

**ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE
MEASUREMENT USING THE BALANCE SCORECARD
METHOD APPROACH
ASTON BRAGA HOTEL & RESIDENCE BANDUNG**

Imam Ardiansyah

Prodi Hospitaliti dan Pariwisata / Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
Universitas Bunda Mulia

iardiansyah@bundamulia.ac.id

ABSTRACT

The research was conducted at Aston Braga Hotel & Residence Bandung by using data from 2013 - 2015 to analyze financial perspectives, while for other perspectives using company data and to support this research, researchers distribute questionnaires to consumers and employees. The population is all customers and employees of Aston Braga Hotel & Residence Bandung. Samples taken were 100 respondents for customers and 98 respondents for employees respectively. Questionnaires are used to measure the level of satisfaction of consumers and employees. The results of the questionnaire have also been tested for validity and reliability. The conclusion of this study is for financial perspective 2.66, 2.2 customer perspective, internal business process perspective 3 and growth and learning perspective 3. the total results divided by 4 according to the number of perspectives in the Balance Scorecard, the results obtained are 2.71 the performance of the company using the Balance Scorecard method at Aston Braga Hotel & Residence Bandung is categorized good in the value range of 2.3334 to 3.

Keywords : Performance measurement, Company performance, Balance Scorecard.

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE
BALANCE SCORECARD
ASTON BRAGA HOTEL & RESIDENCE BANDUNG**

ABSTRAK

Penelitian dilakukan di Aston Braga Hotel & Residence Bandung dengan menggunakan data tahun 2013 - 2015 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan untuk

mendukung penelitian ini, peneliti menyebarkan kuisisioner kepada konsumen dan karyawan. Populasinya adalah seluruh pelanggan dan karyawan Aston Braga Hotel & Residence Bandung sampel yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk pelanggan dan 98 responden untuk karyawan. Kuisisioner digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dan karyawan. Hasil kuisisioner tersebut juga telah diuji validitas dan reliabilitasnya.. Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk perspektif keuangan 2,66, perspektif pelanggan 2,2, perspektif proses bisnis internal 3 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 3. Dari hasil total tersebut dibagi dengan 4 sesuai dengan jumlah perspektif dalam Balance Scorecard maka hasil yang didapat adalah 2.71 kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balance Scorecard di Aston Braga Hotel & Residence Bandung dikategorikan baik pada rentang nilai 2.3334 hingga 3.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, Kinerja Perusahaan, Balance Scorecard

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun belakangan ini industri perhotelan dalam penyediaan jasa akomodasi di Indonesia telah mengalami peningkatan yang sangat pesat. Dalam perkembangan industri hotel di Indonesia dipengaruhi oleh ketertarikan akan destinasi wilayah disekitar hotel, atraksi wisata didestinasai wisata dan juga pembangunan infrastruktur yang baik. Salah satu perkembangan hotel yang mengalami peningkatan adalah kota Bandung dimana kota ini merupakan kota yang potensial untuk kegiatan bisnis dan liburan.

Jika dilihat dari data statistik jumlah kedatangan wisatawan domestik dan mancanegara yang datang ke Kota Bandung melalui bandara Husen Sastranegara Bandung dari tahun 2010-2014 mengalami peningkatan yang dapat dilihat di tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1
Pertumbuhan Kunjungan Wisatawan
Domestik dan Mancanegara Ke kota Bandung
Tahun 2012 – 2014

Tahun	Domestik		Internasional	
	Berangkat	Datang	Berangkat	Datang
2010	226.562	228.701	168.199	164.000
2011	252.774	255.085	223.565	217.073
2012	642.080	630.168	304.265	296.472
2013	1.007.584	1.002.277	326.785	321.338
2014	1.087.911	1.088.395	332.285	343.180

Sumber: BPS Kota Bandung 2015

Dari data tersebut selama kurun waktu 2010 hingga 2014 terlihat adanya peningkatan jumlah penumpang secara signifikan. Total penumpang yang datang dan berangkat dari Bandara Husen Sastranegara tahun 2014 mencapai 2.851.771 orang penumpang, atau meningkat sebesar 7,29 persen jika dibandingkan penumpang tahun 2013. Peningkatan jumlah penumpang tertinggi selama kurun waktu 2010-2014 terjadi pada tahun 2012. Pada tahun 2012 jumlah penumpang meningkat lebih dari 98,67 persen, sebagai dampak dari meningkatnya jumlah armada pesawat karena adanya rute penerbangan baru dan penambahan jadwal penerbangan.

Dengan demikian berkembangnya Kota Bandung sebagai kota jasa dan menjadikan daerah tujuan wisata menjadikan peningkatan yang signifikan dalam pembangunan hotel berbintang dan non bintang. Tabel 2 akan dijelaskan tentang tingkat hunian kamar dan jumlah hotel bintang dan non bintang di kota Bandung.

