

**SKRIPSI**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI  
KINERJA PADA HOTEL *COUNTRY HERITAGE*  
SURABAYA**



Oleh :

**MARIA SUYANTI DARO**  
NBI : 1221600044

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
MENILAI KINERJA PADA HOTEL *COUNTRY*  
*HERITAGE* SURABAYA**



**Oleh :**

**Maria Suyanti Daro**

**NBI : 1221600044**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

**2020**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
MENILAI KINERJA PADA HOTEL *COUNTRY*  
*HERITAGE* SURABAYA**

**S K R I P S I**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
guna mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi

Oleh :

Maria Suyanti Daro

NBI : 1221600044

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

Nama Lengkap : Maria Suyanti Daro  
NBI : 1221600044  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi :  
Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Pada Hotel  
*Country Heritage* Surabaya

Surabaya, 18 Januari 2021

Mengetahui / Menyetujui

Pembimbing,



Drs. Meiril Hardi, Ec. MM

## LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI

Dipertahankan di depan sidang Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada tanggal 22 Januari 2021.

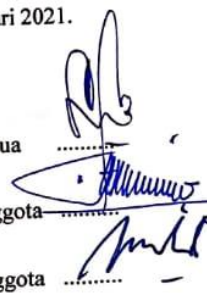
### TIM PENGUJI :

1. Dr. Sunu Priyawan, MS.Ak.
2. Dra. Hendy Widiastoeti, MM., CPA., CTA
3. Drs. Meiril Hardi, MM

Ketua .....

Anggota .....

Anggota .....



Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Dekan



Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA.

NPP.20220.93.0319

## SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Nama Lengkap (KTP) : Maria Suyanti Daro (P)
2. NBI : 1221600044
3. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
4. Program Studi : Akuntansi
5. NIK (KTP) : 5308035902980001
6. Alamat Rumah (KTP) : Bangupau, Tomberabu 1, Ende,  
Flores, NTT

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul :

Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Pada Hotel *Country Heritage* Surabaya.

Adalah benar-benar hasil rancangan, tulisan dan pemikiran saya sendiri, dan bukan merupakan hasil plagiat atau menyalin dari karya tulis ilmiah orang lain baik berupa Artikel, Skripsi, Tesis, maupun Disertasi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, jika dikemudian hari ternyata terbukti bahwa skripsi yang saya tulis adalah hasil plagiat maka saya bersedia menerima sanksi apapun atas perbuatan saya dan bertanggung jawab secara mandiri tanpa ada sangkut pautnya dengan Dosen Pembimbing dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Untag Surabaya.

Surabaya, 18 Januari 2021

Yang Membuat,



(Maria Suyanti Daro)



U N I V E R S I T A S  
17 AGUSTUS 1945  
S U R A B A Y A

BADAN PERPUSTAKAAN  
JL. SEMOLOWARU 45  
SURABAYA  
TLP. 031 593 1800 (EX 311)  
EMAIL: PERPUS@UNTAG-  
SBY.AC.ID.

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maria Suyanti Daro  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Karya : Skripsi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya meyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Nonexclusive Royalty-Free Right*)**, atas karya saya yang berjudul:

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA HOTEL COUNTRY HERITAGE SURABAYA Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Nonexclusive Royalty-Free Right*)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada Tanggal : 22 Januari 2021

Yang Menyatakan



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga saya diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan Program Sarjana Ekonomi dan menyelesaikan skripsi ini dengan penuh kebanggaan. Saya mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing saya dalam menempuh pendidikan dan menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya saya tujukan kepada :

1. Drs. Meiril Hardi, Ec. MM. Selaku pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan, bimbingan, dan tambahan ilmu serta wawasannya. Saya sangat berterimakasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing, mengoreksi, serta memberikan saran dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini. Terimakasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
2. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI. selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Ekonomi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
3. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas kesempatan dan fasilitas serta bimbingan yang telah diberikan kepada saya selama menempuh proses perkuliahan pada pendidikan Program Sarjana Ekonomi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
4. Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak., CA., CPAI. selaku Kepala Program Studi Akuntansi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk boleh



melaksanakan penelitian. Terimakasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.

