

ANALISIS SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA VARNA CULTURE HOTEL SURABAYA

by Dedi Setyawan

Submission date: 14-Jun-2020 11:59PM (UTC+1000)

Submission ID: 1274699805

File name: 242-Article_Text-827-1-10-20200605.pdf (278.36K)

Word count: 4001

Character count: 26622

AKUNTANSI: Jurnal Akuntansi Integratif

**ANALISIS SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA VARNA CULTURE
HOTEL SURABAYA**

**Gisti Riza Adistie⁽¹⁾
Maulida Hirdianti Bandi⁽²⁾**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo Surabaya^(1,2)
Email: gisti.riza@unitomo.ac.id⁽¹⁾ maulida.unitomo@gmail.com⁽²⁾**

ABSTRAK

Penelitian ini untuk merancang pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh alat pengukuran kinerja bagi perusahaan. Perancangan metode *Balanced Scorecard* didasarkan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini adalah penelitian eksplorasi kualitatif, karena memerlukan penelitian dengan wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi tentang sistem manajemen kinerja yang diterapkan di Varna Culture Hotel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alat pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada dasarnya adalah terjemahan dari strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dipantau secara berkelanjutan. Oleh karena itu metode *Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan terjemahan dari strategi, tetapi telah menjadi bagian penting dalam menentukan strategi dan membantu manajemen Varna Hotels dalam mengambil keputusan.

Kata Kunci: Metode Balanced Scorecard, Dimensi Perspektif, Manajemen Kinerja.

ABSTRACT

This research is to design performance measurement using the Balanced Scorecard method and to find out how much influence the performance measurement tools for the company. The design of the Balanced Scorecard method is based on four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. This research is a qualitative exploratory study, because it requires research with in-depth interviews to obtain information about the performance management system that is implemented at the Varna Culture Hotel. The results of this study indicate that the performance

measurement tool with the *Balanced Scorecard* method is basically a translation of the strategy and objectives to be achieved by the company in the long run, which is then measured and monitored on an ongoing basis. Therefore the *Balanced Scorecard* method is not only a translation of the strategy, but has become an important part in determining strategy and assisting the management of Varna Hotels in making decisions.

Keywords: *Balanced Scorecard Method, Perspective Dimension, Performance Management.*

Pendahuluan

Industri pariwisata sebagai bagian dari sektor ekonomi yang merupakan salah satu industri terbesar dan terpesat dalam pembangunannya di dunia. Asia sudah mulai menjadi kiblat pariwisata dunia karena dinilai memiliki karakter. Meningkatnya angka aktivitas kunjungan wisatawan di Jawa Timur otomatis mendorong pertumbuhan bisnis perhotelan. Hal ini tentu menjadi sebuah harapan bagi Jawa Timur dalam meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Terbukti dari data yang diperoleh, bahwa jumlah wisatawan nusantara yang datang ke Jawa Timur dari periode tahun 2016 hingga tahun 2019 mengalami peningkatan yang signifikan, seperti yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

**Jumlah Wisatawan Nusantara Yang datang di Jawa Timur
Periode Tahun 2016-2019**

No	Tahun	Jumlah Wisnus
1	2016	23.179.713
2	2017	25.148.283
3	2018	27.297.828
4	2019	30.230.079

Sumber: Depkominfo Jatim

Dengan banyaknya pertumbuhan hotel di Surabaya membuat persaingan pasar dunia perhotelan menjadi tinggi. Oleh karena itu setiap pebisnis hotel harus memiliki ciri khas tersendiri untuk mengungguli kompetitornya. Alasan itulah yang menarik perhatian peneliti untuk menjadikan Hotel Varna Culture sebagai tempat penelitian.