Tabel 2
Jumlah Hotel dan Tingkat Hunian
Kamar kota Bandung Tahun 2013 – 2014

Tahun	Tingkat Hunian Kamar	Jumlah Hotel Non Bintang	Jumlah Hotel Bintang
2013	48.86 %	244	100
2014	54.29 %	231	109

Sumber :BPS Kota Bandung Tahun 2015

Pada tahun 2014 jumlah hotel bintang dan non bintang sebanyak 340 unit. Sebanyak 32,06 persen atau 109 unit adalah hotel bintang, dan sebanyak 231 unit atau 67,94 persen hotel non bintang dan akomodasi lainnya.

Untuk tingkat hunian kamar hotel tahun 2014 mencapai 54,29 persen, meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya mencapai 48,86 persen. THK (Tingkat Hunian Kamar) tertinggi terjadi pada hotel bintang. Pada tahun 2014 THK hotel bintang mencapai 54,97 persen, meningkat dari 51,41 persen pada tahun 2013. Adapun untuk hotel non bintang dan akomodasi lainnya THK tahun 2014 mencapai 53,72 persen. Peningkatan ini seiring dengan meningkatnya jumlah wisatawan yang datang ke Kota Bandung, walaupun pada akhir tahun instansi pemerintah sempat dilarang menyelenggarakan kegiatan di hotel.

Dari data BPS tahun 2015 tentang jumlah penginapan dan hotel di Kota Bandung tersebut, dapat terlihat bahwa Kota Bandung memiliki penyediaan jasa akomodasi yang memadai untuk mengakomodasi setiap wisatawan yang datang ke Kota Bandung baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik dengan jumlah kamar hotel bintang tahun 2014 mencapai 10.913 kamar dengan tempat

tidur yang tersedia sebanyak 16.827 unit. Adapun untuk hotel non bintang jumlah kamar sebanyak 5.828 dan tempat tidur yang tersedia sebanyak 9.287 unit.

Tabel 3
Jumlah Hotel Berbintang
Menurut Klasifikasi
Di kota Bandung Tahun 2014

No	Klasifikasi	Jumlah Hotel	Jumlah Kamar
1	Bintang 5	9	1958
2	Bintang 4	26	3823
3	Bintang 3	35	3309
4	Bintang 2	25	1500
5	Bintang 1	9	326

Sumber:Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Bandung (2014)

Berdasarkan tabel 3 dari tahun ke tahun pertumbuhan industri perhotelan semakin meningkat. Dari tabel klasifikasi hotel tersebut jumlah hotel terbanyak dikuasai oleh hotel kelas menengah yakni pada klasifikasi hotel bintang tiga dan empat. Sehingga persaingan untuk hotel bintang empat semakin kompetitif. Maka setiap manajemen hotel harus memiliki strategi yang baik agar bisa bersaing dengan hotel lain sebagai kompetitornya. Dimana strategi yang digunakan dapat memiliki kesan yang baik di mata pelanggannya sehingga menghasilkan kepuasan tamu yang nantinya akan tertarik lagi untuk menginap kembali.

Di setiap hotel berbintang empat memiliki ciri khas yang berbeda-beda dimana untuk fasilitas dan harganya. Aston Braga Hotel & Residence Bandung adalah salah satu hotel bintang 4 yang terdapat di kawasan jalan braga dekat wisata gedung Asia Afrika. Dengan banyaknya hotel bintang empat lainnya Aston Braga Hotel & Residence Bandung harus tetap unggul dan mampu bersaing. Aston Braga Hotel & Residence Bandung merupakan hotel yang tergolong hotel leisure yang kebanyakan tamu menginap ialah tamu family.

Menurut data *Front Office Department* yang didapat tentang kondisi tingkat hunian kamar Aston Braga Hotel & Residence Bandung menunjukkan penurunan dari tahun 2013 – 2015. Hal ini bisa dijadikan indikator permasalahan tentang kinerja perusahaan secara global. Berikut akan di jelaskan tentang penurunan tingkat hunian kamar di tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4
Data Statistik Front Office Department
Periode 2013-2015
Aston Braga Hotel & Residence Bandung

Tahun	Room Sold	Occ %	Average Room Rate	Revenue
2013	44.070	75.46	521.563	22.985.302.742
2014	41.724	71.45	572.814	23.900.102.887
2015	36.997	63.35	608.145	22.499.552.816

Sumber : FO Department Aston Braga Hotel & Residence Bandung

Berdasarkan tabel 4 jumlah tamu yang menginap di Aston Braga Hotel & Residence Bandung baik untuk secara umum mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Akan tetapi terjadi penurunan jumlah tamu yang menginap di Aston Braga Hotel & Residence Bandung terjadi dalam tiga tahun terakhir. Dimana dalam tiga tahun tingkat hunian kamar mengalami penurunan dari 75.46 % menjadi 63.35 % yang secara langsung berdampak kepada menurunnya juga jumlah kamar yang terjual.

Menurut data yang didapat kamar yang terjual di Aston Braga Hotel & Residence Bandung tidak lebih besar dari tahun sebelumnya hal ini terjadi karena adanya hotel pesaing disekitar Braga dan beberapa hotel baru yang ada di kota Bandung yang mengakibatkan penurunan dari tingkat hunian kamar selama tiga tahun terakhir. Penurunan tingkat hunian kamar maka akan menimbulkan kemungkinan rendahnya pendapatan hotel, karena pemasukan utama Aston Braga Hotel & Residence Bandung berasal dari penjualan kamar.

Salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan pendapatan dari tabel diatas dikarenakan iklim kompetisi antar hotel di kota Bandung semakin tajam dan ketat, juga ditambah dengan perkembangan teknologi dan informasi yang terus maju, maka Hotel harus bisa mengantisipasi dan menyiasati hal tersebut.

Dalam metode penilaian kinerja yang diterapkan oleh pihak Aston Braga Hotel & Residence Bandung sejauh ini belum ada metode yang dinilai tepat oleh pihak manajemen dalam penilaian kinerja mereka yang diharapkan mampu menjadi alat yang tepat yang membantu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan. Dimana aspek penilaian kinerja Aston Braga Hotel & Residence Bandung hanya sebatas dari indikator keuangan masing – masing department sehingga untuk hasil selain keuangan tidak dibahas terlalu jauh.

Dari berbagai macam penilaian kinerja yang ada peneliti menggunakan metode *Balance Scorecard* karena menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:218) karena *Balanced Scorecard* mampu menjabarkan strategi kedalam misi secara komprehensif. Perumusan sasaran tersebut dimasukkan dalam *Balanced scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan akan menilai

pencapaian organisasi dalam mewujudkan visinya dilihat dari sasaran keuangan. Perspektif pelanggan adalah bagaimana mencapai sasaran keuangan tertentu dengan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju. Perspektif proses bisnis internal bagaimana untuk melayani pelanggan demi mencapai sasaran keuangan tertentu dengan melihat dari proses yang harus dibangun agar berjalan dengan maksimal. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah bagaimana mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, serta proses bisnis internal dengan membangun kompetensi personel, prasarana system informasi dan suasana lingkungan kerja.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung Aston Braga Hotel & Residence Bandung. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di Aston Braga Hotel & Residence yang berlokasi di Jl. Braga No.99 - 101, Braga, Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111. Penelitian dilakukan dari bulan Januari 2016 hingga Maret 2016.

Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara Probability sampling dengan metode sampel acak sederhana (*Simple Random Sampling*), di mana semua anggota populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian. Populasi yang akan diteliti dan dibagikan kuesioner adalah para pelanggan dan karyawan Aston Braga Hotel & Residence.

Prosedur

Jenis penelitian yang digunakan adalah *mix methods* yang bersifat deskriptif. Menurut Sugiyono (2011:404) penelitian *mix method* adalah suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kualitatif dengan kuantitatif untuk digunakan bersama – sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliable, dan objektif. Dasar dari pemilihan jenis penelitian ini dikarenakan ada salah satu dimensi dari *Balance Scorecard* yang memerlukan analisis dari data kuesioner tentang kepuasan konsumen dan karyawan.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Kriteria dalam pemberian indikator kinerja dari masing-masing perspektif baik dari perspektif keuangan dan non keuangan didapat dengan melakukan wawancara dengan General Manager Aston Braga Hotel & Residence Bandung maupun kepada Department Head terkait. Menurut Munir (2008:51) dalam penilaian kinerja digunakan rating skala 1-3 sehingga terdapat tiga interval nilai atau skor yang mewakili kriteria penilaian untuk masing-masing indikator kerja. Interval nilai akan memudahkan untuk melihat data mentah yang dikumpulkan dalam kelompok sehingga akan diketahui data tersebut pada kelompok yang sesuai.

Kriteria yang digunakan adalah baik, cukup dan kurang. Kriteria baik apabila kinerja aktual dikatakan memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Kriteria cukup apabila kondisi kinerja perusahaan belum memenuhi target namun hasil yang dicapai masih dapat diterima. Kriteria kurang apabila kondisi aktual yang terjadi berada di bawah target yang sudah ditetapkan.

Metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi dan komunikasi antara pengumpul data dengan responden menurut Kusmayadi (2000:83). Sehingga wawancara dapat diartikan sebagai cara mengumpulkan data dengan bertanya langsung kepada responden dan jawaban – jawaban dapat dicatat atau direkam dalam alat perekam, dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan konsumen dan karyawan.

2. Kuesioner

Kuesioner adalah pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan tertulis untuk diisi oleh responden. Dalam penelitian ini kuesioner digunakan untuk menilai kepuasan konsumen dan karyawan Aston Braga Hotel & Residence Bandung.

3. Dokumentasi

Merupakan suatu cara pengumpulan data dengan melihat dokumen – dokumen atau catatan – catatan yang ada di Aston Braga Hotel & Residence Bandung yang erat kaitannya dengan tujuan penelitian, antara lain, laporan keuangan perusahaan dan struktur organisasi.

Teknik Analisis Data

Dalam memperoleh hasil kinerja Aston Braga Hotel & Residence Bandung adalah dengan cara menentukan indikator penilaian dalam bentuk interval yang sudah ditetapkan oleh manajemen maka selanjutnya mengukur kinerja berdasarkan data-data aktual di Aston Braga Hotel & Residence Bandung. Kemudian masing masing indikator kunci dilakukan menggunakan rating skala untuk menentukan skala nilai. Skala nilai pada masing-masing indikator pada masing-masing perspektif kemudian dijumlahkan dan dikalikan dengan bobot masing-masing perspektif.

