

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Pengertian Hotel**

Hotel secara umum yakni berguna yang terdiri dari beberapa kamar yang disewakan untuk tamu yang menginap atau mengadakan acara misalnya penelitian, seminar dan workshop, acara reuni, serta resepsi pernikahan dan sebagainya. Karena itu hotel merupakan perusahaan/ industri yang menyediakan jasa dalam bentuk akomodasi dan menyajikan makanan, minuman, serta fasilitas lainnya yang di butuhkan masyarakat atau tamu yang menginap. Hal ini sesuai dengan pengertian hotel di dalam *Encyclopedia Americana* sebagai berikut: *Hotel, a building for public accommodation that furnishes lodging and usually provides meals, beverages, and personal service.* Hal ini berarti hotel adalah suatu bangunan untuk tempat menumpang umum yang memberi penginapan yang biasanya menyediakan makanan, minuman dan pelayanan pribadi.

Berdasarkan pengertian di atas, tujuan pokok pendirian hotel adalah penyediaan fasilitas umum yakni pariwisatawan atau pengunjung hotel, berupa penginapan beserta makanan dan minuman serta fasilitas pelayanan. Lebih lanjut hal ini di tegaskan dalam Surat Keputusan Menteri Perhubungan Republic Indonesia No. SK 241/H.70, bahwa hotel adalah perusahaan yang menyediakan jasa dalam bentuk penginapan (akomodasi)

serta penyajian hidangan dalam fasilitas lainnya yang memenuhi syarat-syarat *comfort* dalam bertujuan komersial.(Sunarmi, 2022:1)

## 2. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara *fundamental* ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang Bersangkutan syafaruddin alwi, 2000. Disamping itu juga motivasi dan kesempatan Robbins, 2001. Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak di antaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada suatu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Bernadin H. John Joyce E A Russel 1993, bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Sementara Seymour 1991 (Herningsih, 2016:107), kinerja sebagai pelaksanaan tugas yang diukur, sedangkan Shore, Newton and Thornton (1990), kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang

yang seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai tingkatan pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para karyawan.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar penilaian tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan perlu diketahui karena perusahaan akan memperoleh informasi sejauhmana kualitas dan kuantitas output kerja yang dihasilkan karyawan. Sejalan dengan hal tersebut setiap perusahaan berkepentingan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. (Herningsih, 2016:107)

### **3. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain (Rusdiyanto, 2010:7-9) yaitu :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Pelaksanaan rencana dapat ditempuh dengan tangan besi yang dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien namun pencapaian ini akan

disertai dengan rendahnya moral karyawan. Kondisi moral karyawan yang demikian tidak akan terjadi apabila pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimalisasi motivasi karyawan. Motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan. Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, mutasi atau pemutusan hubungan kerja permanen. Data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Sulit bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan bila perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimilikinya. Hasil penilaian kinerja dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk

- mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka. Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu:
1. Penghargaan *intrinsik*, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
  2. Penghargaan *ekstrinsik*, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non keuangan dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima maupun yang tidak menerima penghargaan tersebut.

#### 4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap kariyawannya. Departemen sumber daya manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektifitas dan keberhasilan berbagai kebijakan tentang sumber daya manusia. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran akurat tentang kinerja yang diukur yakni dengan benar-benar menilai prestasi kerja karyawan yang dinilai. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) yaitu dengan benar-benar menilai perilaku atau kerja karyawan.

Pengukuran kinerja SDM merupakan proses untuk mengukur dan menilai bagaimana kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu proses dalam system mengendali manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang di capai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dalam melakukan perbaikan.

Proses pengukuran kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang di gunakan untuk melakukan penilaian, dan mampu memberikan umpan balik kepada kariyawaan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa yang akan datang dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar. Standar kinerja adalah patokan-patokan yang

digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja aktual karyawan. Agar penilaian efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan oleh setiap pekerjaan, sehingga standar penilaian merupakan alat ukur untuk prestasi.

Pengukuran kinerja juga didefinisikan sebagai evaluasi hasil kerja dari seorang karyawan secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang di milikinya untuk di kembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil dari prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada priode waktu yang di tetapkan.(Ismail, 2020:1-2)

## **5. Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Tujuan pengukuran kinerja (Ismail, 2020:2) sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan selama priode tertentu dibandingkan dengan standar yang ditetapkan sebelumnya.
- b. Untuk mengetahui kualitas personel karyawan yang berhubungan dengan sikap, watak maupun kekuatan dan kelemahan lainnya sehubungan dengan pekerjaan di perusahaan.
- c. Untuk mengetahui potensi yang di miliki karyawan dalam menduduki jabatan lain (promosi), apakah melalui *training* terlebih dahulu atau tanpa *training* sudah dapat di promosikan.

