dalam hal ini adalah metode yang berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek finansial dengan aspek nonfinansial yang secara umum dinamakan *Balanced scorecard*.

*Balance Scorecard* dapat diterapkan pada perusahaan manufaktur, perusahaan dagang, perusahaan jasa dan organisasi sektor publik. Balance Scorecard dapat dijadikan pilihan yang tepat untuk menilai secara lebih objektif tingkat kinerja hotel. Balance Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara *komprehensif* atau secara luas yang diukur dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern perusahaan. Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif didalamnya yaitu *financial perspective* (perspektif keuangan), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal business perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).



Venia Hotel yang berlokasi di Jalan Letjen Soeprpto Komplek Pertokoan Graha Nusa Batu Aji Batam. Venia Hotel merupakan hotel bintang satu yang didirikan pada tahun 2017, Venia Hotel ini sangat menarik untuk diteliti, selain lokasinya yang strategis, Venia Hotel juga memiliki beberapa fasilitas yang cukup lengkap untuk hotel bintang satu yakni restaurant 24 jam sehingga bisa untuk memuaskan pelanggan. Fasilitas-fasilitas yang terdapat di Venia Hotel antara lain kamar tipe *Standard*, *Superior* dan *Deluxe*, *Room Service 24 Jam*, *Family Karaoke* dan *Meeting Room*. Venia Hotel Batam dengan konsep mix minimalis dan modern sanggup menciptakan suasana yang nyaman senyaman rumah sendiri, karena konsep yang ditawarkan Venia Hotel yakni *Stay Comfy Feels Homy* yakni berarti senyaman rumah sendiri.

Selama ini Venia Hotel melakukan pengukuran kinerja lebih berfokus pada kinerja keuangan. Venia Hotel perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Dari penilaian keuangan saja dirasa tidaklah cukup, karena Venia Hotel merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tentunya pelanggan sangat penting karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan berjalan. Kunci keberhasilan untuk meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas pada pelanggan sehingga pelanggan puas. Perspektif proses bisnis internal merupakan proses kerja atau pelayanan pada pelanggan. Semakin baik dan singkat prosesnya, maka pelanggan akan puas dan ini berarti kinerja perusahaan baik.

Selama perjalanan dalam tumbuh dan berkembangnya, Venia Hotel telah banyak menghadapi permasalahan dalam bidang non finansial. Permasalahan internal yang dihadapi oleh Venia hotel yakni masalah ketenagakerjaan dimana permasalahan yang sering terjadi adalah seringnya karyawan melewati bahkan tidak melakukan standar operasional kerja yang telah ditetapkan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan. Masalah lainnya yakni kurangnya komunikasi dan *team work* dalam bekerja sehingga sering terjadi *miss communication* dengan rekan kerja. Selain masalah tenaga kerja masalah fasilitas hotel menjadi masalah yang cukup sering menjadi bahan *customer complaint* baik itu ketahanan, kenyamanan, ketenangan, keindahan, kebersihan bahkan keamanan akan menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh pihak management Venia Hotel.

Permasalahan eksternal juga menjadi pertimbangan oleh Venia Hotel dalam kemajuannya, yakni Pertumbuhan ekonomi. Dimana beberapa tahun belakangan ini target market dalam perhotelan semakin kecil. Dikarenakan banyak perusahaan yang gulung tikar. Selain masalah perekonomian masalah isu terorisme menjadi momok menakutkan bagi industri perhotelan karena mengancam keamanan dan keselamatan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan. Karyawan perlu dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja karena karyawan terlibat langsung dalam penyediaan jasa sebagai aktivitas utama perusahaan, yaitu melayani dan memuaskan pelanggan. Berdasarkan kelebihan yang dimiliki

*balanced scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja hotel dengan pendekatan *balanced scorecard* ke dalam penelitian yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Venia Hotel Batam)”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Venia Hotel belum mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan.
2. Venia Hotel belum mengukur kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal.
3. Venia Hotel belum mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
4. Indikator Venia Hotel hanya menggunakan profitabilitas sebagai pengukuran kinerja.

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Adapun pembatasan masalah dari penelitian ini adalah Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Venia Hotel Batam).

## **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Venia Hotel Batam?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Venia Hotel Batam?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Venia Hotel Batam?
4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Venia Hotel Batam?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Venia Hotel Batam.
2. Kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Venia Hotel Batam
3. Kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Venia Hotel Batam.
4. Kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Venia Hotel Batam

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Bagi mahasiswa Fakultas Teknik dan Komputer khususnya mahasiswa jurusan Teknik Industri, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balance Scorecard* sebagai pengukur kinerja perusahaan

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

- a. Penulis dapat memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan
- b. Manfaat penelitian khususnya untuk Perusahaan yakni untuk Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran atas kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
- c. Manfaat penelitian ini untuk para pembaca yakni pembaca dapat mengetahui pengukuran kinerja hotel dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Pengukuran Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang maupun perusahaan. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Adi, 2017)

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara dalam Adi, 2017). Sedangkan menurut (Styaningrum, 2015)“Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan pengertian kinerja perusahaan adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan oleh aktivitas perusahaan yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

## **b. Pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja sehingga perusahaan telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Dengan demikian data-data penilaian kinerja dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan.

Menurut Mulyadi dalam (Adi, 2017), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut Sofyandi (2008), "Pengertian penilaian kinerja (*performance Appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan". Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson dalam Yusuf (2018) "Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam

melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja”.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan suatu perusahaan dalam mengevaluasi atau menilai karyawan agar dapat memprediksi masa depan perusahaan tersebut. Dimana kinerja karyawan sangat berperan penting dalam kelangsungan perusahaan.

#### **a. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut Vincent Gaspersz dalam (Mahmudah, 2015), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

Sedangkan menurut Yusuf (2018) Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. Rivai mengemukakan tujuan penilaian kinerja secara umum yaitu sebagai berikut:

- 1) Melakukan peninjauan terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
- 2) Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
- 3) Mengidentifikasi kemampuan organisasi.