Interval skor untuk masing-masing perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 6
Interval Skor Perspektif Keuangan

Indikator Kunci	Penilaian Hotel	Kriteria	Bobot Nilai
Rasio Likuiditas <i>a. Current Ratio</i>	< 150 %	Kurang	1
	150 %	Cukup	2
	> 150 %	Baik	3
<i>b. Quick Ratio</i>	< 150 %	Kurang	1
	150 %	Cukup	2
	> 150 %	Baik	3
Rasio Solvabilitas <i>a. Total Debt to asset</i>	> 50 %	Kurang	1
	50 %	Cukup	2
	< 50 %	Baik	3
<i>b. Total Debt to equity</i>	> 30 %	Kurang	1
	30 %	Cukup	2
	< 30 %	Baik	3
Rasio Profitabilitas <i>a. Net Profi Margin</i>	< 25 %	Kurang	1
	25 % - 30 %	Cukup	2
	> 30 %	Baik	3
<i>b. Return On Asset</i>	< 20 %	Kurang	1
	20 % - 25 %	Cukup	2
	> 25 %	Baik	3

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel 7
Interval Skor Perspektif Pelanggan

Indikator Kunci	Penilaian Hotel	Kriteria	Bobot Nilai
Pangsa Pasar	< 6.28 %	Kurang	1
	6.28 %	Cukup	2
	> 6.28 %	Baik	3
Retensi Pelanggan	< 0 %	Kurang	1
	0 %	Cukup	2
	> 0 %	Baik	3
Akuisisi Pelanggan	< 0 %	Kurang	1
	0 %	Cukup	2
	> 0 %	Baik	3

Tingkat Kepuasan Pelanggan	100 – 233	Kurang	1
	234 – 366	Cukup	2
	367 – 500	Baik	3
Profitabilitas Pelanggan	ada penurunan	Kurang	1
	tidak ada kenaikan	Cukup	2
	persentase ada kenaikan	Baik	3

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel 8
Interval Skor Perspektif
Proses Bisnis Internal

Indikator Kunci	Penilaian Hotel	Kriteria	Bobot Nilai
Proses Operasi Layanan	< 14 atau > 17 kamar	Kurang	1
		Cukup	2
		Baik	3
	15 – 17 kamar 14 kamar	Kurang	1
		Cukup	2
		Baik	3
b. <i>Linen Lost and Damage Ratio</i>	> 10 %	Kurang	1
	6 % - 10 %	Cukup	2
	1-5 %	Baik	3
Pelayanan Purna Pembelian	< 70 %	Kurang	1
		Cukup	2
		Baik	3
	> 70 %		

Sumber : Data Olahan Peneliti

Tabel 9
Interval Skor Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator Kunci	Penilaian Hotel	Kriteria	Bobot Nilai
Produktivitas Karyawan	< 8 jam atau > 12 jam	Kurang	1
		Cukup	2
		Baik	3
	8 – 12jam		
Retensi Karyawan	< 10 %	Kurang	1
	5-10 %	Cukup	2
	1-5 %	Baik	3

Tingkat Kepuasan Karyawan	100 – 233	Kurang	1
	234 – 366	Cukup	2
	367 – 500	Baik	3

Sumber : Data Olahan Peneliti

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam analisis data yang dilihat dari perspektif keuangan adalah untuk menunjukkan strategi bisnis yang di jalankan oleh manajemen Aston Braga Hotel & Residence Bandung memberikan kontribusi terhadap peningkatan keuntungan secara financial atau tidak. Pengukuran dalam kinerja perspektif keuangan Aston Braga Hotel & Residence Bandung yang di analisis oleh peneliti mencakup dari *current ratio*, *quick ratio*, *total debt to assets*, *total debt to equity*, *net profit margin* dan *returns on asset*.

Berdasarkan hasil analisis dari ke tiga indikator kinerja dalam perspektif keuangan di Aston Braga Hotel & Residence Bandung maka ditabel akan menjelaskan kinerja pengukuran pada perspektif keuangan.

Tabel 10
Hasil Penilaian Kinerja
Pada Perspektif Keuangan
Aston Braga Hotel & Residence Bandung

Indikator	Penilaian Hotel	Rata-rata Hasil	Kriteria	Bobot Nilai
Rasio Likuiditas				
a. <i>Current Ratio</i>	> 150%	192 %	Baik	3
b. <i>Quick Ratio</i>	> 150 %	183.90%	Baik	3
Rasio Solvabilitas				
a. <i>Total Debt to Asset</i>	< 50 %	32.45 %	Baik	3
b. <i>Total Debt to Equity</i>	< 30 %	3.06 %	Baik	3
Rasio Profitabilitas				
a. <i>Net Profit Margin</i>	25 % - 30%	28.37 %	Cukup	2
b. <i>Return on Asset</i>	20 % - 25%	20.01 %	Cukup	2
Total Bobot				16
Nilai rata - rata				2.66
Pengukuran Perspektif Keuangan				Baik

1 – 1.666 (Kurang)	
1.667 – 2.333 (Cukup)	
2.334 – 3 (Baik)	

Sumber : Data Olahan Peneliti

Berdasarkan perhitungan dari ketiga rasio yang digunakan dalam menganalisa kinerja perspektif keuangan dari tiga periode tahun 2013 – 2015, untuk rasio likuiditas yang termasuk didalamnya current ratio dan quick ratio adalah likuid dengan menunjukkan hasil yang baik dengan nilai rata-rata untuk tiga tahun sebesar 192 % dan 183.90 % yang berada diatas standar rasio yang sudah ditetapkan yaitu 150 %.