Adapun manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

a. Bagi pekerja

Dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil kerja karyawan akan dapat memahami kelebihan dan kelemahan yang ada pada dirinya, dan untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut.

b. Bagi perusahaan

Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan yang berkaitan dengan promosi jabatan, mutasi, penentuan gaji dan kompensasi yang lebih objektif, demosi, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), untuk mengidentifikasi kebutuhan anak *training*.

## 6. *Balance Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep manajerial yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di awal tahun 1992 dengan mempublikasikan “*The Balanced Scorecard- Measures that drive performance*” dalam *Harvard Business Review*. Kemunculan *Balanced Scorecard* dilatarbelakangi oleh keinginan untuk mengubah paradigma yang sebelumnya ada, yaitu pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan ukuran *finansial*, dan memperluas aspek pengukuran kinerja ke arah pengukuran *non finansial*. *Balanced Scorecard* menuntut manajer untuk menerjemahkan misi perusahaan yang masi



bersifat umum ke dalam ukuran yang lebih spesifik yang merefleksikan langkah dan tindakan nyata bagi konsumen.

*Balanced Scorecard* Berasal dari dua suku kata. *Balanced* yang artinya berimbang dan *Scorecard* yang artinya karti skor. Pada awalnya *Balanced Scorecard* atau disingkat BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Dengan BSC perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. Dengan adanya BSC sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Agar kinerja lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili system kerja yang dilakukan. (Dian et al., 2013:6)

*Balanced Scorecard* memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpinda dari paradigma “selalu tentang *finansial*” menuju model baru tang mana hasil *Balanced Scorecard* menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki. *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan visi dari strategi kedalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Sistem BSC bertujuan untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada para manejer dengan melengkapi ukuran finansial melalui metrik tambahan yang mengukur kinerja di berbagai bidang. Bidang-bidang tersebut adalah kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan lainnya. (Sedermayanti et al., 2021:121)

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu: (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*balanced*). kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan hasilnya dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja personil yang bersangkutan. (Adindo, 2021:70)

#### **7. *Perspektif Financial Balanced Scorecard***

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara *financial*, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan industri yaitu tiga tahap perkembangan: *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlakukan strategi strategi yang berbeda-beda. Dalam *perspektif financial*, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan yaitu:

- a. pertumbuhan pendapatan dan kombinasi yang dimiliki suatu organisasi bisnis,
- b. penurunan biaya dan peningkatan produktivitas,
- c. penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Dimana dalam mencari tahu kondisi kinerja perusahaan dalam aspek keuangan dapat menggunakan, analisis rasio keuangan merupakan alat

bantu yang penting bagi manajer untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan perusahaan dibidang *financial* sehingga analisis ini berguna untuk menentukan strategi *financial* yang akan datang antara lain untuk menyusun neraca dan laporan laba rugi. Rasio keuangan juga menggambarkan suatu hubungan antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain dan menjelaskan serta memberikan gambaran kepada penganalisis tentang baik atau buruknya keadaan atau posisi keuangan yang merupakan cerminan perkembangan kinerja perusahaan, terutama apabila angka rasio tersebut dibandingkan dengan angka rasio pembanding yang digunakan sebagai standar. Kaplan (Widilestariningtyas et al., 2012: 176-177)

a. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar atau (*Current Ratio*) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Rasio lancar dapat pula dikatakan sebagai bentuk untuk mengukur tingkat keamanan (*margin of safety*) suatu perusahaan. (Kasmir 2008 : 134-135)

Rumus yang dapat digunakan untuk mencari *current ratio* sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar (Current Ratio)}}{\text{Utang Lancar (Current Liabilitas)}}$$

Adapun kriteria penilaian terhadap *current ratio* dijelaskan pada table berikut:

**Tabel 1**  
**Kriteria Penilaian Current Ratio**

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
Current Ratio	< 200%	200%	> 200%
	Buruk	Sedang	Baik

