

**PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN  
TINGKAT PERFORMANSI PERUSAHAAN BERDASARKAN NILAI-NILAI  
KEHALALAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI  
KASUS : NAMIRA HOTEL SYARIAH)**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



**Nama : Hanin Fitria**  
**No. Mahasiswa : 12 522 261**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2016**

## PERNYATAAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika di kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 16 Agustus 2016

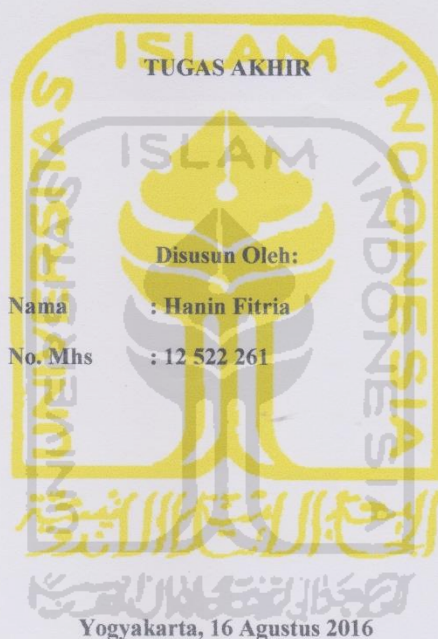


Hanin Fitria  
NIM: 12 522 261



**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM  
PENGUKURAN TINGKAT PERFORMANSI PERUSAHAAN  
BERDASARKAN NILAI-NILAI KEHALALAN DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS : NAMIRA  
HOTEL SYARIAH)**



**Dosen Pembimbing**

**(Harwati,,S.T.,M.T.)**

**LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI****PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM  
PENGUKURAN TINGKAT PERFORMANSI PERUSAHAAN  
BERDASARKAN NILAI-NILAI KEHALALAN DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS : NAMIRA  
HOTEL SYARIAH)****TUGAS AKHIR**

Disusun Oleh:

Nama : Hanin Fitria

No. Mhs : 12 522 261

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia  
Yogyakarta, 5 September 2016

Tim Penguji

Harwati,,S.T.,M.T.

Ketua

Hudaya, Ir., M.M.

Anggota I

Sri Indrawati, ST., M.Eng.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri  
Universitas Islam IndonesiaAgusti Rochman S.T., M.Eng

## HALAMAN PERSEMBAHAN

### **Alhamdulillahirobbil'alamin.**

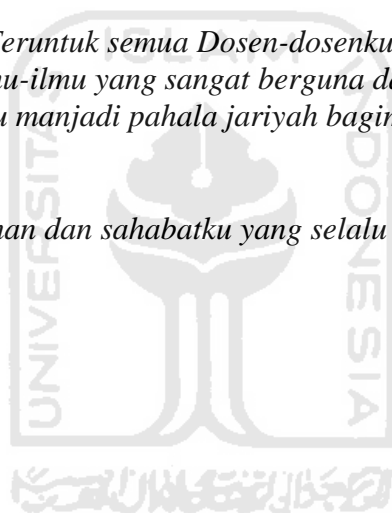
*Kupersembahkan hasil karyaku ini  
kepada Kedua Orang Tuaku tercinta (Bapak Ibnu Mastur & Ibu Dyah Wahyuni)  
yang tiada henti selalu memberikan semangat , doa, motivasi, dan pengorbanan yang  
sangat berarti untukku...*

*Teruntuk kakakku (mas Rangga Afina, mas Ramgga Navia, dan mas Fardan Fariha)  
Yang selalu memotivasiku. terimakasih untuk do'a dan dukungannya.....*

*Teruntuk semua Guru-guruku  
yang telah memberikanku ilmu-ilmu yang sangat berharga dalam hidupku.. ilmumu  
akan selalu menjadi pahala jariyah bagimu...*

*Teruntuk semua Dosen-dosenku  
yang telah memberikanku ilmu-ilmu yang sangat berguna dalam hidupku.. ilmumu akan  
selalu menjadi pahala jariyah bagimu...*

*serta semua Teman dan sahabatku yang selalu mendukungku...*



## HALAMAN MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.” (Q.S Al-Baqarah: 153)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا  
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis“, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu“, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Qs. Al Mujadilah 58:11)

Tidak Ada Kata Menyerah Sebelum Berhasil.