Hotel Varna Culture sendiri merupakan pendatang baru dalam persaingan di dunia perhotelan. Dengan adanya persaingan yang cukup ketat dari segi harga, pelayanan maupun strategi, pihak Hotel Varna Culture harus memiliki sistem manajemen yang matang dan melakukan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu pihak manajemen Hotel Varna harus memiliki suatu alat ukur untuk mengukur kinerjanya secara keseluruhan dan obyektif, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara terus menerus. Hal itulah yang mendorong peneliti untuk berfokus pada analisa efektifitas sistem manajemen kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di Hotel Varna Culture.

Peneliti menggunakan metode *Balanced Scorecard* karena metode *Balanced Scorecard* cukup mudah dipahami dan diterapkan dalam manajemen kinerja Hotel Varna Surabaya. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu pihak manajemen Hotel Varna untuk mengambil keputusan.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan masih menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolak ukur keberhasilan suatu bisnis. Menurut Luciana Almalia (2013) Laporan Keuangan merupakan sumber informasi mengenai posisi keuangan perusahaan, kinerja serta perubahan posisi keuangan perusahaan yang sangat berguna bagi pengambilan keputusan, data keuangan harus dikonversi menjadi informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan ekonomis. Hal ini ditempuh dengan cara melakukan analisis laporan keuangan dengan rasio-rasio keuangan. Menurut Rizky Solikha (2018) penilaian keberhasilan suatu program pada aspek keuangan dan pelayanan sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga aspek-aspek non keuangan. Dengan demikian dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*. Metode ini merupakan metode yang muncul akibat adanya perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis. *Balance Scorecard* dianggap melengkapi kelemahan yang terjadi apabila pengukuran kinerja dilakukan hanya dengan kinerja keuangan saja. Sebagai salah satu organisasi ukuran keuangan memang memiliki proporsi yang besar dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pun harus didasarkan atas visi dan misi organisasi tersebut. Dengan adanya permasalahan yang ada pada suatu organisasi *balance scorecard* diharapkan mampu membantu mengatasi permasalahan yang ada.

Namun dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengukuran kinerja hanya dengan perspektif keuangan saja menunjukkan banyak kekurangan. Sudah waktunya pengukuran kinerja menggunakan beberapa perspektif yang terintegrasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang terdapat dalam metode *Balanced Scorecard*. Keuntungan lainnya dengan adanya metode *Balanced Scorecard* pihak perusahaan juga dapat memperhatikan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan seharusnya tidak hanya diukur hanya dengan total laba yang dihasilkan saja, tetapi lebih cenderung pada tiap individu yang bernaung diperusahaan tersebut. Selain itu kepuasan pelanggan juga harus didasarkan pada kemampuan Sumber Daya Manusia yang terlibat langsung dalam melayani dan memberikan kepuasan pada pelanggan. Kualitas pelayanan tersebut dapat menjadi salah satu dampak positif bagi Hotel Varna.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem manajemen kinerja dalam perusahaan. Bahwa penilaian kinerja perusahaan tidak hanya dilihat atau dinilai dengan laporan keuangan saja. Disamping melihat laporan keuangan pihak manajemen juga harus menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan menilai kinerja setiap divisi hingga kinerja setiap Sumber Daya Manusia yang tergabung dalam perusahaan. Hal ini penting dilakukan dengan tujuan untuk membantu memberikan informasi mengenai keadaan perusahaan melalui penerapan *Balanced Scorecard*. Agar manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis perhotelan di Surabaya.

Kajian Pustaka

1. Konsep Manajemen Strategi

Strategi menurut Tufikurokhan (2016) manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang. Manajemen strategi diwujudkan

dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menurut Irham Fahmi (2012), *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Dengan begitu pihak manajemen Hotel Varna tidak hanya melihat pertumbuhan perusahaan dari segi penjualan kamar atau laba yang didapat tiap bulannya, tetapi melihat kinerja perusahaan dari berbagai aspek lainnya. Sehingga pertumbuhan perusahaan lebih baik dan lebih mudah menemukan kelebihan ataupun kekurangan yang dialami tiap Sumber Daya Manusia maupun setiap divisi. Selain itu pihak manajemen perusahaan juga dapat dengan mudah mengambil keputusan yang tepat bagi pertumbuhan perusahaan dan memperkecil kemungkinan untuk mengambil keputusan yang kurang tepat.