*Sumber: Bambang Riyanto (Widodo, 2011:54)*

b. *Net Profit Margin*

Margin laba bersih (*Net Profit Margin*) merupakan ukuran keuntungan dengan membandingkan laba setelah bunga dan pajak dibandingkan dengan penjualan. (Kasmir, 2008:200)

Rumus yang dapat digunakan untuk mencari *net profit margin* sebagai berikut:

$$\text{Net Profit margin} = \frac{\text{Earning After interest and Tax (EAIT)}}{\text{Sales}}$$

Adapun kriteria penilaian terhadap rasio *Net Profit Margin* dijelaskan pada table berikut:

**Tabel 2**  
**Kriteria Penilaian *Rasio Net Profit Margin***

<b>Kriteria</b>	<b>Peringkat</b>
>5%	Sangat Baik
>2,5% - 5%	Baik
>1% -2,5%	Kurang Baik
≤ 1%	Tidak Baik

Sumber: Sujarweni (Martina et al., 2022:70)

c. *ROA (Return On Asset)*

*ROA* adalah rasio keuangan sederhana yang paling sering digunakan untuk mengukur *profitabilitas*. *ROA* memberikan gambaran mengenai seberapa baik kinerja yang dilakukan oleh manajemen bank, yaitu penggunaan asset bank untuk menghasilkan laba. Rasio ini berguna untuk membandingkan *profitabilitas* dari satu bank dengan bank lain atau keseluruhan sistem perbankan. (Jumono 2022:21)

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Adapun kriteria penilaian terhadap rasio *Return On Asset* (ROA) dijelaskan pada table berikut

**Tabel 3**  
**Kriteria Penilaian Rasio *Return On Asset* (ROA)**

Kriteria	Peringkat
>5%	Sangat Baik
3% - 5%	Baik
1% -3%	Kurang Baik
$\leq 5\%$	Tidak Baik

Sumber: Sujarweni (Martina et al., 2022:70)

## 8. Perspektif Nonfinansial *Balanced Scorecard*

### a. *Perspektif Customers*

*Perspektif customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan *competitor* mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. (Widilestariningtyas et al. 2012:177-178)

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama Kaplan, (1996:67); yaitu:

#### 1. Pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

Koesomowidjojo, (2017:69), menyatakan untuk menghitung pengukuran pangsa pasar rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Aset}}{\text{Aset organisasi secara nasional}} \times 100\%$$

## 2. *Customer retention*

Retensi pelanggan (*customer retention*) adalah bagaimana pelanggan loyal (menjadi pelanggan setia) pengguna produk barang/jasa perusahaan. Ukuran ini diperlukan agar perusahaan mengetahui sejauh mana tingkat loyalitas pelanggan dan sejauh mana perusahaan mampu menjaga pelanggan yang telah diperoleh. Kebanyakan dari konsep teori *CRR* yang dijelaskan adalah bagaimana menemukan nilai *CRR* dengan cara membandingkan antara jumlah pelanggan loyal (jumlah pelanggan aktif di akhir periode) terhadap total jumlah pelanggan (jumlah pelanggan aktif di awal periode) sehingga ditemukan rumus sebagai berikut (Bairizki, 2020:131)

$$CCR = \frac{\text{Jumlah Pelanggan loyal}}{\text{Total Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Kriteria kinerja perspektif *Customer Retention* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4**

**Kriteria *Customer Retention***

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Retention</i>	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik

*Sumber: Kaplan (Widodo, 2011:55)*

Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan dan fluktuasi dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.(Widodo, 2011:54)

3. *Customer acquisition*

Pengukuran dapat di tentukan dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan pada saat itu. Jumlah pelanggan baru yang meningkat akan dapat memberikan keuntungan *finansial* yang lebih masimal.(Malikul & Safiri, 2021:217)



Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Customer Acquisition (CA)} = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Kriteria kinerja perspektif *Customer acquisition* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5**

**Kriteria *Customer Acquisition***

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Acquisition</i>	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik

*Sumber : Kaplan (Widodo, 2011:55)*

Ekuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan. (Widodo, 2011:54)

4. *Customer satisfaction*

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah: survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview (Widilestariningtyas et al., 2012:178).