Keberhasilan Tidak Datang Secara Tiba-Tiba. Tapi Karena Usaha Dan Kerja Keras.

AKU PASTI BISA! AKU BISA!  
ALLOH BERSAMAKU, BISA!

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah*, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik serta hidayahnya. Shalawat dan salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat, serta orang-orang yang bertaqwa, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Tingkat Performansi Perusahaan Berdasarkan Nilai-Nilai Kehalalan Dengan Metode *Balanced Scorecard* dengan baik.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat memperbaiki dari pembaca dengan tujuan untuk menyempurnakan skripsi ini sangat diharapkan dan diterima. Dalam menyelesaikan karya tulis ini, penulis banyak mendapat bantuan baik bersifat bimbingan, petunjuk maupun kesempatan berdiskusi. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Imam Djati Widodo Dr. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng. selaku ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Ibu Harwati, S.T., M.T. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahnya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Agus Sugendra selaku Manajer Namira Hotel Syariah yang telah membantu dalam memberikan fasilitas selama penelitian Tugas Akhir ini.
5. Kedua orang tua saya Ibu Dyah Wahyuni serta Bapak Ibnu Mastur yang selalu memberikan dukungan, doa dan kasih Sayang.
6. Semua pihak yang telah memberi semangat dan memberi segala masukan dalam menjalankan penelitian dan penyusunan laporan tugas akhir yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis berharap semoga karya tulis ini dapat berguna bagi semua pihak dalam proses menerapkan ilmu yang penulis dapatkan di bangku kuliah. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan karya tulis ini masih jauh dari sempurna. Untuk menyempurnakan karya tulis ini dimasa mendatang penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak dengan harapan dapat bermanfaat bagi semua yang berkepentingan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 16 Agustus 2016

Penulis

  
Hanin Fitria

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
ABSTRAK.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	1
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Batasan Masalah .....	4
1.5 Manfaat Penelitian .....	3
1.6 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB II KAJIAN LITERATUR</b> .....	<b>7</b>
2.1 Kajian Deduktif.....	7
2.1.1 Konsep  Bisnis Islam .....	7
2.1.2 Pengukuran Kinerja .....	7
2.1.3 Balanced Scorecard (BSC) .....	12
2.2 Kajian Induktif.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>25</b>
3.1 Fokus Kajian Dan Tempat .....	25
3.2 Konseptual Model.....	29
3.3 Data Yang Diperlukan .....	30
3.3.1 Data Primer.....	30
3.3.2 Data Sekunder.....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.4.1 Primer.....	40
3.4.2 Sekunder .....	40
3.5 Alat Yang Digunakan .....	41
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b> .....	<b>42</b>
4.1 Pengumpulan Data.....	42
4.1.1 Profil Perusahaan .....	42
4.1.2 Data Atribut Key Performnce Indicator Balanced Scorecard (BSC).....	42
4.2 Pengolahan Data .....	50
4.2.1 Pengukuran Tolok Ukur Prespektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
4.2.2 Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	61
<b>BAB V PEMBAHASAN</b> .....	<b>65</b>
5.1 Pengukuran Tolok Ukur Prespektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	65
5.1.1 Perspektif Keuangan .....	65
5.1.2 Perspektif Pelanggan.....	65