3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2012:94), keunggulan metode *balanced scorecard* adalah; memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan program kerja yang menyeluruh dan menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Kaplan & Norton (1996) dengan menjadikannya sebagai sistem manajemen strategik. *Balanced Scorecard* memiliki empat proses manajemen, yaitu:

- a. *Translating the vision*, yaitu bahwa *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan visi perusahaan dalam bentuk sasaran strategis yang dikaitkan satu sama lain dengan *Strategi Maps*. Sering kali visi dan misi perusahaan dibuat dengan bahasa yang kurang membaur, sehingga sulit dimengerti oleh level operasional. *Strategy Maps* yang sudah dilengkapi oleh pengukuran kinerja (*measures*) relatif lebih mudah dimengerti oleh level operasional. Keuntungannya adalah perusahaan mampu menentukan visi perusahaan serta langkah apa saja yang harus diterapkan dalam misi perusahaan dalam mencapai visi.
- b. *Communicating and linking*, proses pembentukan *Balanced Scorecard* yang melibatkan level operasional merupakan proses komunikasi (*communicating*) strategi perusahaan kepada level operasional. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga mengkaitkan insentif perusahaan dengan pengukuran kinerjanya. Dengan pengukuran kinerja yang sudah dikaitkan dengan strategi perusahaan, ditambah adanya insentif yang dikaitkan dengan pengukuran kinerja, maka karyawan diharapkan akan lebih termotivasi untuk menjalankan strategi perusahaan dalam pekerjaannya sehari-hari.
- c. *Business Planning*, karena *Balanced Scorecard* sudah memiliki *framework* dalam proses *budgeting* agar dapat terkait dengan strategi. Proses *budgeting* tetap digunakan karena ini merupakan *tools* untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan yang terbatas. Bedanya, *budget* yang dibangun dengan *framework Balanced Scorecard* bukanlah pusat dari pengukuran kinerja. *Planning* yang

dimaksud adalah pencapaian target setiap Sumber Daya Manusia dalam setiap divisi. Penilaian kinerja secara berkala harus masuk dalam *framework Business Planning*, demi mengurangi adanya human eror yang memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan. Hotel Varna bekerja dalam bidang jasa dimana perilaku individu tiap karyawan harus diperhatikan.

- d. *Feedback and learning*, bahwa *Balanced Scorecard* memiliki sistem umpan balik (*feedback*). *Feedback and learning* dalam hal ini lebih kepada hasil dari sebuah penerapan system manajemen kinerja yang diterapkan. Semakin baik kinerja perusahaan baik yang bersentuhan langsung dengan pelanggan perusahaan atau tidak akan memberikan timbal balik, karena bagi pelanggan jaman sekarang itu lebih mengutamakan kepuasan pelayanan dibandingkan mendapatkan harga yang murah. Pelanggan akan mengapresiasi sebuah kinerja dari pelayanan terbaik yang diberikan oleh pihak manajemen Hotel Varna. Sebuah strategi bisnis dapat dilihat sebagai hipotesis dari hubungan sebab akibat Kaplan & Norton (1996).

Nine Step Balanced Scorecard



Sumber: www.balancedscorecard.org

Metode Penelitian

1. Rancangan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif eksploratori dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif adalah sesuatu yang menghubungkan aspek kualitas, nilai, atau pengertian di balik fakta serta berfokus pada pemikiran logis, pemilihan antara rumusan masalah, tujuan teknik, dan paradigma untuk mengetahui arti sebuah permasalahan. Penelitian eksploratori dalam penelitian ini untuk membantu menentukan perencanaan penelitian karena mengeksplorasi suatu data yang berhubungan dengan penelitian tersebut agar dapat membantu menemukan pemecahan masalah (Yin, 2014: 4).