Hasil survei tersebut akan dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Customer\ satisfaction = \frac{\text{Total nilai rata rata responden}}{\text{Total pernyataan}} \times 100\%$$

#### 5. *Customer profitability*

*Profitabilitas* konsumen digunakan untuk mengetahui dan mengukur besarnya keuntungan yang dapat diraih dari pendapatan penjualan produk/penawaran jasa yang diberikan kepada konsumen. Semakin banyak keuntungan yang membeli produk dan menggunakan jasa organisasi tersebut, akan semakin banyak kedudukan yang didapat oleh organisasi. Banyaknya konsumen yang membeli produk atau jasa tidak menjamin akan menjamin didapatkan keuntungan yang besar oleh organisasi. Namun ketika pelanggan puas atas produk yang di dapatkannya, akan mengarahkan organisasi dalam mendapatkan keuntungan. (Koesomowidjojo, 2017:68-69)

Untuk mendapatkan perhitungan atas profitabilitas konsumen, dapat menggunakan rumus:

$$Customer\ Profitability = \frac{\text{Total pembiayaan konsumen}}{\text{Total laba usaha}} \times 100\%$$

#### 6. *Number Of Complain*

*Number of complain* merupakan Kepuasan Pelanggan, untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dari jumlah keluhan. (Pratiwi et al., 2018:112)

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

**Tabel 6**  
***Number Of Complain***

<b>Nilai</b>	<b>Hubungan</b>
≤ 1%	Sangat baik
1,01% - 2%	Baik
2,01% - 3%	Cukup
3,01% - 4%	Buruk
> 4%	Sangat buruk

Sumber: (Asshiddiqi, 2018:104)

#### b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikam kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada proses bisnis utama yaitu : proses inovasi, proses operasi, proses panca penjual.

## 1. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong menjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer. secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (a). Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (b). Pengukuran terhadap proses pengembangan produk. (Widilestariningtyas et al., 2012:178-180)

Proses inovasi untuk mengetahui jumlah produk atau jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk atau jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. (Safitri, 2016:23)

Kriteria penilaian dari proses operasi ini adalah ada tindakan proses bisnis yang saat ini ada di perusahaan. Kaplan 2001 (Widodo, 2011:56)

**Tabel 7**  
**Kriteria Perspektif Bisnis Internal Inovasi**

Ukuran	Nilai	Kriteria
Inovasi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik

*Sumber : Kaplan (Widodo, 2010:56)*

Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila *fluktuatif* dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.(Widodo, 2011:55)

## 2. Proses operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisien proses, konsistensi dan tetapatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*.(Widilestariningtyas et al., 2012:179). *Perspektif* proses bisnis internal mengukur efesiensi waktu dalam proses menjalankan transaksi bisnis perusahaan. Untuk mengetahui tingkat efisiensi waktu yang digunakan dalam proses transaksi yang dilakukan oleh karyawan selama ini maka perlu dianalisa tentang waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan proses transaksi.(Sari, 2015:34-35)

$$Effectiveness\ Marginal\ Ratio\ (EMR) = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Diketahui:

- (a) Waktu Pengolahan adalah lama waktu ketika jasa layanan benar-benar dikerjakan
- (b) Waktu Penyelesaian = Waktu Proses Data + Waktu Pemeriksaan + Waktu Pemindahan + Waktu Tunggu

Kriteria penilaian dari proses operasi ini adalah ada tindakan proses bisnis yang saat ini ada di perusahaan. Apabila terjadi peningkatan proses bisnis internal (ditandai dengan menurunnya Waktu Penyelesaian pada *MCE*) dari tahun ke tahun, maka masuk dalam kriteria baik, dan apabila *flutuatif* atau justru meningkat, maka dikategorikan buruk, dan apabila konstan, maka dikategorikan sedang. (Widodo, 2011:58)

**Tabel 8**

**Kriteria Perspektif Bisnis Internal MCE**

	<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
<b>EMR</b>	0.00 - 0.399	Tidak Baik (D)
	0,40 - 0,599	Kurang Baik (C)
	0,60 - 0,799	Baik (B)
	0,80 - 1,000	Sangat Baik (A)

Sumber : (Sari, 2015:35)

Proses operasi dinyatakan baik apabila nilai MCE menurun, dinilai sedang apabila nilai MCE *fluktuatif* dan dinilai buruk apabila nilai MCE meningkat. Apabila tidak terjadi peningkatan proses bisnis atau *fluktuatif* maka dinyatakan buruk dan apabila

terjadi peningkatan secara konsisten maka dikategorikan baik.(Widodo, 2011:56)

### 3. Pelayanan purna jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer* pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan, yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: geransi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakuakn secara kredit.(Widilestariningtyas et al., 2012:180)