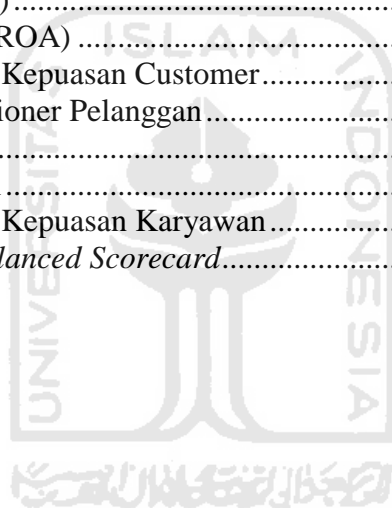


5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	67
5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	69
5.2 Analisis Hasil Balanced Scorecard .....	73
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	76
6.1 Kesimpulan .....	76
6.2 Saran .....	78
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan antara Bisnis Islami dan Non-Islami .....	11
Tabel 2.2 Performance Grade .....	15
Tabel 3.1 <i>Key Performance Indicator</i> .....	39
Tabel 4.1 Pendapatan bersih .....	45
Tabel 4.2 Laba Kotor .....	45
Tabel 4.3 Laba Bersih .....	45
Tabel 4.4 Total Aktiva .....	46
Tabel 4.5 Jumlah Keluhan .....	47
Tabel 4.6 Data Jumlah Karyawan yang Keluar ( <i>Turnover</i> ).....	49
Tabel 4.7 Data Jumlah Karyawan .....	57
Tabel 4.8 Tanggapan Karyawan mengenai Ketepatan Waktu Penggajian .....	50
Tabel 4.9 <i>Gross Profit Margin</i> (GPM) .....	51
Tabel 4.10 <i>Sales Growth</i> (SG) .....	51
Tabel 4.11 <i>Return of Assets</i> (ROA) .....	52
Tabel 4.12 Jumlah Kuisioner Kepuasan Customer .....	53
Tabel 4.13 Uji Validasi Kuesioner Pelanggan .....	63
Tabel 4.14 Jumlah Keluhan .....	57
Tabel 4.15 Retensi Karyawan .....	59
Tabel 4.16 Jumlah Kuisioner Kepuasan Karyawan .....	59
Tabel 4.17 Hasil Evaluasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	61



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Strategi Pengukuran Kinerja .....	12
Gambar 2.2 Prespektif dalam Balanced Scorecard .....	21
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian .....	26



## ABSTRAK

*Dalam menjalankan bisnis perhotelan selalu dituntut untuk dapat bersaing dan menjaga loyalitas para stakeholders agar tetap dapat eksis. Salah satu upaya untuk dapat bersaing dan menjaga loyalitas para stakeholders adalah dengan mengetahui sejauh mana performansi bisnis perhotelan tersebut dan bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan performansinya. Dalam pengukuran performansi perusahaan tidak hanya berfokus pada aspek umum, namun juga diperhatikan aspek lain yaitu pengukuran performansi perusahaan berdasarkan nilai-nilai kehalalannya. Metode Balanced Scorecard merupakan sebuah metode digunakan dalam pengukuran performansi perusahaan baik dari aspek keuangan, maupun non keuangan. Balanced Scorecard melakukan pengukuran performansi perusahaan dengan menggunakan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada penelitian ini digunakan metode Balanced Scorecard berdasarkan nilai-nilai kehalalan untuk dapat mengukur performansi perusahaan. Hasil yang diperoleh setelah dilakukan pengukuran dengan menggunakan Balanced Scorecard yaitu skor akhir performansi perusahaan secara keseluruhan didapatkan sebesar 82,08% yang termasuk dalam interval  $80\% < x \leq 100\%$  dari penetapan target yang ingin dicapai, termasuk dalam kategori sangat baik. Pada perspektif keuangan didapatkan hasil pencapaian, tingkat pencapaian, dan skor mulai tahun 2013 hingga 2015 berturut-turut sebesar 32,95%, 71,04%, dan 71,04%. Kemudian pada perspektif pelanggan didapatkan hasil pencapaian, tingkat pencapaian, dan skor mulai tahun 2013 hingga 2015 berturut-turut sebesar 83,98%, 92,48%, dan 92,48%. selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal didapatkan hasil pencapaian, tingkat pencapaian, dan skor mulai tahun 2013 hingga 2015 berturut-turut sebesar 83,34%, 83,34%, dan 83,34%. Terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan hasil pencapaian, tingkat pencapaian, dan skor mulai tahun 2013 hingga 2015 berturut-turut sebesar 60,78%, 86,26%, dan 86,26%. Namun pengukuran dengan menggunakan Balanced Scorecard hanya memfokuskan pada hasil finansial perusahaan dan korelasi yang kurang baik antara ukuran non finansial dengan hasilnya. Keadaan ini yang akan menjadi kelemahan metode Balanced Scorecard karena tidak dapat melanjutkan langkah maju yang lebih spesifik sehingga tidak dapat melakukan pengukuran kinerja yang lebih akurat.*