- 4) Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
- 5) Menyusun sasaran di masa mendatang.
- 6) Melihat prestasi dari kinerja karyawan secara realistis.
- 7) Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.
- 8) Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- 9) Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
- 10) Memungkinkan manajemen dalam melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan.
- 11) Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
- 12) Mengarahkan pihak manajemen agar bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
- 13) Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan, dan meningkatkan kualitas karyawan.
- 14) Memperjelas kembali tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja di dalam organisasi. Hal tersebut jika dilaksanakan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan

manfaat bagi organisasi khususnya untuk menghindari *overlapping* pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.

- 15) Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang *resign*. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kerjanya.
- 16) Menyelaraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
- 17) Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan.

### **2.1.2 Balance Scorecard**

#### **a. Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* pada dasarnya merupakan sebuah system pengukuran kinerja terpisah-pisah. Pengukuran kinerja dalam *Balance Scorecard* terdiri dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penerapannya empat perspektif tersebut harus diterapkan bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis (yuwono dkk, 2002:8). Sedangkan menurut Ihyual Ulum (2012:45) *Balanced*

*scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*.

Menurut *Anthony et.al.* dalam Rangkuti (2011:204), defenisi dari *Balanced Scorecard* adalah ukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Charles H Brandon et.al dalam Rangkuti (2011:204), defenisi *balanced scorecard* adalah pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda (*key variabke*) yang menetapkan sasaran perusahaan.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, *Balanced scorecard* adalah pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi didalam perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan.

#### **b. Sejarah *Balance Scorecard***

Pada artikel (Pratistha, 2018) *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. kemudian, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategi.

Sebelum tahun 1990-an, seluruh kinerja eksekutif hanya dicurahkan pada kinerja keuangan, sehingga mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customer*.

Dalam sebuah artikel yang berjudul “*balanced scorecard-measures that drive performance*” dalam *harvad business review* (januari – februari 1992) menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran tersebut disebut *Balanced Scorecard* yang memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Setelah keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di tahun 1992 sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategi sebelum penilaian kinerja.

Pertengahan tahun 1993, Renaissance solutions, inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton (yang semula menjadi CEO Nolan Institute) menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai

pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sehingga *Balanced Scorecard* berkembang menjadi inti *system management strategy* (strategi management sistem), keberhasilan tersebut dilaporkan dalam suatu artikel di Harvard Business Review (januari-februari 1996) berjudul “*using Balanced Scorecard as a strategi management sistem.*”

Pada awal tahun 2000, *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel dan dengan teknologi informasi, koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategi yang telah ditetapkan.

**c. Perspektif *Balance Scorecard***

*Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan untuk melihat pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan, perspektif pelanggan untuk melihat bagaimana pandangan pelanggan tentang pelayanan yang diberikan perusahaan, perspektif bisnis internal mengungkapkan tentang apa yang harus diunggulkan dan bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan, sedangkan yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dapat mengembangkan teknologi, sistem dan prosedur yang digunakan.

1) Perspektif Keuangan

Ukuran dan tujuan pada perspektif keuangan harus memainkan peran, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi organisasi dan menjadi sasaran akhir dari sebuah tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Penentuan tolak ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategi perusahaan pada daur bisnis yang terbagi dalam tiga tahapan, yaitu:

a) Tahap awal pertumbuhan (*Early stage company*)

Pada tahap siklus kehidupan bisnis ini, perusahaan membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, operasi, sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi, membina dan memelihara serta mengembangkan hubungan erat dengan pelanggan. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

b) Tahap keberlangsungan (*sustainable syage company*)

Tahap ini perusahaan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Tujuan keuangan pada tahap ini antara lain adalah tingkat profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, modal, dan nilai tambah ekonomis

c) Tahap kematangan (*mature stage company*)

Pada tahap ini perusahaan menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan keuangan pada tahap ini

tidak lain hanya untuk memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan penghematan kebutuhan modal kerja (Sarjono, Pujadi, & Wong, 2010). Pada penelitian (Jenli Amelia Sepang, 2013) perspektif keuangan terdapat lima rasio untuk mengukur finansial perusahaan antara lain yaitu:

i. Margin laba kotor

Margin laba kotor didapatkan dari laba kotor dibagi penjualan bersih. Rasio margin laba kotor (*gross profit margin*) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam meminimalkan harga pokok penjualan atau beban pokok penjualan.

ii. Margin laba operasi

Margin laba operasi (*Operating Profit Margin*) adalah rasio profitabilitas atau kinerja yang digunakan untuk menghitung persentase laba yang dihasilkan perusahaan dari operasinya, sebelum mengurangi pajak dan biaya bunga. Ini dihitung dengan membagi laba operasi dengan total pendapatan, dan menyatakan sebagai persentase. Margin ini juga dikenal sebagai EBIT (Penghasilan Sebelum Bunga dan Pajak) Batas.

iii. *Return on assets* (ROA)

Pengembalian asset (ROA) adalah indikator seberapa menguntungkan perusahaan relatif terhadap total asetnya. ROA memberi manajer, investor, atau analis gagasan tentang seberapa efisien manajemen perusahaan dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan

iv. *Current ratio*

Rasio saat ini (*current ratio*) adalah rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek dan jangka panjang. Untuk menghitung rasio, analis membandingkan aset lancar dengan kewajiban lancar. Aset lancar termasuk uang tunai, piutang, inventaris, dan aset lain yang diharapkan akan berubah menjadi uang tunai dalam waktu kurang dari satu tahun. Liabilitas lancar termasuk akun, upah, hutang pajak, dan bagian hutang jangka panjang saat ini

v. *Total asset turnover* (TATO)

Rasio perputaran aset (*total asset turnover*) mengukur nilai penjualan atau pendapatan perusahaan relatif terhadap nilai asetnya. Rasio perputaran aset dapat digunakan sebagai indikator efisiensi yang digunakan perusahaan untuk menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan memilih segmen mana yang akan dimasuki. Mengidentifikasi proporsi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan, karena kinerja buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan

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



melakukan pengukuran kinerja perusahaan terhadap perspektif pelanggan, maka terdapat dua kelompok pengukuran yang digunakan, yaitu:

a) Kelompok pengukuran pelanggan utama (*core measurement group*)

i. Pangsa pasar (*market share*)

Digunakan untuk mengukur proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

ii. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Digunakan untuk mengukur kemampuan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lamanya. Selain itu juga dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini

iii. Akuisisi Pelanggan (*customer acquisition*)

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

iv. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan oleh perusahaan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan *feedback* mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

v. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

b) Proporsi nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Memiliki beberapa pengukuran, yaitu:

i. *Product/service attributes*,

Terdiri dari fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas berdasarkan preferensi pelanggan yang berbeda-beda atas produk/jasa yang ditawarkan.

ii. *Customer relationship*

Merupakan perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan dipengaruhi oleh tanggapan dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan masalah waktu penyampaian atau penyerahan produk

iii. *Image and reputation*

Merupakan faktor-faktor tidak berwujud yang menarik konsumen untuk berhubung dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi perusahaan dapat dilakukan melalui iklan serta menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga

melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Pada penelitian sebelumnya (Sarjono et al., 2010), (Devani & Setiawarnan, 2015), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip yaitu:

a) Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Ada tiga hal yang harus diperhatikan manajemen yaitu:

i. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan

ii. Retensi karyawan

kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang karyawan yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan

iii. Produktifitas karyawan

Merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolok ukur untuk kapabilitas informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c) Kapabilitas Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil – hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim. Adapun yang menjadi tolok ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

4) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal berarti bahwa perusahaan perlu mengidentifikasi proses internal penting yang harus dilakukan perusahaan dengan sebaik-baiknya. Itu proses bisnis internal dianalisis melalui analisis rantai nilai (analisis rantai nilai). Setiap perusahaan memiliki serangkaian proses unik untuk menciptakan nilai untuk pelanggannya. Didalam jurnal (Devani & Setiawarnan, 2015) secara umum, Kaplan dan Norton membaginya menjadi tiga dasar prinsip, yaitu:

a. Proses inovasi

Perusahaan menggali pemahaman tentang kebutuhan tependam dari pelanggan serta menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. proses inovasi biasanya dilakukan oleh divisi R&D atau technique sehingga keputusan produk atau jasa yang telah memenuhi syarat pemasaran serta dapat dikomersialisasikan.

b. Operasi

Tahap ini adalah tahap terakhir di mana perusahaan sebenarnya berusaha memberikan solusi kepada pelanggannya dalam memenuhi keinginan pelanggan dan kebutuhan mereka. Operasi dimulai dari menerima pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau layanan kepada pelanggan. Pengukuran kinerja terkait proses operasi adalah sebagai berikut: Pengukuran waktu proses atau pelayanan dapat diukur dengan berbagai cara seperti seperti, *Service Cycle Efficiency* (Afrizal, 2011).

c. Layanan Purnajual

Jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkannya. Layanan purna jual tidak terbatas hanya pada kongkrit, produk abstrak seperti pendidikan pun oleh produsen (universitas) kadang-kadang memiliki layanan purna jual dimana mahasiswa dijanjikan mendapatkan pekerjaan setelah lulus dengan berbagai macam saluran untuk mencari pekerjaan yang disediakan (Mustika, Zamhari, & Hariyani, 2017).

**d. Manfaat, keunggulan, dan kelemahan *Balanced Scorecard***

Manfaat *balanced scorecard* Menurut mulyadi dalam (Frinka, 2016) manfaat pengukuran dengan *balanced score card* adalah dapat mengkombinasikan strategi yang ditempuh, memungkinkan manajemen menilai divisi. Keunggulan *balanced scorecard* menurut rangkuti dalam(Frinka, 2016), keunggulan metode ini adalah memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan program kerja menyeluruh dan menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sedangkan kelemahan menurut Anthony, *et all.* dalam(Frinka, 2016) adalah korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya, terpaku pada hasil keuangan , ukuran-ukuran tidak diperbaharui dan terlalu banyak pengukuran yang dilakukan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dinilai lebih akurat, karena tidak hanya kinerja keuangan saja yang diukur, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balance Scorecard*:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Firdaus Maulana Adi (2016)

Penelitian ini dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA”. Masalah yang dibahas adalah menganalisis kinerja perusahaan

dengan metode *balance scorecard*. Objek yang diteliti adalah CV BUDI UTAMA YOGYAKARTA, alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Efektifitas dalam penerapan *Balance Scorecard* pada CV BUDI UTAMA YOGYAKARTA yang dimanfaatkan secara maksimal memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2016)

Penelitian ini dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERHOTELAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC). Objek yang diteliti adalah Manyar Garden Hotel Banyuwangi alat analisis yang digunakan adalah Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Farida Styaningrum, dkk (2014)

Penelitian ini berjudul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA KUSUMA SAHID PRINCE HOTEL SURAKARTA”. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif dan uji validitas dan realibilitas. Dari hasil penelitian pada perspektif keuangan mencapai hasil sangat baik yaitu sebesar 83.33%, dari perspektif pelanggan 66.66% yang berarti baik.

4. Penelitian yang dilakukan oleh sri lestari (2014)

Penelitian ini berjudul “PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH GOMBONG”. Metode pengambilan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode dokumentasi, metode wawancara, dan metode

kuesioner. Dari hasil penelitian ini didapat bahwa Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan rumah sakit meningkatkan indikator kinerja yang masih berada pada tingkat “Kurang Baik” yaitu dalam hal ini yaitu akuisisi pelanggan, rasio Efektivitas, *Respond times*, rasio ALOS, TOI dan GDR, retensi karyawan dan tingkat pelatihan karyawan.