#### c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

*Perspektif* yang terakhir dalam *Balance Scorecard* adalah *perspektif* pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatkan tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga *perspektif* di atas dan tujuan perusahaan.(Widilestariningtyas et al., 2012:180)

Dalam *perspektif* ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu:

1. Kemampuan Karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

a) Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dalam bekerja akan berpengaruh pada tumbuh kembang organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja, tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan menggunakan survei, organisasi dapat jauh lebih mudah untuk mengukur sejauh mana karyawan merasa puas bekerja dan berkarya pada organisasi tersebut. Koesomowidjojo, (2017:74-75)

Untuk menggunakan rumus berikut:

$$ETO = \frac{\text{Jumlah Pekerja yang Keluar}}{\text{Jumlah Pekerja}} \times 100\%$$



b) *Employee Training (ET)*

Traning pada karyawan merupakan suatu proses dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan.(Malikul & Safiri, 2021:219)

$$ET = \frac{\text{Total Karyawan Mengikuti Traning}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

c) *Emloyee Trunover (ETO)*

Tingkat *employee turn over* yang tinggi akan merugikan perusahaan karena dalam proses merekrut karyawan baru diperlukan berbagai macam biaya seperti hiring cost (biaya perekrutan) dan training cost (biaya pelatihan) bahkan pesangon bagi karyawan yang keluar.(Malikul & Safiri, 2021:218-219)

$$ETO = \frac{\text{Jumlah Pekerja yang Keluar}}{\text{Jumlah Pekerja}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian dari perspektif pertumbuhan dan pelajaran dalam kemampuan karyawan ada pada tabel sebagai berikut:

Tabel 9

**Kriteria perspektif pertumbuhan dan pelajaran**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Perputaran Karyawan	Meningkat	Buruk
	Konstan	Sedang
	Menurun	Baik
<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Produktivitas Karyawan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik
<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Kepuasan Karyawan	Meningkat	Baik
	Konstan	Sedang
	Menurun	Buruk

Sumber : Kaplan (Widodo, 2011:57)

Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila *fluktuatif* dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan. Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami penungkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian. Kepuasan karyawan dinyatakan puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban sangat puas dan puas, dinilai sedang apabila mayoritas karyawan jawaban netral dan dinyatakan tidak puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban tidak puas dan sangat tidak puas. (Widodo, 2011:56)

## 2. Kemampuan sistem informasi

Peningkatan kualitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang dilakukan dengan pengukuran presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, presentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.(Widilestariningtyas et al., 2012:181)

## 3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan.

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi (Widilestariningtyas et al., 2012:181), yaitu:

- a) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan *diimplementasikan*.

- b) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan.
- c) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi

## 9. Keuntungan *Balance Scorecard*

Melalui empat *perspektif balance scorecard* yang telah dijelaskan, manajemen dalam suatu organisasi diharapkan mampu menafsirkan adanya dampak tren perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi dan tujuan organisasi. Organisasi yang memanfaatkan *balance scorecard* sebagai alat manajemen memiliki beberapa kelebihannya untuk diterapkan pada organisasi, kelebihan tersebut antara (Koesomowidjojo, 2017:79:82) lain:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Penggunaan *balance scorecard* akan dapat memudahkan organisasi dalam memudahkan organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Empat *perspektif* dalam mengukur kinerja mendorong organisasi untuk jauh lebih fokus mencapai tujuan melalui 4 *perspektif* tersebut.

- b. *Komprehensif*

*Balance scorecard* merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang bersifat *komprehensif*. Aspek-aspek yang dinilai di dalamnya tidak hanya berkuat pada penilaian kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Selain itu, elemen untuk mencapai tujuan, dalam *balance scorecard*

tidak hanya mengulas dan terbatas pada *perspektif* keuangan tetapi juga tiga perspektif lainnya

c. *Koheren*

Sasaran strategis yang ditetapkan dalam ketiga *perspektif non* keuangan dan perspektif keuangan harus memiliki hubungan sebab akibat atau kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan hubungan yang *koheren* antara strategi yang dirumuskan dengan hasil perencanaan yang strategi, akan jauh lebih mudah dalam menjabarkan inisiatif strategik jangka pendek. *Balance scorecard* telah membangun hubungan sebab akibat di antara beberapa sasaran strategi lainnya. Sasaran strategi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bertanggung jawab dalam menumbuhkan inisiatif strategi yang memiliki manfaat untuk mewujudkan sasaran strategi, baik itu *perspektif* keuangan, pelanggan, bisnis internal maupun pertumbuhan dan pembelajaran.