*Kata kunci: Bisnis Perhotelan, Stakeholder, Performansi, Halal, dan Balanced Scorecard*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisa saat ini, persaingan antara perusahaan semakin ketat. Dengan demikian perusahaan akan saling beradu dalam peningkatan performansinya sehingga dapat menghasilkan output yang optimal. Terutama dalam persaingan bisnis perhotelan yang selalu dituntut untuk meningkatkan performansi kinerjanya untuk tetap menjaga loyalitas serta kepuasan para customer. Tidak hanya sebatas loyalitas para customer yang menjadi sorotan bagi pelaku bisnis perhotelan, namun juga loyalitas para stakeholders yang memegang peranan penting dalam proses bisnis hotel tersebut. Dalam hal ini stakeholders yang dimaksud menurut King et al. (2010) dan Raghubir et al. (2010) yaitu shareholders, suppliers, karyawan, pemerintah, eksekutif perusahaan, masyarakat, dan termasuk juga customer. Persaingan atau kompetensi itu sendiri menurut Spencer (1993) adalah suatu bagian yang selamanya ada pada diri seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku serta performansi secara luas dalam semua situasi dan job tasks. Sehingga sebuah persaingan baik dari diri seseorang maupun ke tingkat bisnis akan selalu ada untuk meraih sesuatu dan menunjukkan diri masing-masing baik pribadi maupun pelaku bisnis.

Pertumbuhan bisnis perhotelan di Yogyakarta saat ini sangat lah pesat. Menurut perhitungan Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia di Yogyakarta pada 2015 terdapat kurang lebih 87 hotel berbintang dan 1.010 hotel non-bintang. Jumlah tersebut dapat terus bertambah seiring perkembangan ekonomi masyarakat Yogyakarta. Pesatnya pertumbuhan hotel di Yogyakarta dipicu oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu menguatnya perekonomian masyarakat, tingkat suku bunga yang mneurun, dan meningkatnya perkembangan pariwisata di Yogyakarta. Namira Hotel Syariah

merupakan Dalam rangka meningkatkan performansi menurut Iwan Vanany dan Dian Tanukhidah (2004) perlu dilakukannya perbaikan manajemen kinerjanya. Perbaikan manajemen kinerja dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja perusahaan yang selama ini telah berjalan. Menurut Artely (2001) pentingnya pengukuran kinerja dilakukan yaitu karena mendatangkan manfaat bagi perusahaan dengan melakukan pendekatan yang terstruktur dan berfokus pada rencana strategis, tujuan, dan performansi, selain itu juga terdapat pelaporan terhadap manajemen tingkat atas. Dengan melakukan pengukuran kinerja dapat membantu pengambilan keputusan untuk memperbaiki performansi dari perusahaan tersebut, salah satunya yaitu perbaikan yang dilakukan pada proses bisnis perusahaan (Yangestha Swary Siliwangi dan Iwan Vanany, 2012). Dengan begitu maka semakin meningkatnya performansi kinerja suatu perusahaan maka *output* yang dihasilkan oleh perusahaan akan meningkat, sehingga loyaltas dari para *stakeholders* yang memegang perananan penting dalam berjalannya proses bisnis perusahaan tersebut semakin meningkat.