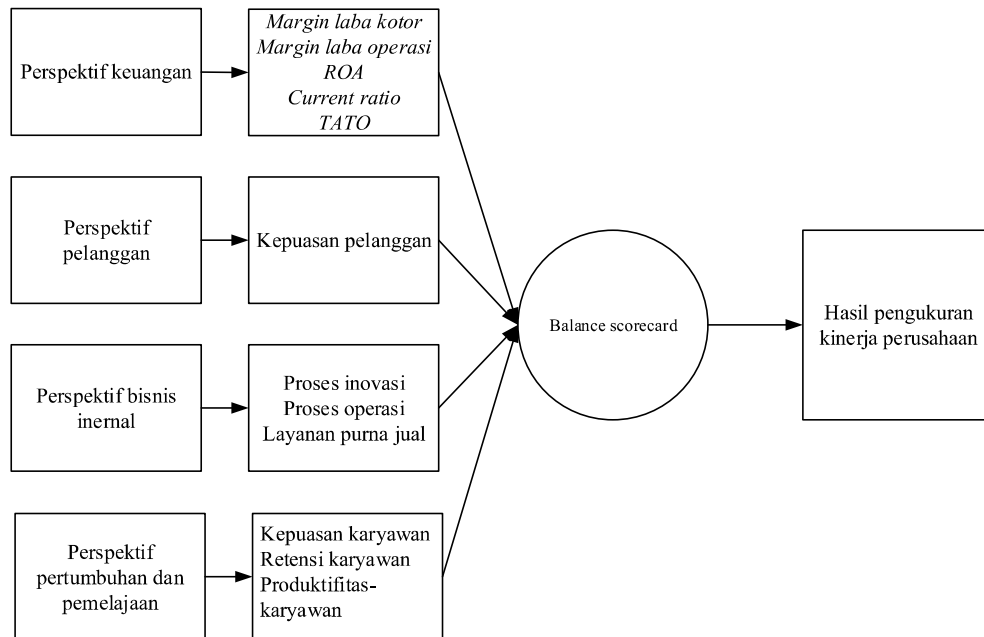
5. Penelitian yang dilakukan oleh Vera Devani, Ade Setiawarnan (2015)

Penelitian ini berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*”. metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan uji validitas dan reliabilitas. Dari penelitian tersebut bahwa

1. Perspektif keuangan
  - a. ROI = 74,33%, berada pada kategori cukup baik.
  - b. Profit margin = 41,66%, berada pada kategori cukup baik.
  - c. Rasio operasi = 16,33%, berada pada kategori cukup baik.
2. Perspektif pendengar
  - a. Retensi pendengar = 78%, berada pada kategori baik.
  - b. Jumlah aduan = 1,42%, berada pada kategori sangat baik.
  - c. Akuisisi pendengar = 13,14%, berada pada kategori cukup.
  - d. Tingkat kepuasan pendengar = 8,981, berada pada kategori puas
3. Perspektif proses bisnis internal
  - a. Inovasi produk = 19,38%, berada pada kategori sangat baik.
  - b. Proses operasi = 74,78%, berada pada kategori baik.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
  - a. Produktivitas karyawan = Rp 28.000.000, %, berada pada kategori sangat.
  - b. Retensi karyawan = 8,33%, %, berada pada kategori buruk.
  - c. Tingkat kepuasan karyawan = 1,238%, berada pada kategori cukup puas.



### 2.3 Kerangka Berpikir

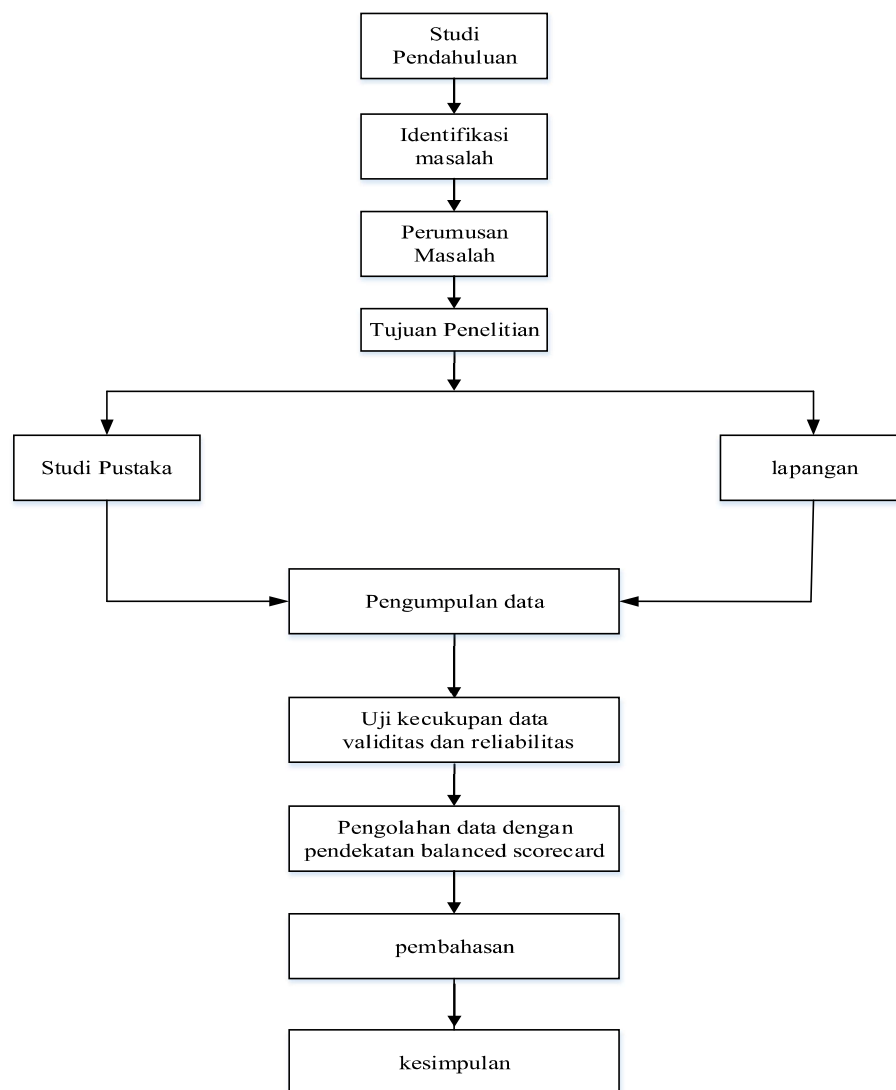


**Gambar 2. 1** Kerangka Berpikir

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan dalam diagram alir yang ditunjukkan pada gambar 2 berikut ini