Untuk rasio solvabilitas yang termasuk didalamnya ada *total debt to asset* dan *total debt to equity* dalam keadaan baik dengan nilai *total debt to asset* di bawah 50 % yaitu dengan nilai rata-rata selama 3 tahun sebesar 32.45 % dan *total debt to equity* dengan nilai rata-rata 3.06 % berada dibawah standar rasio yaitu 30 %. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai utang tidak cukup banyak sehingga bisa dikatakan solvable. Sedangkan untuk rasio profitabilitas dikategorikan cukup dalam pengertian Aston Braga Hotel & Residence Bandung cukup efektif dalam pengelolaan perusahaan agar menghasilkan keuntungan dari penggunaan modalnya sehingga keuntungan yang diperoleh atau asset yang digunakan dimanfaatkan secara efisien, untuk menghasilkan tingkat keuntungan yang diharapkan. Untuk pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan setelah dilakukan pemberian bobot nilai di ketiga rasio keuangan diatas maka dikatakan baik dengan nilai rata-rata adalah 2.66 yang ada direntang 2.334-3.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran dari perspektif konsumen meliputi pangsa pasar, retensi konsumen, akuisisi konsumen, kepuasan konsumen dan profitabilitas konsumen. Pengukuran untuk masing-masing indikator dari perspektif konsumen akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 11
Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pelanggan
Aston Braga Hotel & Residence Bandung

Indikator	Penilaian dari Hotel	Rata-rata Hasil	Kriteria	Bobot Nilai
Pangsa Pasar	< 6.28 % 6.28 % > 6.28 %	6.48 %	Baik	3
Retensi Pelanggan	< 0 % 0 % > 0 %	- 8.70 %	Kurang	1

Akuisisi Pelanggan	< 0 % 0 % > 0 %	- 15.87 %	Kurang	1
Profitabilitas Pelanggan	Adanya peningkatan persentase	4.5 % dan 4.6 %	Baik	3
Kepuasan Pelanggan	100 – 233 234 – 366 367 – 500	380	Baik	3
Nilai Total				11
Nilai rata-rata				2.2
Pengukuran Perspektif Pelanggan 1 – 1.666 (Kurang) 1.667 – 2.333 (Cukup) 2.334 – 3 (Baik)				Cukup

Sumber : Data Olahan Peneliti

Pada perhitungan pangsa pasar selama tahun terakhir dikategorikan baik dikarenakan persentase pangsa pasar Aston Braga Hotel & Residence Bandung sebesar 6.48 % melebihi dari pangsa pasar dalam kawasan secara kesuruhan di daftar hotel pesaing sehingga Aston Braga Hotel & Residence Bandung dapat mengambil pangsa pasar hotel pesaing sebesar 0.22 %.

Untuk retensi pelanggan dikategorikan kurang selama tiga tahun di rata-ratakan turun sebesar - 8.70 % hal ini dikarenakan adanya penurunan jumlah kamar yang terjual dari setiap segmen pasar sehingga Aston Braga Hotel & Residence Bandung tidak dapat untuk mempertahankan pelanggan setiap tahun begitu pula untuk akuisisi pelanggan dikategorikan kurang selama tiga tahun menurun sebesar - 15.87 % sehingga manajemen belum dapat untuk mendapatkan pelanggan baru dalam waktu 3 tahun kebelakang.

Untuk profitabilitas pelanggan berada di kategori baik dengan menganalisa kenaikan persentase tiap tahun dari tahun 2013 sampai 2015 dimana untuk kenaikan dari 2013 ke 2014 sebesar 4.5 % kemudian kenaikan dari 2014 ke 2015 sebesar 4.6%. Kemudian untuk kepuasan pelanggan berdasarkan hasil kuesioner untuk disebarkan dengan jumlah 100 responden diperoleh kepuasan pelanggan dinilai baik dengan total skor kepuasan pelanggan sebesar 380.

Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif dalam proses bisnis internal bertujuan untuk mendukung strategi perusahaan karena dalam perspektif ini akan mengidentifikasi proses dalam pelayanan sehingga menghasilkan produk maupun jasa untuk pelanggan. Proses bisnis internal indikatornya yang dianalisis dalam penelitian ini adalah proses operasional pelayanan dan proses pasca pembelian. Pengukuran untuk masing-masing perspektif proses bisnis internal di Aston Braga Hotel & Residence Bandung akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 12
Hasil Penilaian Kinerja Pada
Perspektif Proses Bisnis Internal
Aston Braga Hotel & Residence Bandung

Indikator	Penilaian dari Hotel	Rata-rata Hasil	Kriteria	Bobot Nilai
Proses Operasional Layanan				
<i>a. Housekeeping Productivity Ratio</i>	< 14 / > 17 kamar 15 – 17 kamar 14 kamar	14.5 kamar	Baik	3
<i>b. Lost and Damage Ratio</i>	> 10 % 6 % - 10 % 1-5 %	3.7 %	Baik	3
Pelayanan Purna Pembelian				
<i>a. Complain Follow Up Report</i>	< 70 % 70 % > 70 %	80.31 %	Baik	3
Nilai Total				9
Nilai rata-rata				3
Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal				Baik
1 – 1.666 (Kurang)				
1.667 – 2.333 (Cukup)				
2.334 – 3 (Baik)				

Sumber : Data Olahan Peneliti

Jika dilihat dari analisa perspektif proses internal bisnis di Aston Braga Hotel & Residence Bandung, dalam indikator proses operasional layanan dengan melihat dari jumlah kamar ideal yang dibersihkan atau *housekeeping productivity ratio* oleh *room attendant* diangka 14.5 kamar. Angka ini sesuai dengan target yang ditetapkan oleh manajemen untuk jumlah kamar yang ideal dibersihkan oleh *room attendant* yaitu 14 kamar sehingga kualitas kerja dalam pembersihan kamar yang dihasilkan maksimal yang akan meningkatkan kepuasan kepada tamu yang menginap.

Sedangkan untuk linen *lost and damage ratio* didapat hasil rata-rata tingkat kehilangan dan kerusakan selama tahun 2015 sebesar 3.7 %. Berdasarkan hasil maka angka ini dikategorikan baik yang berarti manajemen telah mengoptimalkan usaha agar tingkat linen *lost and damage* di *Housekeeping* Departemen Aston Braga Hotel & Residence Bandung dapat ditekan seminim mungkin.

Kemudian untuk indikator yang terakhir mengenai rasio *complain report* yang diterima oleh manajemen dari pelanggan yang sudah ditindak lanjuti oleh manajemen untuk di cari pemecahannya sebesar 80.31 %. Untuk kategori ini

dikatakan baik karena melebihi target yang oleh manajemen Aston Braga Hotel & Residence Bandung yaitu sebesar 70 %.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif dalam pengukuran kinerja yang terakhir adalah perspektif tentang pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam perspektif ini yang menjadikan indikator kunci utama adalah retensi karyawan, kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan. Fungsi dari pengukuran dari perspektif ini adalah untuk sebagai alat ukur perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya sehingga secara langsung akan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi perusahaan khususnya manajemen Aston Braga Hotel & Residence Bandung. Pengukuran untuk masing-masing perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 13
Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif
Pertumbuhan dan Pembelajaran
Aston Braga Hotel & Residence Bandung

Indikator	Penilaian dari Hotel	Rata-rata Hasil	Kriteria	Bobot Nilai
Retensi Karyawan	< 10 % 5 - 10 % 1 - 5 %	1.7 %	Baik	3
Kepuasan Karyawan	100 – 233 234 – 366 367 – 500	382	Baik	3
Produktivitas Karyawan	< 8 jam atau > 12 jam 8 jam 8 – 12jam	8.87 jam	Baik	3
Nilai Total				3
Nilai Rata – rata				3
Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 1 – 1.666 (Kurang) 1.667 – 2.333 (Cukup) 2.334 – 3 (Baik)				Baik

Sumber : Data Olahan Peneliti

Jika dilihat dari analisa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, retensi karyawan selama tiga periode ditahun 2013-2015 dirata-rata sebesar 1.7% jika dibandingkan dengan standar kinerja maka untuk indikator di nilai baik sehingga tingkat perputaran karyawan atau *turn over rate* cukup rendah yang berarti manajemen mampu mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap loyal

terhadap tempat karyawan bekerja di Hotel Aston Braga Hotel & Residence Bandung.

Berdasarkan hasil kuesioner untuk indikator kepuasan karyawan dalam yang disebarkan melalui seluruh karyawan Hotel Aston Braga Hotel & Residence Bandung dengan jumlah 98 responden diperoleh kepuasan karyawan dinilai baik dengan persentase kepuasan karyawan sebesar 79.11%. Kemudian untuk produktivitas karyawan dalam kaitan tentang pelatihan yang sudah diberikan oleh *Human Resource Department* dikatakan baik dengan rata-rata pelatihan jam kerja yang sudah dilakukan sebanyak 8.87 jam untuk setiap karyawan di Aston Braga Hotel & Residence Bandung. Sehingga pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tiga indikator kunci setelah diberi bobot nilai maka dalam keadaan baik.

Penilaian Kinerja Aston Braga Hotel & Residence Bandung Dalam Keempat Perspektif *Balance Scorecard*.