d. Seimbang

Keseimbangan dalam penyusunan sistem perencanaan strategi akan menjadi hal mutlak dalam menghasilkan kinerja keuangan yang sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

e. Terukur

Sasaran strategi yang terukur dalam perencanaan strategi akan menghasilkan tercapainya berbagai sasaran strategi yang telah

dihasilkan oleh suatu sistem dalam organisasi. Empat *perspektif* yang sebelumnya bukanlah sasaran yang mudah untuk diukur, tetapi dalam *balance scorecard* telah ditentukan ukurannya sehingga lebih mudah untuk diaplikasikan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

- f. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategi  
Empat *perspektif* yang komprehensif dan terukur dalam *balance scorecard* akan mempermudah organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelompokan hasil dari umpan balik sebagai dasar pengambilan keputusan.
- g. Adanya kesamaan dan keseimbangan pengukuran antara *hard objectives measure* dan *softer more subjective measure*. Pernyataan ini berarti bahwa *balance scorecard* menggunakan ukuran hasil yang objektif dan mudah didapatkan, yaitu yang berasal dari ukuran perspektif *finansial* serta menggunakan ukuran hasil subjektif (ukuran yang sulit didapatkan) yang berasal dari ukuran hasil pada pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian terhadap perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang di nilai lebih akurat, karna tidak hanya kinerja keuangan (*finansial*) saja yang di ukur, melainkan

juga kinerja non keuangan (*non finansial*) perusahaan. Berikut beberapa penelitian terdahulu menggunakan metode *Balanced Scorecard* Terhadap perusahaan:

**Tabel 10**

**Tabel Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Galib & Hidayat, 2018)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Bosowa Propertindo	Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.	Kinerja Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif, PT. Bosowa Propertindo telah mencapai target yang telah ditentukan oleh Manajemen.</li> <li>2. kriteria kinerja telah tercapai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.</li> </ol>
2	(Natalia Kesek et al., 2020)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced</i>	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif.	Kinerja Perusahaan	Kinerja PT. Nenggapratama Internusantara sangat perspektif dalam hal proses bisnis internal.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		Scorecard Pada PT. Nenggapratama Internusantara			Sedangkan pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, belum optimal dan seimbang dalam mengendalikan berbagai kekurangan.
3.	(Retnawan et al., 2016)	Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Pt United Tractor, Tbk)	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi penelitian kualitatif dan kuantitatif	Kinerja Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan PT United Tractor, Tbk dalam menjamin kewajiban-kewajiban jangka pendeknya maupun kewajiban jangka panjangnya sangat memadai.</li> <li>2. Laba perusahaan dari tahun ke tahun (2012-2014) selalu mengalami peningkatan.</li> <li>3. Dari segi pelanggan, PT United Tractor,</li> </ol>



No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
					<p>Tbk memiliki loyalitas yang tinggi.</p> <p>4. Kondisi kerja karyawan PT United Tractor, Tbk memiliki suasana yang kondusif.</p>
4	(Saraswati et al., 2017)	Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif.	Kinerja Perusahaan	<p>1. CV. Bali Indah berdasarkan perspektif keuangan kinerjanya dinilai baik.</p> <p>2. CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan adalah sangat baik (pelanggan sangat puas)</p> <p>3. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif proses bisnis internal dari proses transaksi</p>

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
					<p>penjualan barang dinilai baik</p> <p>4. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan tingkat produktivitas karyawan adalah kurang baik karena produktivitasnya mengalami fluktuasi setiap tahun. Sedangkan kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan adalah baik (karyawan puas). Jadi dari perspektif pembelajaran</p>

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
					n dan pertumbuhan CV. Bali Indah dinilai baik.
5	(Kurniasari & Memarista, 2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Pt. Aditya Sentana Agro)	Metode penelitian yang digunakan adalah dektiktif kualitatif	Kinerja Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif keuangan adalah kurang baik.</li> <li>2. Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif pelanggan adalah baik</li> <li>3. Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif bisnis internal adalah baik.</li> <li>4. Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah berjalan dengan baik</li> </ol>

Beberapa persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Persamaan Variabel Penelitian
  - Kinerja Perusahaan.
2. Perbedaan
  - a. Waktu penelitian ini di laksanakan pada tahun 2023.
  - b. Tempat penelitian ini di Hotel Grand Tembaga Timika.