**Gambar 3.1** Desain Metode Penelitian

### 3.2 Variable penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut:

#### 3.2.1 Perspektif Keuangan

Terdapat lima rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

a. Margin laba kotor

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapikandari penjualannya.

$$\text{Margin laba kotor} = \frac{\text{laba kotor} \times 100\%}{\text{total penjualan}},$$

**Rumus 3-1** Margin Laba Kotor

Margin laba kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6%, dan apabila lebih dari 6% maka masuk dalam kriteria baik.

**Tabel 3.1** Kriteria Margin Laba Kotor

| Rasio | Kriteria          |        |      |
|-------|-------------------|--------|------|
|       | Margin Laba kotor | <6%    | 6%   |
|       | Buruk             | Sedang | Baik |

Sumber: Kaplan dan Norton dalam firdaus (2016:40)

b. Margin laba operasi

Margin laba operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang didapatkan atas penjualannya.

$$\text{Margin laba operasi} = \frac{\text{total laba bersih} \times 100\%}{\text{total penjualan}}$$

**Rumus 3-2** Margin Laba Operasi

Margin laba operasi dianggap kriteria buruk apabila kurang dari 6%, dan kriteria sedang apabila margin laba operasi sama dengan 6%, dan dianggap kriteria baik apabila margin laba operasi lebih dari 6%.

**Tabel 3.2** Margin Laba Operasi

| Rasio              | kriteria |        |      |
|--------------------|----------|--------|------|
| Marin Laba Operasi | < 6%     | 6%     | > 6% |
|                    | buruk    | sedang | baik |

Sumber: Kaplan dan Norton dalam Firdaus (2016:40)

c. *Return On Asset*(ROA)

Untuk menghitung tingkat pengembalian aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$ROA = \frac{\text{eranimg after tax}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

**Rumus 3-3** *Return On Asset*

Nilai ROA dapat disimpulkan bahwa buruk apabila kurang dari 7%, kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%.

**Tabel 3.3** *Return On Asset*

| Rasio                   | Kriteria |        |      |
|-------------------------|----------|--------|------|
| <i>Return On Assets</i> | <7%      | 7%     | >7%  |
|                         | buruk    | sedang | Baik |

Sumber: Kaplan dan Norton dalam firdaus (2016:40)

d. *Current ratio*

Untuk mengetahui besarnya aktiva lancar dibandingkan dengan hutang lancar digunakan rumus:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%.$$

**Rumus 3-4** *Current Ratio*

*Current ratio* buruk jika kurang dari 200%, kriteria sedang apabila sama dengan 200% dan masuk dalam kriteria bagus jika lebih dari 200%.

**Tabel 3.4** *current ratio*

| Rasio                | Kriteria |        |       |
|----------------------|----------|--------|-------|
| <i>Current ratio</i> | <200%    | 200%   | >200% |
|                      | buruk    | sedang | Baik  |

Sumber: Norton dan Kaplan dalam firdaus (2016:40)

e. *Total Asset Turnover* (TATO)

Untuk mengetahui besarnya nilai penjualan diandingkan dengan total aktiva;

$$TATO = \frac{\text{penjualan}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

**Rumus 3-5** *TATO*

*TATO* dikatakan masuk dalam kriteria buruk jika kurang dari 100%, masuk dalam kriteria sedang jika sama dengan 100%, dan masuk dalam kriteria baik jika lebih dari 100%.

**Tabel 3.4** Pengukuran Kriteria *TATO*

| Rasio                       | Kriteria |        |       |
|-----------------------------|----------|--------|-------|
| <i>Total asset turnover</i> | <100%    | 100%   | >100% |
|                             | buruk    | Sedang | Baik  |

Sumber: Norton dan Kaplan dalam Firdaus ( 2016:41 )

### 3.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berkaitan dengan cara perusahaan melayani pelanggan. Dalam penelitian ini, peneliti membatasi pada tingkat kepuasan pelanggan untuk pengukuran perspektif pelanggan. Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan diturunkan kedalam 4 (empat) dimensi yang akan disajikan dalam bentuk kuesioner. Adapun dimensi tersebut yakni:

**Tabel 3.5** Dimensi Kepuasan Pelanggan

| No | Dimensi              | Jumlah Pernyataan | Nomor pernyataan |
|----|----------------------|-------------------|------------------|
| 1  | Harga Kamar          | 3                 | 1, 2 dan 3       |
| 2  | Fasilitas Hotel      | 2                 | 4 dan 5          |
| 3  | Pelayanan yang cepat | 3                 | 6, 7 dan 8       |
| 4  | Kualitas Kamar       | 2                 | 9 dan 10         |

Untuk mengetahui seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan survey kepuasan pelanggan. Pelanggan dinyatakan puas apabila mayoritas pelanggan memberikan jawaban sangat setuju dan setuju, dan dinyatakan tidak puas apabila mayoritas pelanggan memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada pelanggan Venia Hotel Batam yang dilakukan berupa data dengan skala ordinal, yang kemudian diolah dengan menggunakan *spss25 for windows*

### 3.2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tingkat produktivitas karyawan dan tingkat perputaran karyawan

#### a. Tingkat Produktivitas Karyawan

Pengukuran tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu menggunakan rumus sebagai berikut