5. Ketua penguji dan penguji dalam sidang skripsi yang telah memberikan waktu untuk pengarahan dan penambahan wawasan keilmuan saya serta memberikan saran yang terbaik selama pelaksanaan penelitian hingga sidang skripsi. Terimakasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama menjadi Mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
7. Seluruh staff dan karyawan Tata Usaha di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah banyak mendukung dan membantu saya dari awal perkuliahan hingga ujian skripsi ini.
8. Pimpinan dan Staff *Hotel Country Heritage* Surabaya yang telah banyak membantu memberikan data serta informasi mengenai penelitian skripsi saya.
9. Kepada Bapak Maximus Riwu, Mama Mikaela Bhiri, Om Frans Simo, Alm. Ma Ety Atulolon, Bibi Bernadeta, Adik Sil, Adik Riko, Adik Iman, Adik Kaisa, Kakak Ince Simo, Kakak Putri Simo, Adik Anjeli Simo, Adik Sherly Mbere, serta seluruh keluarga besar yang senantiasa menjadi inspirasi dan semangat saya selama masa perkuliahan, yang telah memberikan dukungan doa, moral maupun material hingga saya selesai kuliah.
10. Seluruh kenalan, kerabat khususnya sahabat-sahabat saya Mayat Squad (Ayu Pote, Mira Rau, K' Rilyn Ka'e, Ica Vellisa, Glory Fernandez, Nita Ropa, Feny Sulastri, Cece Angela, Afry Da Lopez, K' Iqbal Iniesta, Ian dato, Ama Wutun, Tomy Kopong, Ama Bani), Rika Pati, Vantri Keo, Intan Watun, Fani Jehar, Adik

Hellena, terimakasih telah menjadi keluarga di tanah rantau yang selalu ada untuk saya, yang menerima saya dengan segala kekurangan saya, yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada saya.

11. My Sweet Partner Hendro Paraz, terimakasih untuk segala doa serta dukungan berupa ucapan “Semangat ya!” kepada saya setiap harinya dalam menyelesaikan skripsi, dan yang selalu setia mendengar keluhan saya.
12. Kepada seluruh pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan, motivasi, dan doa serta bantuan dalam proses perkuliahan saya.

Dengan segala kelebihan dan kekurangan yang ada, saya menyadari bahwa masih banyak cacat cela dalam skripsi ini dan saya terbuka menerima saran dan kritik untuk perbaikan. Moto saya adalah “Bangkitlah, Karena Hal Itu Adalah Tugasmu. Kami Akan Mendampingi Engkau. Kuatkanlah Hatimu, Dan Bertindaklah! (Ezra 10:4).”

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi saya dan pembaca. Terimakasih.

Surabaya,

Penulis

## RINGKASAN

### **PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA HOTEL *COUNTRY HERITAGE* SURABAYA**

Hotel *Country Heritage* Surabaya yang beralamat di Jalan Nginden Intan Utara No. 7 Surabaya merupakan Hotel berbintang tiga yang menawarkan jasa penginapan dengan berbagai fasilitas yang memadai. Dengan adanya persaingan bisnis perhotelan yang semakin ketat, Hotel *Country Heritage* Surabaya harus terus bertahan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Metode yang digunakan menganalisis kinerja Hotel *Country Heritage* Surabaya adalah metode *Balanced Scorecard* dan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan Desain penelitian kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa berdasarkan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan pada tahun 2018 - 2019 yakni dari rasio ekonomi menunjukkan persentasenya yaitu 32,82% menjadi 37,21% dengan perubahan 2,5% berarti naik. Rasio efisiensi 32,82% menjadi 37,21% dengan perubahan 2,5% berarti naik. Untuk rasio efektivitas selama dua tahun berturut-turut tidak mengalami perubahan, yang artinya keuangannya tetap tidak mengalami kenaikan atau penurunan. Pada perspektif pelanggan, pada tahun 2018 Retensi Pelanggan Hotel *Country Heritage* Surabaya menunjukkan persentase 0,03%, dan pada tahun 2019 menunjukkan persentase 0,03%. Pada perspektif proses bisnis internal, Hotel *Country Heritage* Surabaya belum dalam kinerja inovasi, sehingga belum mencerminkan kinerjanya. Jadi diharapkan untuk tahun selanjutnya sudah ada kinerja inovasi tersebut. Retensi Pegawai pada tahun 2018 menunjukkan persentase sebesar 0% dan pada tahun 2019 menunjukkan persentase sebesar 0%. Sedangkan *Employee Training* pada tahun 2018 menunjukkan persentase sebesar 0,08% dan pada tahun 2019 menunjukkan persentase sebesar 0,08%.

Dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk pihak pengelola Hotel dalam hal cara mengelola keuangannya, menjaga hubungan baik dengan pelanggan dalam memberikan pelayanan, dalam hal

menciptakan inovasi baru, dan menjaga hubungan baik antar pegawai serta skill pegawainya, sehingga akan berdampak pada Hotel kedepannya.

## **SUMMARY**

### **IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD TO ASSESS PERFORMANCE AT COUNTRY HERITAGE HOTEL SURABAYA**

Country Heritage Hotel Surabaya which is located at Jalan Nginden Intan Utara No. 7 Surabaya is a three-star hotel that offers lodging services with a variety of adequate facilities. With the increasingly tight competition in the hospitality business, Hotel Country Heritage Surabaya must continue to survive and increase its competitive advantage. The method used to analyze the performance of Hotel Country Heritage Surabaya is a Balanced Scorecard method and the research design used in this research is qualitative research design.

Based on the results of the study, the researcher found that based on measurements using the Balanced Scorecard, the financial perspective in 2018 - 2019, namely from the economic ratio, shows that the percentage is 32.82% to 37.21% with a change of 2.5% which means an increase. The efficiency ratio from 32.82% to 37.21% with a change of 2.5% means an increase. The effectiveness ratio for two consecutive years has not changed, which means that the finances have not increased or decreased. From a customer perspective, in 2018 Customer Retention at Country Heritage Hotel Surabaya showed a percentage of 0.03%, and in 2019 it showed a percentage of 0.03%. From the perspective of internal business processes, Hotel Country Heritage Surabaya is not yet in innovation performance, so it does not reflect its performance. So it is hoped that for the next year there will be such innovation performance. Employee Retention in 2018 shows a percentage of 0% and in 2019 shows a percentage of 0%. Meanwhile, Employee Training in 2018 showed a percentage of 0.08% and in 2019 it showed a percentage of 0.08%.

From the results of this research can be used as the basis for decision making for the hotel management in terms of how to manage its finances, maintain good relations with customers in providing services, in terms of creating new innovations,

and maintaining good relations between employees and the skills of employees, so that it will have an impact on the Hotel in the future.

## ABSTRAK

### PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PADA HOTEL *COUNTRY HERITAGE* SURABAYA

Hotel *Country Heritage* Surabaya yang beralamat di Jalan Nginden Intan Utara No. 7 Surabaya merupakan Hotel berbintang tiga yang menawarkan jasa penginapan dengan berbagai fasilitas yang memadai. Dengan adanya persaingan bisnis perhotelan yang semakin ketat, Hotel *Country Heritage* Surabaya harus terus bertahan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Metode yang digunakan menganalisis kinerja Hotel *Country Heritage* Surabaya adalah metode *Balanced Scorecard* dan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan Desain penelitian kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa berdasarkan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan pada tahun 2018 - 2019 yakni dari rasio ekonomi menunjukkan persentasenya yaitu 32,82% menjadi 37,21% dengan perubahan 2,5% berarti naik. Rasio efisiensi 32,82% menjadi 37,21% dengan perubahan 2,5% berarti naik. Untuk rasio efektivitas selama dua tahun berturut-turut tidak mengalami perubahan, yang artinya keuangannya tetap tidak mengalami kenaikan atau penurunan. Pada perspektif pelanggan, pada tahun 2018 Retensi Pelanggan Hotel *Country Heritage* Surabaya menunjukkan persentase 0,03%, dan pada tahun 2019 menunjukkan persentase 0,03%. Pada perspektif proses bisnis internal, Hotel *Country Heritage* Surabaya belum dalam kinerja inovasi, sehingga belum mencerminkan kinerjanya. Jadi diharapkan untuk tahun selanjutnya sudah ada kinerja inovasi tersebut. Retensi Pegawai pada tahun 2018 menunjukkan persentase sebesar 0% dan pada tahun 2019 menunjukkan persentase sebesar 0%. Sedangkan *Employee Training* pada tahun 2018 menunjukkan persentase sebesar 0,08% dan pada tahun 2019 menunjukkan persentase sebesar 0,08%.

Dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk pihak pengelola Hotel dalam hal cara mengelola keuangannya, menjaga hubungan baik dengan pelanggan dalam memberikan pelayanan, dalam hal

menciptakan inovasi baru, dan menjaga hubungan baik antar pegawai serta skill pegawainya, sehingga akan berdampak pada Hotel kedepannya.

**Kata Kunci : Kinerja, Balanced Scorecard, Hotel.**



## **ABSTRACT**

### **IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD TO ASSESS PERFORMANCE AT COUNTRY HERITAGE HOTEL SURABAYA**

Country Heritage Hotel Surabaya which is located at Jalan Nginden Intan Utara No. 7 Surabaya is a three-star hotel that offers lodging services with a variety of adequate facilities. With the increasingly tight competition in the hospitality business, Hotel Country Heritage Surabaya must continue to survive and increase its competitive advantage. The method used to analyze the performance of Hotel Country Heritage Surabaya is a Balanced Scorecard method and the research design used in this research is qualitative research design.

Based on the results of the study, the researcher found that based on measurements using the Balanced Scorecard, the financial perspective in 2018 - 2019, namely from the economic ratio, shows that the percentage is 32.82% to 37.21% with a change of 2.5% which means an increase. The efficiency ratio from 32.82% to 37.21% with a change of 2.5% means an increase. The effectiveness ratio for two consecutive years has not changed, which means that the finances have not increased or decreased. From a customer perspective, in 2018 Customer Retention at Country Heritage Hotel Surabaya showed a percentage of 0.03%, and in 2019 it showed a percentage of 0.03%. From the perspective of internal business processes, Hotel Country Heritage Surabaya is not yet in innovation performance, so it does not reflect its performance. So it is hoped that for the next year there will be such innovation performance. Employee Retention in 2018 shows a percentage of 0% and in 2019 shows a percentage of 0%. Meanwhile, Employee Training in 2018 showed a percentage of 0.08% and in 2019 it showed a percentage of 0.08%.

From the results of this research can be used as the basis for decision making for the hotel management in terms of how to manage its finances, maintain good relations with customers in providing services, in terms of creating new innovations,

and maintaining good relations between employees and the skills of employees, so that it will have an impact on the Hotel in the future.

**Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Hotel**

## DAFTAR ISI

<b>COVER LUAR.....</b>	<b>i</b>
<b>COVER DALAM .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN BIMBINGAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT .....</b>	
<b>PESETUJUAN PUBLIKASI.....</b>	
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	
<b>ABSTRAK.....</b>	
<b>ABSTRACT.....</b>	
<b>RINGKASAN .....</b>	
<b>SUMARRY .....</b>	
<b>DAFTAR ISI.....</b>	
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	
<b>DAFTAR DIAGRAM.....</b>	
<b>DAFTAR BIMBINGAN .....</b>	
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.4.1 Bagi Peneliti .....	4
1.4.2 Bagi Pihak Hotel.....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Akuntansi Manajemen .....	7
2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen.....	7
2.1.1.2 Informasi Akuntansi Manajemen .....	8
2.1.1.3 Tujuan Akuntansi Manajemen .....	9
2.1.1.4 Fungsi dan Kegunaan Akuntansi Manajemen.....	10
2.1.2 Kinerja .....	12
2.1.2.1 Pengertian Kinerja .....	12
2.1.2.2 Pengukuran Kinerja .....	12