2. Desain Penelitian

a. Definisi Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat eksploratori untuk menciptakan sebuah sistem yang bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat. Penelitian ini

merencanakan sistem strategi manajemen yang digunakan oleh Hotel Varna Surabaya.

b. Komponen Desain Penelitian

Ada empat komponen rancangan penelitian dalam studi kasus (Yin, 2014:

29) yaitu:

1. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dapat berisi “siapa”, “apa”, “dimana”, “bagaimana” dan “mengapa” yang akan memberikan petunjuk dalam menentukan strategi yang relevan dalam penelitian (Yin, 2014: 29). Pertanyaan penelitian yang akan ditanyakan kepada manajemen hotel Varna Surabaya adalah sebagai berikut:

- a) Bagaimana *strategy maps* yang diterapkan pada Hotel Varna?
- b) Bagaimana perancangan metode *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada Hotel Varna?
- c) Bagaimana kinerja Hotel Varna jika dilihat dari empat perspektif metode *Balanced Scorecard*?

2. Unit analisis

Unit analisis berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan kasus dalam penelitian yang bersangkutan. Suatu masalah yang mengganggu peneliti di awal studi kasusnya (Yin, 2014:30). Unit analisis yang digunakan adalah yang menjadi objek penelitian yaitu sistem manajemen kinerja yang digunakan oleh Hotel Varna.

3. Logika yang mengaitkan data dengan pertanyaan penelitian

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah: data yang mendukung sebagai bahan penelitian seperti dokumen-dokumen yang berkaitan dengan Hotel Varna. Selain itu data dari hasil wawancara dengan pihak manajemen Hotel Varna.

3. Ruang Lingkup Penelitian

Lingkup penelitian dibatasi subjek dan objek penelitian, yaitu:

- 1) Subjek penelitian adalah pihak manajemen yang masing-masing divisi hanya satu orang yang akan dilakukan *indepth interview*, yang terdiri dari :
 - a. Direktur Hotel Varna
 - b. General manager
 - c. Front office manager
 - d. Human Resources manager
 - e. Sales and Marketing manager
 - f. IT/EDP manager
 - g. Financial manager
- 2) Objek penelitian adalah sistem manajemen kinerja yang ditetapkan oleh Hotel Varna Surabaya. Sistem manajemen kinerja ini didasarkan pada kinerja laporan keuangan, kepuasan pelanggan, manajemen strategi, dan proses bisnis internal.

4. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari pihak Hotel Varna dengan mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan (Direktur) hingga pimpinan tiap divisi. Data sekunder untuk melengkapi penelitian diperoleh dari dokumen-dokumen

yang berkaitan dengan Hotel Varna, seperti sejarah berdirinya Hotel, struktur organisasi, serta sumber data lainnya.

5. Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah berupa wawancara. Wawancara dilakukan secara *in-depth interview* dengan pihak internal Hotel Varna. Pertanyaan yang diajukan akan sehubungan dengan hal-hal yang menyangkut kinerja, sejarah, struktur organisasi, kebijakan keuangan, visi misi, dll. Penelitian menggunakan pengantar yang telah ditentukan pihak yang diwawancarai di harapkan dapat menjawab pertanyaan peneliti.

6. Metode Analisis

Menurut Sugiyono (2012:3) “Analisis data adalah proses menyusun data akan dapat ditafsirkan”. Menurut Bodgan dan Taylor dalam L.J Moleong (2015:4) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.”

Hasil dan Pembahasan

Hotel Varna merupakan pendatang baru dalam persaingan di dunia perhotelan. *Soft Opening* hotel ini diadakan pada bulan September 2015, tepat satu bulan kemudian hotel Varna mengadakan acara *Grand Opening* pada bulan Oktober 2015 yang diketuai oleh pak Arif Affandi. Hotel ini beroperasi dibawah naungan PT. Industrial Estate Wira Jatim (IEWJ) yang merupakan anak induk PT. Panca Wira Usaha (PWU) Jawa Timur, atau yang lebih dikenal sebagai Wira Jatim Group. Meskipun baru beroperasi selama dua tahun dan hotel ini notabene milik BUMD, kualitas yang disuguhkan oleh Hotel Varna tidak kalah dengan beberapa kompetitornya.