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

**Rumus 3-6** Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian. Untuk itu kriteria penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah terjadi tidaknya produktivitas untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

**Tabel 3.6** Kriteria Produktifitas Karyawan

| Ukuran                 | Nilai     | Kriteria |
|------------------------|-----------|----------|
| Produktivitas Karyawan | Menurun   | Buruk    |
|                        | Konstan   | Sedang   |
|                        | Meningkat | Baik     |

Sumber: Koplun dan Norton dalam Firdaus (2016:45)

b. Tingkat Perputaran Karyawan

Mengukur seberapa besar perputaran karyawan digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{karyawan masuk} - \text{karyawan keluar}}{\frac{1}{2} \sum (\text{Total Karyawan lama} + \text{Total karyawan baru})} \times 100\%$$

**Rumus 3-7** Perputaran Karyawan

Keterangan: karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan diri dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia. Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

**Tabel 3.7** Kriteria Perputaran Karyawan

| Ukuran                    | Nilai     | Kriteria |
|---------------------------|-----------|----------|
| Produktivitas<br>Karyawan | Meningkat | Buruk    |
|                           | Konstan   | Sedang   |
|                           | Menurun   | Baik     |

Sumber: Koplun dan Norton dalam Firdaus (2016:45)

c. Tingkat kepuasan karyawan

Untuk mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan menggunakan survei kepuasan karyawan, karyawan dinyatakan puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban sangat setuju dan setuju, dan dinyatakan tidak puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

**Tabel 3.8** Indikator Kepuasan Karyawan

| No | Dimensi                  | Jumlah Pernyataan | Nomor pernyataan   |
|----|--------------------------|-------------------|--------------------|
| 1  | Kinerja, Gaji dan Bonus  | 4                 | 1, 2,3 dan 4       |
| 2  | Fasilitas dan Kenyamanan | 6                 | 5,6,7,8,9, dan 10  |
| 3  | Hubungan Kerja           | 5                 | 11,12,13,14 dan 15 |

Data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Venia hotel batam yang dilakukan dengan berupa data dengan skala likert, kemudian diolah dengan menggunakan *spss 25 for windows*.

### 3.2.4 Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:



a. Inovasi

Dalam hal inovasi perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan konsumen baik masa sekarang dan maupun masa yang akan datang. Proses inovasi ini menjadi penting karena suatu produk harus dapat dikembangkan atau diperbaharui sesuai dengan kebutuhan konsumen, dengan menciptakan sesuatu yang baru.

b. Proses

Penilaian kinerja perusahaan yang diukur dari waktu penyelesaian proses check in check out yang diperlukan venia hotel batam. Untuk menilai kinerja perspektif proses bisnis internal menggunakan ukuran SCE (service cycle efficiency), dengan rumus sebagai berikut:

$$SCE = \frac{\text{processing time}}{\text{troughput time}} \times 100\%$$

**Rumus 3-8 Service Cycle Efficiency**

Waktu pengolahan (*processing time*) dalam hal ini adalah waktu standard yang telah ditetapkan perusahaan (standar waktu check in dan check out venia hotel batam), sedangkan waktu penyelesaian (*troughput time*) adalah waktu sebenarnya yang diperlukan dalam *check in* dan *check out*.

### 3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014: 80). Dalam penelitian ini, populasi yang dipilih adalah seluruh karyawan Hotel Venia Batam yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.10** Data Jumlah Karyawan

| NO             | Devisi                | Jumlah Karyawan |
|----------------|-----------------------|-----------------|
| 1              | Front Office          | 4               |
| 2              | Back Office           | 2               |
| 3              | Housekeeping          | 4               |
| 4              | FB Product            | 4               |
| 5              | FB Service            | 4               |
| 6              | Karaoke Entertainment | 8               |
| 7              | Security              | 3               |
| 8              | Engineering           | 2               |
| Total Karyawan |                       | 31              |

Sumber: data karyawan venia hotel

Mengingat jumlah karyawan relatif sedikit, maka penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada untuk dijadikan sebagai responden. Penelitian ini merupakan penelitian populatif, yang memiliki arti bahwa dalam penelitian tidak menggunakan sampel. Populasi diambil seluruhnya untuk dijadikan responden karena relative kecilnya jumlah karyawan yakni sejumlah 31 orang. Hal tersebut bertujuan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner

Untuk jumlah populasi pelanggan venia hotel pada tahun 2018 secara keseluruhan yakni sebagai berikut:

**Tabel 3.9** Pengunjung Venia Hotel

| No               | Bulan     | Jumlah Pengunjung |
|------------------|-----------|-------------------|
| 1                | Januari   | 986               |
| 2                | Februari  | 962               |
| 3                | Maret     | 1173              |
| 4                | April     | 1150              |
| 5                | Mei       | 1038              |
| 6                | Juni      | 991               |
| 7                | Juli      | 865               |
| 8                | Agustus   | 906               |
| 9                | September | 926               |
| 10               | Oktober   | 954               |
| 11               | November  | 768               |
| 12               | Desember  | 898               |
| Total Pengunjung |           | 11.617 Tamu       |

Sumber: buku selling of day Venia Hotel Batam 2018

Dari data di atas peneliti hanya mengambil populasi pada periode penelitian yakni bulan oktober 2018 sampai dengan desember 2018. Sehingga populasi yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 2620 tamu. Teknik pengambilan sampel pada populasi pelanggan diatas menggunakan teknik random sampling. Teknik pengambilan sampel dengan random sampling secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi diatas. Besaran sampel yang akan diambil menggunakan rumus slovin yakni sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

**Rumus3-9** Rumus *Slovin*

Keterangan

$n$  = Jumlah Sampel

$e$  = Batas kesalahan (*Margin of Error*) yakni 10% atau 0,1

$N$  = Jumlah Populasi

Sehingga Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{2620}{1 + 2620 \cdot 0.1^2}$$

$$n = \frac{2620}{1 + 26,2}$$

$$n = \frac{2620}{27,2}$$

$$n = 96,3235$$

$$n = 97$$

Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 97 pengunjung

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Kuesioner

Metode kuesioner menurut sugiyono dalam sri lestari (2016:62), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pengujian kuesioner untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan Venia Hotel Batam.