2.1.2.3	Tujuan dan Manfaat Pengukuran .....	13
2.1.3	Balanced Scorecard .....	14
2.1.3.1	Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.1.3.2	Pengertian Balanced Scorecard .....	15
2.1.3.3	Keunggulan Balanced Scorecard.....	15
2.1.3.4	Manfaat Penilaian Kinerja dengan Balanced Scorecard .....	17
2.1.4	Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard .....	18
2.1.4.1	Perspektif Keuangan .....	18
2.1.4.2	Perspektif pelanggan.....	20
2.1.4.3	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	23
2.1.5	Manajemen Perhotelan .....	24
2.1.5.1	Definisi Hotel .....	24
2.1.5.2	Produk Hotel .....	25
2.1.5.3	Pelayanan-Pelayana Dalam Operasional Hotel.....	25
2.1.5.4	Penentuan Harga Pokok Produk Hotel .....	27
2.1.5.5	Inovasi Proses Dalam Operasional Hotel .....	29
2.2	Penelitian Terdahulu .....	30
2.3	Kerangka Konseptual.....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>35</b>
<b>3.1</b>	Desain Penelitian.....	<b>35</b>
<b>3.2</b>	Tempat dan Waktu Penelitian.....	<b>35</b>
<b>3.3</b>	Jenis dan Sumber Data .....	<b>35</b>
<b>3.3.1</b>	Jenis Data .....	<b>35</b>
<b>3.3.2</b>	Sumber Data .....	<b>36</b>
<b>3.4</b>	Teknik Pengumpulan Data .....	<b>36</b>
<b>3.5</b>	Definisi Variabel dan Definisi Operasional.....	<b>37</b>
<b>3.5.1</b>	Definisi Variabel.....	<b>37</b>
<b>3.5.2</b>	Definisi Operasional .....	<b>37</b>
<b>3.6</b>	Proses Pengolahan Data.....	<b>38</b>
<b>3.7</b>	Metode Analisis Data .....	<b>38</b>

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>41</b>
4.1    Gambaran Umum Objek Penelitian .....	41
4.1.1    Sejarah Hotel.....	41
4.1.2    Visi dan Misi Hotel .....	43
4.1.2.1    Visi.....	43
4.1.2.2    Misi .....	43
4.1.3    Struktur Organisasi Hotel .....	44
4.2    Deskripsi Hasil Penelitian .....	45
4.2.1    Kondisi Keuangan, Fasilitas, dan Jenis Pelayanan .....	45
4.2.2    Sumber Daya Manusia Hotel Country Heritage Surabaya .....	55
4.3    Analisis Data .....	56
4.3.1    Perspektif Keuangan.....	56
4.3.2    Perspektif Pelanggan .....	59
4.3.3    Perspektif Proses Bisnis Internal.....	60
4.3.4    Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	60
4.4    Pembahasan Hasil Temuan Penelitian .....	62
4.4.1    Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
4.4.1.1    Perspektif Keuangan .....	62
4.4.1.2    Perspektif Pelanggan .....	63
4.4.1.3    Perspektif Proses Bisnis Internal .....	64
4.4.1.4    Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	64
4.5    Implikasi Penelitian .....	65
4.6    Keterbatasan Penelitian.....	66
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>69</b>
5.1    Kesimpulan .....	69
5.2    Saran .....	70

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar2.1 <i>Core Measurement Group</i> .....	22
Gambar 2.2 Kerangka konseptual .....	33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel .....	44

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kriteria Efisiensi .....	19
Tabel 2.2	Kriteria Efektifitas Kinerja Keuangan.....	19
Tabel 2.3	Kriteria Efektifitas Kinerja Keuangan.....	24
Tabel 2.4	Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 4.1	Data Keuangan Divisi Room Hotel Country Heritage Surabaya Tahun 2018 dan 2019.....	45
Tabel 4.2	Identifikasi Pelayanan pada Divisi Room Hotel Country Heritage Surabaya .....	48
Tabel 4.3	Jumlah Pengunjung Hotel Country Heritage Surabaya .....	54
Tabel 4.4	Jumlah Tenaga Kerja Hotel Country Heritage Surabaya .....	55
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Menurut Jenis Status.....	55
Tabel 4.6	Jumlah Pegawai Menurut Latar Belakang Pendidikan .....	55
Tabel 4.7	Jumlah Pegawai Menurut Jenis Pelatihan.....	56

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan Hotel <i>Country Heritage</i> Surabaya .....	62
Diagram 4.2 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan Hotel <i>Country Heritage Surabaya</i> .....	63
Diagram 4.3 Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Hotel <i>Country Heritage</i> Surabaya .....	65



## **DAFTAR BIMBINGAN**

Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian .....	72
Lampiran 2. Foto Copy Kartu Bimbingan.....	73