### **C. Kerangka Konseptual Penelitian**

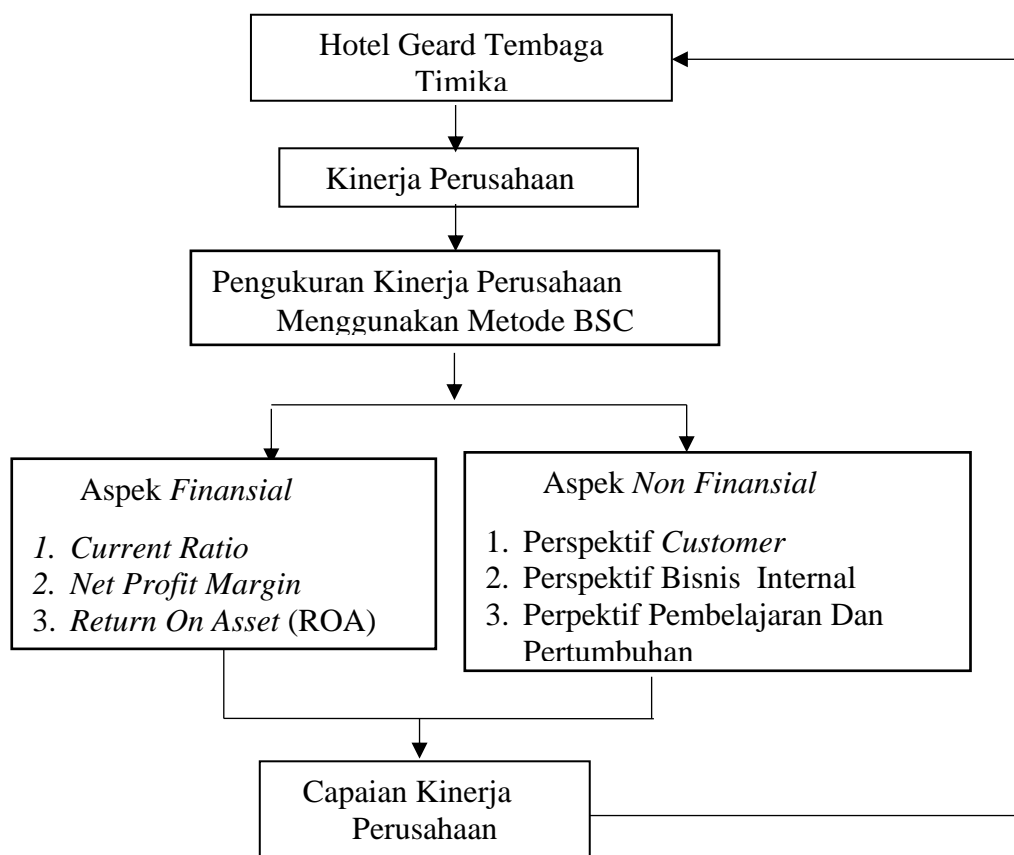
Hotel Grand Tembaga didirikan pada tanggal 9 Februari 2008 dengan kepemilikan perusahaan oleh Bapak Yohanes Felix Helyanan, S.E., yang menjabat sebagai Komisaris Ibu Hendritte W. Tandiyono, S.E.M.M, dan Direktur Bapak Andrian Andhika Thie, S.Par.

Perlu dilakukan evaluasi kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan utama perusahaan, yaitu mendapatkan laba yang optimal. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah sebuah metode yang merinci kinerja perusahaan berdasarkan dua aspek utama, yaitu aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Dalam aspek keuangan, metode ini menggunakan indikator seperti *Current Ratio*, *rasio Net Profit Margin (NPM)*, dan *Return On Asset (ROA)*. Sementara dalam aspek non-keuangan, *Balanced Scorecard* mencakup perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal (termasuk kecepatan pelayanan karyawan kepada pelanggan), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui evaluasi terhadap kedua aspek, baik yang bersifat *finansial* maupun *non-finansial*, akan terungkap pencapaian kinerja perusahaan sebenarnya. Jika pencapaian kinerja perusahaan tersebut baik, maka hal ini akan berdampak positif pada pendapatan perusahaan yang dapat mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika kinerja perusahaan kurang baik, informasi ini dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk merancang strategi atau tindakan lain guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan merujuk pada penjelasan diatas, kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut.

**Gambar 1 : Kerangka Pikir**



Sumber : Data Diolah 2023