Setelah dilakukan *scoring system* untuk masing-masing perspektif dalam *Balance Scorecard* maka selanjutnya adalah dengan mengukur kinerja Aston Braga Hotel & Residence Bandung secara keseluruhan sehingga perusahaan bisa memantau semua aspek kinerjanya dan untuk membenahi kinerja apabila masih di bawah target yang telah ditetapkan. Dalam penilaian kinerja Aston Braga Hotel & Residence Bandung menggunakan *scoring system* seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Tabel 14
Pengukuran Kinerja Perusahaan

Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	Total Skor
Keuangan	2.66
Pelanggan	2.2
Proses Bisnis Internal	3
Pertumbuhan dan Pembelajaran	3
Total Bobot dalam <i>Balance Scorecard</i>	10.86
Pengukuran Kinerja Perusahaan	2.71
1 – 1.666 (Kurang)	
1.667 – 2.333 (Cukup)	
2.334 – 3 (Baik)	(Baik)

Sumber : Data Olahan Peneliti

Dari hasil total tersebut dibagi dengan 4 sesuai dengan jumlah perspektif dalam *Balance Scorecard* maka hasil yang didapat adalah 2.71. Sehingga penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* di Aston Braga Hotel & Residence Bandung dikategorikan baik pada rentang nilai 2.3334 hingga 3.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* di Aston Braga Hotel & Residence Bandung sehingga menghasilkan pengukuran kinerja yang lebih terperinci di bab sebelumnya untuk keempat perspektif yang ada, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Perspektif keuangan di Aston Braga Hotel & Residence Bandung berdasarkan perhitungan dari ketiga rasio yang digunakan dalam menganalisa kinerja perspektif keuangan dari tiga periode tahun 2013 – 2015, untuk rasio likuiditas yang termasuk didalamnya *current ratio* dan *quick ratio* adalah likuid dengan menunjukkan hasil yang baik dengan nilai rata-rata untuk tiga tahun sebesar 192 % dan 183.90 % yang berada diatas standar rasio yang sudah ditetapkan yaitu 150 %.

Untuk rasio solvabilitas yang termasuk didalamnya ada *total debt to asset* dan *total debt to equity* dalam keadaan baik dengan nilai *total debt to asset* di bawah 50 % yaitu dengan nilai rata-rata selama 3 tahun sebesar 32.45 % dan *total debt to equity* dengan nilai rata-rata 3.06 % berada dibawah standar rasio yaitu 30 %. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai utang tidak cukup banyak sehingga bisa dikatakan *solvable*.

Sedangkan untuk rasio profitabilitas dikategorikan cukup dalam pengertian Aston Braga Hotel & Residence Bandung cukup efektif dalam pengelolaan perusahaan agar menghasilkan keuntungan dari penggunaan modalnya sehingga keuntungan yang diperoleh atau asset yang digunakan dimanfaatkan secara efisien, untuk menghasilkan tingkat keuntungan yang diharapkan.

2. Perspektif pelanggan di Aston Braga Hotel & Residence Bandung dikategorikan cukup walaupun ada beberapa indikator kunci masih dibawah target rata-rata.

Untuk pangsa pasar selama tiga tahun terakhir pencapaian *actual market share* pada tahun selama tiga tahun mencapai nilai rata-rata yaitu sebesar 6.48 % yang dibandingkan dengan *potential market share* Aston Braga Hotel & Residence Bandung sebesar 6.28 %. Hal ini berarti ada kelebihan porsi market share walaupun kecil yang diambil dari hotel pesaing sebesar 0.2 % sehingga kinerja pangsa pasar Aston Braga Hotel & Residence Bandung masih dinilai dalam kategori baik.

Analisis retensi pelanggan bersifat fluktuatif dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2015. Retensi pelanggan tahun 2014 mengalami penurunan sebesar - 4.93 %, dan tahun 2015 sebesar -12.48 % .Untuk menilai kinerja retensi

pelanggan diambil nilai rata-rata selama 2 tahun maka hasil yang didapat untuk retensi pelanggan di Aston Braga Hotel & Residence Bandung sebesar – 8.70 %. Dari hasil analisa diatas juga untuk segmen government yang paling banyak mengalami penurunan retensi dikarenakan manajemen lebih berfokus kepada segmen tamu individual dan *online travel agent*.

Dari analisis akuisisi pelanggan Aston Braga Hotel & Residence Bandung tahun 2014 sebesar -10.33 %, dan tahun 2015 sebesar -21,41 %. Akuisisi pelanggan Aston Braga Hotel & Residence Bandung dalam meningkatkan jumlah pelanggannya bersifat fluktuatif dengan kecenderungan menurun dengan nilai rata-rata sebesar –15.87 %. Hasil ini menunjukkan perusahaan belum mampu mempertahankan pelanggannya karena jika dilihat dari angka penjualan kamar berdasarkan segmen terus menurun walaupun ada beberapa segmen yang mengalami peningkatan. Dimana untuk dari kelima segmen tersebut segmen pasar yang mengalami kenaikan yang signifikan yaitu berasal dari individual dan online travel agent.