Hotel Varna sendiri lebih mengangkat culture dari Provinsi Jawa Timur dimana setiap tatanan sudut hotel dikemas sesuai dengan adat istiadat Jawa Timur, bahkan seragam para karyawannya pun menggunakan baju adat Jawa Timur. Hal itu ditujukan agar setiap tamu yang datang di Hotel Varna dapat lebih mengenal tentang budaya yang ada di Jawa Timur. Dengan adanya persaingan di industri perhotelan ini, maka Hotel Varna harus memiliki sistem manajemen yang matang dan melakukan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu pihak manajemen Hotel Varna harus memiliki suatu alat ukur untuk mengukur kinerjanya secara keseluruhan dan obyektif, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara berkelanjutan. Metode *Balanced Scorecard* dirasa cukup mudah untuk diterapkan di Hotel Varna untuk menilai kinerja dari Hotel Varna sendiri serta dapat dijadikan acuan bagi para pimpinan untuk menentukan langkah inovasi kedepannya agar dapat bersaing atau bahkan mampu lebih unggul dari para competitor hotel lainnya.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional untuk mengelola strategi jangka panjang dan menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut : 1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi. 2. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi. 3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. 4. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini terlihat pada penelitian winarsih (2014) yang menunjukkan bahwa dengan menerapkan *Balanced Scorecard* maka pihak manajemen mendapatkan hasil yang komprehensif. Hal ini dapat dilihat bahwa perusahaan selain dapat mengelola pendapatan dan biaya yang dikeluarkan secara optimal, kepuasan pelanggan, pengembangan produk, serta kepuasan karyawan atas kinerja perusahaan dapat terpenuhi dan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur melalui empat perspektif dalam *balanced scorecard* sudah tergolong baik dan kinerja perusahaan mencapai tingkat yang memuaskan. Tingkat memuaskan ini dinilai dari tercapainya keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang sangat membantu pihak manajemen untuk menentukan *strategy maps* perusahaan.

1. Identifikasi Permasalahan Awal

Hasil analisis didapatkan dengan menerapkan metode *indepth interview*, yaitu dengan wawancara mendalam dengan pihak manajemen Hotel Varna sesuai dengan struktur organisasi. Wawancara mendalam ini dilakukan pada Direktur hingga pimpinan setiap divisi manajemen Hotel Varna. Dalam observasi pertama akan dilakukan wawancara singkat pada beberapa divisi Hotel Varna untuk memperjelas bahwa pihak manajemen belum pernah menerapkan suatu metode pengukuran kinerja.

Penelitian dimulai dengan melakukan observasi awal terhadap permasalahan perusahaan dan pada observasi awal ditemukan sebuah fakta menarik untuk diteliti. Pihak manajemen Hotel Varna sudah memiliki sebuah strategi yang baik untuk diterapkan, strategi tersebut diharapkan dapat mencapai visi dan misinya. Namun selama ini pihak manajemen Hotel Varna tidak pernah memiliki suatu metode pengukuran kinerja.

2. Visi yang Diterapkan Hotel Varna Surabaya

Visi yang diterapkan dalam Hotel Varna adalah mampu menjadi hotel bisnis yang terkemuka dengan dedikasi terbaik untuk pelanggan. Pernyataan visi tersebut merupakan cara pandang kedepan menyangkut kemana tujuan Hotel Varna agar dapat terus tumbuh dan berkembang serta mampu menghadapi persaingan yang ketat disektor perhotelan. Sehingga Hotel Varna tetap dapat mempertahankan eksistensinya.