Teknik pengumpulan data dengan kuesioner dengan kategori pengukuran menggunakan skala *Likert's* yakni sangat Tidak setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS) dengan bobot nilai sebagai berikut:

**Tabel 3.10** Bobot Nilai Skala *Likert*

| Pernyataan          | Bobot Nilai |
|---------------------|-------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1           |
| Tidak Setuju        | 2           |
| Setuju              | 3           |
| Sangat Setuju       | 4           |

Sumber : Lubis(2013:90)

#### 3.4.2 Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data untuk melihat data-data secara jelas yang aslinya karena sesuai dengan arsip yang ada diperusahaan. Data yang diperoleh dari teknik ini untuk empat perspektif dalam *balance scorecard* yaitu:

- a. Perspektif keuangan; laporan keuangan Venia Hotel Batam.
- b. Perspektif pelanggan; data laporan tamu Venia Hotel Batam.
- c. Perspektif bisnis internal;
- d. Perspektif bertumbuh dan pembelajaran; data karyawan Venia Hotel Batam.

### 3.4.3 Wawancara

Metode wawancara dilakukan untuk menganalisis proses bisnis internal. Wawancara dilakukan kepada Manajemen Venia Hotel.

### 3.4.4 Observasi

Metode observasi dilakukan untuk menganalisis proses bisnis internal pada proses operasi. Observasi dilakukan pada saat pelanggan sedang melakukan proses *check in* dan *check out*.

## 3.5 Teknik Analisis Data

### 3.5.1 Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2012: 348). Adapun rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah rumus Korelasi *Pearson Product Moment*.

$$r_{hitung} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

**Rumus 3-10** Rumus Korelasi *Pearson Product Moment*.

Keterangan :  $r_{hitung}$  = Koefisien Korelasi

$N$  = Jumlah Responden

$X$  = Skor Variabel (jawaban responden)

$Y$  = Skor Total dari Variabel (jawaban responden)

Kaidah keputusan:

Distribusi untuk  $\alpha = 5\%$  dengan  $dk = n - 2$ , maka:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti butir angket valid, maka butir angket dapat dilanjutkan.

Jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  berarti butir angket tidak valid, maka butir angket tidak dapat dilanjutkan.

Untuk mempermudah dalam perhitungan maka perhitungan akan dibantu dengan *software* SPSS versi 25. Dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Klik *Variable View*, isi kolom *Name*, dengan nama variabel Aktifkan *Data View*, kemudian masukkan data
- b. Klik menu *Analyze*, kemudian pilih *Correlate* dan pilih *Bivariate*
- c. Pindahkan semua item butir soal dan skor total dengan ke dalam kolom *variable*, yang sesuai Beri tanda  $\surd$  pada kotak *Pearson, Two Tail*, dan *Flag Significant Correlations*. Klik *Ok*
- d. Klik *Ok*.

Berikut hasil uji validitas kuesioner kepuasan pelanggan dan kuesioner kepuasan karyawan

- a. Kepuasan Pelanggan

- 1) Harga

**Tabel 3.11** Hasil Uji Validitas Dimensi Harga

| No Soal | Nilai r hitung | Nilai r tabel | Keterangan |
|---------|----------------|---------------|------------|
| 1       | 0.5690         | 0.1996        | Valid      |
| 2       | 0.7000         | 0.1996        | Valid      |
| 3       | 0.7370         | 0.1996        | Valid      |

Sumber: pengolahan data 2018

## 2) Fasilitas Hotel

**Tabel 3.12** Hasil Uji Validitas Dimensi Fasilitas Hotel

| No Soal | Nilai r hitung | Nilai r tabel | Keterangan |
|---------|----------------|---------------|------------|
| 4       | 0.6590         | 0.1996        | Valid      |
| 5       | 0.6550         | 0.1996        | Valid      |

Sumber: pengolahan data 2018

## 3) Pelayanan yang Cepat

**Tabel 3.13** Hasil Uji Validitas Dimensi Pelayanan yang Cepat

| No Soal | Nilai r hitung | Nilai r tabel | Keterangan |
|---------|----------------|---------------|------------|
| 6       | 0.6670         | 0.1996        | Valid      |
| 7       | 0.7470         | 0.1996        | Valid      |
| 8       | 0.6520         | 0.1996        | Valid      |

Sumber: pengolahan data 2018

## 4) Kualitas Kamar

**Tabel 3.14** Hasil Uji Validitas Dimensi Kualitas Kamar

| No Soal | Nilai r hitung | Nilai r tabel | Keterangan |
|---------|----------------|---------------|------------|
| 9       | 0.7030         | 0.1996        | Valid      |
| 10      | 0.6090         | 0.1996        | Valid      |

Sumber: pengolahan data 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir pernyataan tersebut valid karena semua butir pernyataan tersebut mempunyai



nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari  $r$  tabel. Untuk mengetahui penghitungan uji validitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

b. Kepuasan Karyawan

1) Kinerja, Gaji dan Bonus

**Tabel 3.15** Hasil Uji Validitas Dimensi Kinerja, Gaji dan Bonus

| No Soal | Nilai $r$ hitung | Nilai $r$ table | Keterangan |
|---------|------------------|-----------------|------------|
| 1       | 0.9050           | 0.3550          | Valid      |
| 2       | 0.8260           | 0.3550          | Valid      |
| 3       | 0.901            | 0.3550          | Valid      |
| 4       | 0.927            | 0.3550          | Valid      |

