

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

**Dari :**

**Maria Suyanti Daro**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi

Universitas 17 Agustus 1945

Email : [mariasuyantidaro@gmail.com](mailto:mariasuyantidaro@gmail.com)

## **ABSTRACT**

Country Heritage Surabaya Hotel is located on Jalan Nginden Intan Utara No. 7 Surabaya, and has many facilities. In the midst of intensifying competition in the hospitality industry, Hotel Country Heritage Surabaya must continue to survive and increase its superiority. Balance Scorecard is used to assess the performance of Hotel Country Heritage Surabaya. Researchers found that the financial perspective increased by 2.5% from 32.82% in 2018—2019 to 37.21%.

## **ABSTRAK**

Country Heritage Surabaya Hotel berada di Jalan Nginden Intan Utara No. 7 Surabaya, dan memiliki banyak fasilitas. Di tengah persaingan industry perhotelan yang semakin ketat, Hotel Country Heritage Surabaya harus terus bertahan dan meningkatkan keunggulannya. Balance Scorecard digunakan untuk menilai kinerja Hotel Country Heritage Surabaya. Peneliti menemukan bahwa perspektif keuangan meningkat 2,5% dari 32,82% pada 2018–2019 menjadi 37,21%.

## A. PENDAHULUAN

Saat ini, industri pariwisata semakin berkembang, sehingga banyak tempat wisata baru didirikan di berbagai kota untuk menarik wisatawan. Surabaya, sebagai kota terbesar, memiliki banyak peluang untuk membangun tempat wisata, sehingga menjadi salah satu kota yang paling populer untuk turis dari berbagai kota.

Saat ini, kota Surabaya memiliki banyak bangunan berdiri kokoh, baik sebagai gedung perkantoran maupun objek wisata. Objek wisata yang paling banyak dibangun di kota ini adalah mall dan perhotelan. Banyak mall di Surabaya yang memiliki hotel.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Akuntansi Manajemen

Para manajer membutuhkan data akuntansi manajemen untuk menentukan cara sumber daya diperoleh dan digunakan dalam berbagai bisnis, dari yang minimal hingga yang maksimal. Dalam sebuah organisasi, manajer bertanggung jawab untuk mengatur dan mengawasi semua operasinya. Akuntansi keuangan berbeda dengan akuntansi manajemen, di mana informasi diberikan kepada kreditor, investor, pemegang saham, dan orang lain.

### 2.2 Kinerja

Kinerja, juga disebut prestasi, adalah hasil kerja seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas yang mereka hasilkan saat mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tanggung jawab mereka. Anwar Prabu Mangku Negara (2006:67)

Menurut Mulyadi (2001:2), Balance Scorecard berasal dari kata "balance" dan "scorecard", yang berarti "berimbang", dan digunakan untuk mengukur kinerja, eksekutif dari berbagai aspek, termasuk keuangan dan non-keuangan, secara berimbang.

#### 2.3.1 Manfaat Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), Balance Scorecard memiliki beberapa manfaat, seperti berikut:

1. Mengidentifikasi dan memaparkan strategi organisasi secara keseluruhan;
2. Dapat menyeimbangkan tujuan departemen dan orang-orang sesuai dengan strategi organisasi;
3. Dapat menjelaskan dan menyelaraskan inisiatif strategis;
4. Meningkatkan tujuan strategis yang memiliki tujuan jangka panjang dan anggaran tahunan;

5. Mengurangi tingkat ketidaksesuaian antara inisiatif strategis dan anggaran tahunan.

## **C. METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Konstruksi Penelitian**

Untuk kondisi objek yang alamiah, penelitian ini dilakukan dengan pendekatan penelitian kasus dan pendekatan kualitatif. Dalam studi ini, peneliti adalah alat utama. Metode pengumpulan data adalah triangulasi (gabungan), dan analisis data dilakukan secara induksi. Dibandingkan dengan generalisasi, hasil penelitian ini menekankan makna.