3. Misi yang Diterapkan Hotel Varna Surabaya

Misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya mewujudkan visi. Misi berisi tentang tujuan dan alasan mengapa perusahaan itu ada dan apa yang ingin dicapai. Misi juga akan memberi arahan sekaligus batasan dalam proses pencapaian tujuan. Dalam operasionalnya pernyataan misi merupakan hasil kompromi interpretasi visi. Tujuan dari misi adalah memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Interpretasi lebih mendetail karena misi dapat diterjemahkan kedalam langkah-langkah kerja atau tahapan pencapaian tujuan.

4. Strategi yang Diterapkan Hotel Varna

Strategi yang diterapkan Hotel Varna dalam menjalani bisnis adalah strategi *Cost Leadership*. Hotel Varna berani untuk menetapkan harga yang paling murah diantara beberapa hotel yang menjadi kompetitornya. Strategi *Cost Leadership* dilakukan dengan cara menawarkan harga yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya. Strategi ini memiliki dua strategi turunannya, yaitu penjualan dengan menggunakan rata-rata harga industri untuk meraih keuntungan yang lebih besar daripada pesaing, dan penjualan dibawah rata-rata harga industri untuk meraih *marketshare* yang lebih luas. Hotel Varna menggunakan strategi *Cost Leadership* untuk memperluas jaringan kerjasama serta memperluas *marketshare*.

5. Tahap Perancangan *Balanced Scorecard*

Perancangan sebuah metode *Balanced Scorecard* ini didasari oleh beberapa langkah sebagai berikut:

- 1) Penerjemahan visi dan misi Hotel Varna ke sasaran-sasaran strategis
- 2) Menentukan ukuran kinerja dari setiap sasaran strategis
- 3) Merumuskan inisiatif strategi yang perlu dilakukan

Agar sasaran-sasaran strategis tersebut sesuai dengan kerangka *Balanced Scorecard* maka penelaahan strategi Hotel Varna harus berdasarkan dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Berdasarkan penelaahan tersebut diharapkan dapat menghasilkan perencanaan strategis yang komprehensif, koheren dan seimbang. Komprehensif berarti bahwa strategi yang dihasilkan telah mencakup seluruh aspek Hotel Varna. Koheren berarti adanya keselarasan antara masing-masing perspektif dengan visi dan misi Hotel Varna.

6. Pengukuran Kinerja pada Hotel Varna

Pengukuran dianggap sangat penting dilakukan karena pada intinya setiap sasaran strategi yang diterapkan harus dinilai berhasil atau tidaknya. Hal ini dilakukan agar jika ada salah satu strategi yang tidak berhasil diterapkan maka pihak manajemen dapat mengevaluasi strategi tersebut dengan cepat. Setelah melakukan *indepth interview* dengan pihak manajemen Hotel Varna, maka selanjutnya didapatkan pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif metode *Balanced Scorecard*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diatas, maka didapatkan kesimpulan utama mengenai peran perancangan alat ukur untuk menilai sistem manajemen kinerja perusahaan, yaitu:

1. Alat ukur merupakan salah satu bagian yang penting dalam menilai sistem manajemen kinerja perusahaan. Alat ukur penilaian kinerja perusahaan tidak hanya melalui laporan keuangan perusahaan saja. Tetapi penilaian kinerja harus dilakukan secara keseluruhan agar pihak manajemen perusahaan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan perusahaan sehingga memudahkan pihak manajemen untuk mempertahankan atau lebih mengunggulkan kelebihan perusahaan dan mampu membenahi kekurangan perusahaan dengan keputusan yang cepat dan tepat. Adanya alat ukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat memudahkan pihak manajemen Hotel Varna lebih mampu menerjemahkan strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
2. Alat ukur dengan metode *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini lebih mudah memberikan informasi mengenai keadaan Hotel Varna dan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Hotel Varna untuk mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi persaingan didunia perhotelan.
3. Metode *Balanced Scorecard* membuktikan memiliki banyak manfaat jangka pendek maupun jangka panjang bagi perusahaan dalam menilai kinerja setiap divisi ataupun individu yang tergabung dalam perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* juga mampu menjadi tolak ukur penilaian sistem manajemen kinerja secara menyeluruh dengan menggunakan empat perspektif.
4. Manfaat dari metode *Balanced Scorecard* ini sendiri mampu memeriksa dasar strategi yang diterapkan Hotel Varna. Dimana strategi tersebut sejalan dengan misi guna mencapai target visi perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* juga membantu pihak manajemen hotel