Sumber: pengolahan data 2018

2) Fasilitas dan Kenyamanan

**Tabel 3.16** Uji Validitas Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan

| No Soal | Nilai $r$ hitung | Nilai $r$ table | Keterangan |
|---------|------------------|-----------------|------------|
| 5       | 0.563            | 0.3550          | Valid      |
| 6       | 0.737            | 0.3550          | Valid      |
| 7       | 0.819            | 0.3550          | Valid      |
| 8       | 0.524            | 0.3550          | Valid      |
| 9       | 0.905            | 0.3550          | Valid      |
| 10      | 0.826            | 0.3550          | Valid      |

Sumber: pengolahan data 2018

3) Hubungan Kerja

**Tabel 3.17** Uji Validitas Dimensi Hubungan Kerja

| No Soal | Nilai $r$ hitung | Nilai $r$ tabel | Keterangan |
|---------|------------------|-----------------|------------|
| 11      | 0.756            | 0.3550          | Valid      |
| 12      | 0.862            | 0.3550          | Valid      |
| 13      | 0.905            | 0.3550          | Valid      |
| 14      | 0.826            | 0.3550          | Valid      |
| 15      | 0.484            | 0.3550          | Valid      |

Sumber: pengolahan data 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir pernyataan tersebut valid karena semua butir pernyataan tersebut mempunyai nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari  $r$  tabel. Untuk mengetahui penghitungan uji validitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Suatu tes dapat dikatakan mempunyai taraf kepercayaan tinggi jika tes tersebut dapat memberikan hasil yang tetap. Reliabilitas soal merupakan ukuran yang menyatakan tingkat keajegan atau kekonsistenan suatu soal tes (Asep & Abdul, 2012: 180). Dengan begitu reliabilitas tes berhubungan dengan masalah ketetapan hasil tes. jika hasilnya berubah-ubah maka hasil tes tersebut tidak reliabel. Pengujian reliabilitas angket dan test dapat dilakukan dengan rumus *Alpha Cronbach*. Rumus alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrument yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian. Rumus koefisien *Alfa Cronbach* adalah sebagai berikut (Juliansyah, 2011: 165-168):

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_1^2} \right]$$

**Rumus 3-11.** Rumus koefisien *Alfa Cronbach*

Dimana rumus  $\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(X)^2}{N}}{N}$

Keterangan:

|                 |   |                                |
|-----------------|---|--------------------------------|
| $r_{11}$        | = | Reliabilitas instrumen         |
| $k$             | = | Banyak butir pernyataan        |
| $\sum \sigma^2$ | = | Jumlah varian butir pernyataan |

$$\sigma_1^2 = \text{Varian Total}$$

Interpretasi nilai  $r_{11}$  mengacu pada pendapat Guilford dapat dilihat pada tabel 3.20.

**Tabel 3.18** Kriteria Interpretasi Nilai Reliabilitas

| Nilai Reliabilitas     | Interpretasi  |
|------------------------|---------------|
| $0,90 < r_{11} < 1,00$ | Sangat Tinggi |
| $0,70 < r_{11} < 0,90$ | Tinggi        |
| $0,40 < r_{11} < 0,70$ | Cukup         |
| $0,20 < r_{11} < 0,40$ | Rendah        |
| $r_{11} < 1,00$        | Sangat Rendah |

Sumber: Asep & Abdul (2012: 181)

Kriteria pengujian instrument dikatakan reliabel jika Jika nilai *alpha* lebih besar dari 0,6 (Juliansyah, 2011: 165). Untuk mempermudah dalam perhitungan maka perhitungan akan dibantu dengan *software* SPSS Versi 25. Dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Klik *Variable View*, isi kolom *Name*, dengan nama variabel  
Aktifkan *Data View*, kemudian masukkan data
- b. Klik menu *Analyze*, kemudian pilih *Scale* dan pilih *Reliability Analysis*
- c. Pindahkan butir soal ke dalam kolom *items*, yang sesuai. Klik *Statistics* pada *Descriptives for* Beri tanda  $\surd$  pada kotak *Scale if item deleted*. Klik *Continue*
- d. Pilih model *alpha*, klik *ok*  
Berikut hasil uji reliabilitas kuesioner kepuasan pelanggan dan kuesioner kepuasan karyawan
  - a. Kepuasan Pelanggan

## 1) Harga

**Tabel 3.19** Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Harga

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|-------------------|
| .791                    | 3                 |

Sumber: pengolahan data 2018

## 2) Fasilitas Hotel

**Tabel 3.20** Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Fasilitas Hotel

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|-------------------|
| .706                    | 2                 |

Sumber: pengolahan data 2018

## 3) Pelayanan yang Cepat

**Tabel 3.21** Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Pelayanan yang Cepat

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|-------------------|
| .813                    | 3                 |

Sumber: pengolahan data 2018

## 4) Kualitas Kamar

**Tabel 3.22** Hasil Uji Validitas Dimensi Kualitas Kamar

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|-------------------|
| .816                    | 2                 |

Sumber: pengolahan data 2018

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dari keempat dimensi kepuasan karyawan yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai Cronbach Alpha > 0,60

## b. Kepuasan Karyawan

## 1) Kinerja, Gaji dan Bonus

**Tabel 3.23** Hasil Uji Reliabel Dimensi Kinerja, Gaji dan Bonus

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|-------------------|
| .921                    | 4                 |

Sumber: pengolahan data 2018

## 2) Fasilitas dan Kenyamanan

**Tabel 3.24** Uji Reliabilitas Dimensi Fasilitas dan Kenyamanan

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|-------------------|
| .821                    | 6                 |

Sumber: pengolahan data 2018

## 3) Hubungan Kerja

**Tabel 3.25** Uji Reliabilitas Dimensi Hubungan Kerja

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|-------------------|
| .848                    | 5                 |

Sumber: pengolahan data 2018

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dari keempat dimensi kepuasan karyawan yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$

Data yang diperoleh pada penelitian ini dianalisa secara kualitatif. Data yang diperoleh dikumpulkan kemudian diolah dengan rumus-rumus yang sesuai pada definisi operasional variabel. Khusus untuk kuesioner kepuasan pelanggan dan karyawan akan diolah dengan menggunakan *software SPSS 25 for windows*.