### **3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian**

Studi ini berlokasi di Hotel Country Heritage Surabaya, yang terletak di Jalan Nginden Intan Utara No. 7, Desa Sukolilo, Surabaya. Studi tersebut dimulai pada bulan Desember 2020 dan akan berakhir pada bulan Januari 2021.

### **3.3 Jenis Data yang Digunakan dan Sumbernya**

#### **3.3.1 Jenis Data yang Digunakan**

1. Penelitian ini menggunakan data kualitatif untuk memberikan ringkasan sejarah Hotel Country Heritage Surabaya dan struktur organisasinya.
2. Laporan keuangan Hotel Country Heritage Surabaya tahun 2018 dan 2019 dikumpulkan melalui metode penelitian yang menghasilkan angka.

#### **3.3.2 Sumber Data**

1. Data Primer : Catatan tentang proses produksi dan pengumpulan data yang berkaitan dengan masalah penelitian tentang penggunaan metode Balance Scorecard untuk meningkatkan efisiensi pelayanan di Hotel Country Heritage Surabaya.
2. Data Sekunder : Menurut Sugiyono (2017:137), data sekunder mencakup informasi tentang sejarah, keuangan, dan struktur organisasi perusahaan.

#### **3.3.3 Metode Untuk Pengumpulan Informasi**

Dalam studi ini, peneliti mengumpulkan informasi melalui metode berikut:

##### **1. Mengamati :**

Proses belajar secara langsung untuk memahami dan mengetahui bagaimana mengumpulkan data yang relevan.

2. Sebuah Wawancara :

Metode untuk mengumpulkan informasi dengan melakukan sebuah wawancara secara langsung dengan orang-orang yang berhubungan untuk mendapatkan informasi tentang subjek penelitian dan harapan tentang objek penelitian.

3. Dokumentasi :

Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen dan catatan perusahaan terkait.

### 3.3.4 Metodologi untuk Analisis Data

Studi ini menerapkan evaluasi kualitatif dan deskriptif.

## D. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

### 1. Kondisi Keuangan

Menurut wawancara dengan HRD Hotel, dana untuk Hotel Country Heritage Surabaya tahun 2018 dan 2019 berasal dari pelanggan. Jika terjadi selisih antara pendapatan dan biaya, sisa dana akan dikembalikan kepada pemilik karena Hotel tersebut dibawa naungan pemilik awal.

**Tabel 4.1 menunjukkan data keuangan dari Divisi Kamar Hotel Country Heritage Surabaya pada tahun 2018 dan 2019.**

Uraian	Keterangan	2018	2019
Pelanggan		4.161.000.000	4.489.500.000
Pengeluaran			
	<i>Pengeluaran Gaji</i>	802.324.800	995.696.100
	<i>Perlengkapan Pembersihan</i>	80.543.700	86.464.300
	<i>Perlengkapan Pengunjung</i>	139.474.800	225.667.200
	<i>Laundry dan Dry Cleaning</i>	152.460.000	162.971.100
	Telepon dan Internet	98.386.200	98.671.400
	<i>Percetakan dan Kantor</i>	43.001.100	45.835.300

	Transportasi tamu dan lokal	11.535.750	13.489.500
	Pos	2.155.500	4.178.800
	Perbaikan	<u>35.857.800</u>	<u>37.886.200</u>
	Total	<u>1.365.739.650</u>	<u>1.670.859.900</u>
<b>Total</b>		<b>5.526.739.650</b>	<b>6.160.359.900</b>

Sumber : data hotel tahun 2018 dan 2019

Hotel Country Heritage Surabaya menghabiskan 1.365.739.650 rupiah pada 2018 dan 1.670.859.900 rupiah pada 2019.