Analisis profitabilitas pelanggan di Aston Braga Hotel & Residence Bandung yang sudah diolah menunjukkan nilai yang positif dan terus meningkat setiap tahunnya. Profitabilitas pelanggan pada tahun 2013 sebesar Rp 549.789. Pada tahun 2014 profitabilitas pelanggan naik sebesar 4.5 % dari tahun sebelumnya menjadi Rp 574.842 dan pada tahun 2015 meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 4.6 % menjadi Rp 601.524, dengan nilai rata-rata profitabilitas pelanggan untuk lima segmen pasar Aston Braga Hotel & Residence Bandung sebesar Rp 575.385. Peningkatan profitabilitas pelanggan disebabkan karena adanya kebijakan harga yang sangat diperhitungkan oleh manajemen agar tiap segmen dapat memberikan kontribusi yang maksimal sehingga peningkatan profitabilitas pelanggan dapat tercapai. Dengan penguasaan segmen pasar tertentu yang dilakukan Aston Braga Hotel & Residence Bandung khususnya segmen individual dan online travel agent dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam keuntungan yang diterima.

Kemudian untuk kepuasan pelanggan berdasarkan hasil kuesioner untuk diperoleh kepuasan pelanggan dinilai baik dengan total skor kinerja 380 dinyatakan puas.

3. Perspektif proses bisnis internal Aston Braga Hotel & Residence Bandung dikategorikan baik dengan hasil pengukuran semua indikator kunci didalamnya seperti proses operasional layanan dan pelayanan purna pembelian adalah baik yang artinya melebihi target yang ditetapkan oleh manajemen. Proses operasional layanan dengan melihat dari jumlah kamar ideal yang dibersihkan atau *housekeeping productivity ratio* oleh *room attendant* diangka 14.5 kamar. Angka ini sesuai dengan target yang ditetapkan oleh manajemen untuk jumlah kamar yang ideal dibersihkan.

Analisis *Lost and Damage Report* ditahun 2014 diketahui bahwa untuk kategori *face towel* mengalami tingkat *Lost and Damage* yang paling tinggi yaitu sekitar 76.3 % karena ukurannya yang kecil maka memudahkan tamu untuk mengambil *face towel* dengan nilai rata-rata perbulan sebesar 6.35 %, sedangkan untuk *hand towel* sebesar 20.2 % dengan nilai rata-rata perbulan 1.7 %, untuk *bath mat* sebesar 52.8 % dengan nilai rata-rata perbulan sebesar 4.4 %, kemudian untuk *bath towel* sebesar 42.7 % dengan nilai rata-rata perbulan sebesar 3.56 % dan terakhir untuk *pool tower* sebesar 28.8 % dengan nilai rata-rata perbulan sebesar 2.4 %. Untuk penghitungan nilai rata-rata perbulan dari ke lima jenis *towel* maka didapat hasil akhir untuk tingkat *lost and damage linen* adalah sebesar 3.7 % sehingga dengan hasil ini dikategorikan baik.

Untuk indikator yang terakhir mengenai rasio *complain report* yang diterima oleh manajemen dari pelanggan yang sudah ditindak lanjuti oleh manajemen untuk di cari pemecahannya sebesar 80.31 %. Untuk kategori ini dikatakan baik karena melebihi target yang oleh manajemen Aston Braga Hotel & Residence Bandung yaitu sebesar 70 %.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Aston Braga Hotel & Residence Bandung dikategorikan baik, hal ini dilihat dari tiga indikator kunci yaitu retensi karyawan, kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

Dengan tingkat retensi karyawan yang hanya 1.7 % maka berdasarkan penilaian dari manajemen Aston Braga Hotel & Residence Bandung maka dinilai kinerjanya adalah baik. Hal ini berarti kinerja *Human Resource Department* Hotel dalam mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan karyawan yang terdiri dari 15 pertanyaan dengan skor 1 sampai 5 berdasarkan tabel menunjukkan bahwa kepuasan karyawan Aston Braga Hotel & Residence Bandung dengan nilai total skor adalah 382. Sehingga dengan jarak interval diantara 333.2 – 411.6 sesuai dengan diagram kuartil maka tingkat kepuasan karyawan dinyatakan puas. Tingkat produktivitas karyawan dari tahun 2013 – 2015 menunjukkan tingkat yang fluktuatif. Untuk tahun 2013 jumlah jam pelatihan yang sudah diadakan adalah 8.27 jam, untuk tahun 2014 adalah 8.19 jam sedangkan untuk tahun 2015 jumlah pelatihan adalah 10.16 jam. Dengan nilai rata-rata jumlah jam pelatihan yang sudah diadakan selama 3 tahun yaitu sekitar 8.87 jam atau dibulatkan menjadi 9 jam selama satu bulan. Sesuai dengan penilaian dari Aston Braga Hotel & Residence Bandung maka dengan jumlah jam penilaian yang sudah dilakukan maka kinerja dikategorikan baik. Sehingga dengan adanya jumlah jam yang sesuai untuk pelatihan yang diberikan untuk karyawan

dapat meningkatkan produktivitas bekerja di Aston Braga Hotel & Residence Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, A. (2006). Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Balances Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta : Erlangga.
- Kusmayadi. (2000). Metodologi Penelitian Dalam Bidang Kepariwisata. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. (2007). Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi, & Setyawan. (2001). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajer. Yogyakarta: Aditya Media.
- Munir, S. (2008). Model Statistik I. Jakarta: Univ Mercu Buana.
- Rivai, E. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2011). Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, A. (2000). Pengukuran Kinerja dengan *Balances Scorecard*. Jakarta: Harvindo.