untuk menilai sistem kerjanya, mengambil tindakan korektif dan memastikan kinerja tersebut sejalan dengan rencana serta mampu memperbaiki strategi Hotel Varna.

Saran

Adapun saran dari penelitian ini adalah berkenaan dengan perancangan alat ukur untuk menilai sistem manajemen kinerja yang harus diterapkan di Hotel Varna. Perlu adanya alat ukur untuk menilai apakah sistem manajemen kinerja yang diterapkan pada Hotel Varna sudah sejalan dengan visi dan misinya atau masih perlu perbaikan.

Alat ukur metode *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai salah satu alat pembuat keputusan yang dapat digunakan oleh Hotel Varna, dengan adanya penelitian ini mampu menggambarkan seberapa besar pengaruh alat ukur. Justru dengan adanya alat ukur, pihak manajemen Hotel Varna lebih mampu menerjemahkan strategi yang tepat baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Metode *Balanced Scorecard* ini sendiri juga mampu menilai kinerja secara menyeluruh karena mencakup empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek dan subjek penelitian yang skala usahanya lebih besar atau menggunakan perusahaan yang bergerak pada industry jasa yang lain karena akan terjadi perbedaan strategi dan tantangan yang berbeda pula.

Penelitian ini hanya meliputi empat tahap awal dari sembilan tahap metode *Balanced Scorecard* sehingga saran dan harapan peneliti untuk peneliti berikutnya adalah untuk dapat menerapkan keseluruhan sembilan tahap *Balanced Scorecard*. Sehingga penelitian dapat lebih luas dan mendalam mengenai metode *Balanced Scorecard*.

Daftar Pustaka

- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., and Young, M. 2012. *Akuntansi Manajemen Edisi kelima Jilid 2*. Jakarta: PT INDEKS.
- Arimbawa dan Putri, 2014. Analisis Penilaian Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Didyk, 2010. "Analisis Kinerja Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*". *Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*.
- Effendi, rizal. 2010. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)*. Volume 1.
- Freddy, R. 2011. *SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengeola Kinerja dan Risiko)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Handayani, Bestari Dwi. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen* vol.2, No.1,2011. Semarang.
- Marriot, Robert L. 2011. *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Oemar, Abrar. 2010. Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Universitas Pandanarang Semarang*, Vol. 8 No.16 2010.
- Pramadhani, Wahyu Eko. 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Sektor Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)*. Tesis. Universitas Dipenogoro.
- Pratiwi, U. 2016. Balanced scorecard dan manajemen strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 11(2).
- Prastawa, H., Pujotomo, D., Arvianto, A., & Khoirunnisa, F. 2011. Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang). *Teknik*, 32(1), 25-33.
- Rangkuti, Freddy. 2012. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Septianie. 2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. Bandung: CV Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metode Penelitian Akuntansi*. Cetakan Kesatu. Bandung: PT Refika Aditama.
- Utama, Nizar Alif. 2012. *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal. Universitas Brawijaya: Malang.

ANALISIS SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA VARNA CULTURE HOTEL SURABAYA

ORIGINALITY REPORT

11 %	11 %	0 %	0 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unair.ac.id Internet Source	11 %
----------	--	-------------

Exclude quotes Off
Exclude bibliography Off

Exclude matches < 10%