## 2. Analisis Data

### 2.1 Perspektif Keuangan

#### a. Rasio Moneter

Menurut Wiyanti (2010) rasio moneter adalah rasio yang menunjukkan seberapa hemat anggaran digunakan dan seberapa baik pengelolaan dan pemborosan dilakukan.

$$\text{Rasio Moneter} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Anggaran yang dibuat}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2018} \\ \text{Rasio Moneter} = \frac{1.365.739.650}{4.161.000.000} \times 100\%$$

$$= \mathbf{32,82\%}$$

$$\text{Tahun 2019} \\ \text{Rasio Moneter} = \frac{1.670.859.900}{4.489.500.000} \times 100\%$$

$$= \mathbf{37,21\%}$$

Menurut hasil perhitungan di atas, rasio ekonomi Hotel Country Heritage Surabaya meningkat dari 32,82% pada tahun 2018 menjadi 37,21% pada 2019. Peningkatan ini

disebabkan oleh anggaran yang ditetapkan menjadi 4.489.500.000 dan pengeluaran yang lebih hemat sebesar 1.670.859.900.

b. Rasio Efisiensi :

Istilah "efisiensi" mengacu pada bagaimana input tertentu dapat menghasilkan output tertinggi. mencapai output tertinggi dengan input terendah.

$$\text{Rasio efisiensi} = \frac{\text{Pengeluaran}}{\text{Pendapatan}} \quad \times 100\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Tahun 2018} \\ \text{Rasio efisiensi} = \end{array} \frac{1.365.739.650}{4.161.000.000} \quad \times 100\%$$

$$= \mathbf{32,82\%}$$

$$\begin{array}{l} \text{Tahun 2019} \\ \text{Rasio efisiensi} = \end{array} \frac{1.670.859.900}{4.489.500.000} \quad \times 100\%$$

$$= \mathbf{37,21\%}$$

Perhitungan di atas menunjukkan bahwa Hotel Country Heritage Surabaya kehilangan rasio efisiensi sebesar 32,82% pada tahun 2018 dan 37,21% pada tahun 2019.

b. Rasio Efek

Rasio Efek adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik sebuah organisasi berhasil mencapai tujuannya.

$$\text{Rasio Efek} = \frac{\text{Penggunaan Anggaran}}{\text{Tujuan budget yang ditetapkan}} \quad \times 100\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Tahun 2018} \\ \text{Rasio efek} = \end{array} \frac{4.161.000.000}{4.161.000.000} \quad \times 100\%$$

$$= \mathbf{100\%}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} \\ \text{Rasio efektivitas} &= \frac{4.489.500.000}{4.489.500.000} \quad \times 100\% \\ &= \mathbf{100\%} \end{aligned}$$

Menurut kalkulasi di atas, Hotel Country Heritage Surabaya memiliki rasio efisiensi 100% pada tahun 2018 dan 100% pada tahun 2019. Hasil ini menunjukkan bahwa Hotel Country Heritage Surabaya dapat dianggap efektif pada tahun 2018 dan 2019.

## 2.2 Perspektif Pelanggan

### a. Retensi Pelanggan

Dimana suatu perusahaan atau organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggannya. Kaplan dan Norton (2000).

$$\begin{aligned} \text{Retensi Tamu} &= \frac{\text{Jumlah kamar yang dihuni}}{\text{Jumlah tamu}} \quad \times 100\% \\ \text{Tahun 2018} \\ \text{Retensi Tamu} &= \frac{38}{13.870} \quad \times 100\% \\ &= \mathbf{0,03\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} \\ \text{Retensi Tamu} &= \frac{41}{14.965} \quad \times 100\% \\ &= \mathbf{0,03\%} \end{aligned}$$

Pada 2018, perspektif pelanggan Hotel Country Heritage Surabaya menunjukkan 0,03%, dan pada 2019, 0,03%.

## 2.3 Pandangan tentang Proses Bisnis Internal

### a. Proses Kreatif

Berdasarkan jumlah produk atau jasa yang dikembalikan atau dibuat, proses inovasi dapat digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja proses bisnis internal. Dalam dua tahun terakhir, Hotel Country Heritage Surabaya tidak memasukkan jenis pelayanan baru. Sebaliknya, mereka berinovasi secara internal.

## 2.4 Pandangan tentang Pembelajaran dan Perkembangan

### 1. Penamatan Karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi kelangsungan hidup karyawan hotel tersebut dibahas oleh Kaplan dan Norton (2000).

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang dipecat}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan} &= \frac{0}{22} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

Tahun 2019

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan} &= \frac{0}{22} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

Perhitungan di atas menunjukkan bahwa selama tahun 2018 dan 2019, Hotel Country Heritage Surabaya tidak memiliki staf yang keluar. Oleh karena itu, tidak ada rasio yang diperoleh.

### 2. Employee Training

Menurut Kaplan dan Norton (2000), jumlah pelatihan yang diberikan terkait dengan tingkat produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

$$\text{Pendidikan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan Total}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\begin{aligned} \text{Pendidikan Karyawan} &= \frac{18}{22} \times 100\% \\ &= 0,08\% \end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 & \text{Tahun 2019} \\
 \text{Pendidikan Karyawan} &= \frac{18}{22} \times 100\% \\
 &= \mathbf{0,08\%}
 \end{aligned}$$

Perhitungan di atas menunjukkan bahwa pelatihan karyawan di Hotel Country Heritage Surabaya tidak dilakukan pada 2018 dan 2019. Tidak ada rasio yang dihasilkan sebagai akibatnya.

## **E. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan temuan analisis dan pembicaraan tentang posisi Balance Scorecard di bab sebelumnya, kita dapat sampai pada kesimpulan berikut:

#### **1. Perspektif Ekonomi**

##### **a. Rasio Moneter**

Menurut kriteria Balance Scorecard, Rasio Moneter Hotel Country Heritage Surabaya menunjukkan persentase 32,82% pada tahun 2018. Namun, pada tahun 2019, rasio tersebut meningkat menjadi 37,21%. Peningkatan ini disebabkan oleh anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 4.489.5000.000 dan pengeluaran tambahan sebesar Rp 1.670.859.900.

##### **b. Rasio Efisiensi**

Menurut Balanced Scorecard, rasio efisiensi Hotel Country Heritage Surabaya pada tahun 2018 sebesar 32,82%, tetapi meningkat menjadi 37,21% pada tahun 2019.

##### **c. Rasio Efektivitas**

Rasio Efektivitas Menurut kriteria Balance Scorecard, Hotel Country Heritage Surabaya mencapai 100% pada tahun 2018 dan 2019. Rasio ini tidak berubah selama dua tahun berturut-turut, yang berarti keuangannya tidak turun atau naik.

#### **2. Perspektif Pelanggan**

Persentase retensi pelanggan Hotel Country Heritage Surabaya tidak berubah dari 2018 hingga 2019—hanya 0,03% hingga 0,03%.

### **3. Perspektif tentang Proses Bisnis Internal**

Menurut pandangan ini, belum sempurna karena pihak hotel belum melakukan inovasi. Untuk tahun-tahun mendatang, lebih penting untuk meningkatkan kinerja hotel dengan inovasi.

### **4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan hotel tidak menurun selama dua tahun, yang menunjukkan bahwa karyawan sudah puas dengan tujuan mereka. Tingkat pelatihan karyawan juga penting. Semakin banyak karyawan yang dilatih di Hotel Country Heritage Surabaya, semakin baik kinerja mereka dan lebih termotivasi untuk bekerja.

## **5.2 Saran**

Kesimpulan di atas menghasilkan rekomendasi berikut untuk hotel:

1. Untuk Hotel Country Heritage Surabaya dapat menerapkan Metode Balanced Scorecard untuk meningkatkan kinerja, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa pelayanan belum menunjukkan kinerja yang baik.
2. Untuk mendapatkan pemahaman tentang Metode Balanced Scorecard dari manajemen Hotel Country Heritage Surabaya untuk menilai kinerjanya dan menentukan apakah metode tersebut dapat diterapkan pada pelayanan hotel di masa mendatang.