Pada prakteknya perkembangan mengenai pengukuran tingkat performansi perusahaan belum bearada pada kondisi yang baik (Pujawan, 2005). Saat ini pengukuran tingkat performansi perusahaan hanya berfokus pada aspek-aspek umum. Perlu diperhatikan aspek-aspek lain yang penting menjadi sorotan dalam perbaikan kinerja perusahaan, salah satunya adalah nilai-nilai kehalalan dalam setiap proses bisnisnya. Dalam hal ini yang dimaksud proses bisnis yang halal dalam bisnis perhotelan yaitu menyematkan nilai kehalalan dalam setiap aspek proses bisnis perusahaan. Aspek pengukuran tingkat performansi dengan berdasarkan nilai-nilai kehalalan disematkan dalam seluruh aktivitasnya mulai dari sebelum dilakukannya proses-proses hingga *output* yang dihasilkan sampai ke tangan *customer*.

Namira Hotel Syariah merupakan salah satu hotel yang bertemakan syariah di Yogyakarta. Namira Hotel Syariah telah berdiri sejak tahun 2010. Dalam menjalankan bisnis perhotelan, Namira Hotel Syariah berkomitmen untuk dapat menjadi penyedia bisnis jasa perhotelan yang terbaik di Yogyakarta. Tidak hanya itu, Namira Hotel Syariah juga berkomitmen menjalankan bisnis perhotelan sesuai dengan syariat-syariat Islam. Hal tersebut yang melandasi dilakukannya pengukuran tingkat performansi di Namira Hotel Syariah. Saat ini Namira Hotel Syariah masih dalam strategi bertahan

dalam bisnis perhotelan. Dikarenakan di Yogyakarta saat ini sedang pesatnya berdiri hotel-hotel, baik yang mengusung tema syariah maupun tidak.

Pengukuran tingkat performansi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai macam metode seperti *SCOR*, *Balanced Scorecard* (BSC), dan *PIRSM*. Dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode *Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan baik dari aspek keuangan, maupun non keuangan. Dalam penerapannya *Balanced Scorecard* digunakan untuk meningkatkan persaingan perusahaan (*competitiveness*) pada sektor bisnisnya, sedangkan pada sektor publik lebih ditekankan pada nilai misi, visi, dan pencapaian perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri ialah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi, diimplementasi dari strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Sehingga perlu dilakukan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat ukur yang digunakan mencakup semua aspek. Aspek yang dicakupkan dalam *Balanced Scorecard* dikelompokkan menjadi empat prespektif utama, yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan sehingga menghasilkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :  
“Bagaimana pengukuran tingkat performansi sebuah bisnis perhotelan dengan nilai-nilai kehalalan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC)?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas maka dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi *Key Performane indicator* (KPI) dari Namira Hotel Syariah dengan dasar nilai-nilai keislaman
2. Untuk mendapatkan skor setiap *Key Performane indicator* (KPI) dari Namira Hotel Syariah dengan dasar nilai-nilai keislaman
3. Untuk mengetahui tingkat performansi dari Namira Hotel Syariah dengan dasar nilai-nilai keislaman
4. Untuk mengetahui rencana kerja perbaikan untuk Namira Hotel Syariah sehingga dapat memenuhi semua harapan *stakeholders*

#### **1.4 Batasan Masalah**

Pada penelitian yang berkualitas, batasan masalah merupakan ruang lingkup kajian, yang akan dilakukan agar terfokus dalam menyelesaikan temuan masalah. Ruang lingkup kajian ini adalah:

1. Perancangan sistem pengukuran tingkat performansi dengan berdasar nilai-nilai kehalalan hanya dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC), tidak dilakukan perbandingan metode lain
2. Fokus penelitian ini hanya bertujuan untuk menghasilkan sebuah model sistem pengukuran tingkat performansi Namira Hotel Syariah berdasarkan nilai-nilai kehalalan
3. Data pengukuran kinerja perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran adalah data tahun kerja 2013, 2014, dan 2015
4. Jasa yang digunakan dalam menghitung jumlah penjualan dan jumlah adalah jasa menginap, tidak termasuk restoran hotel
5. Aspek nilai-nilai kehalalan dalam pengukuran tingkat performansi Namira Hotel Syariah didasarkan pada peraturan menteri pariwisata tentang halal hotel, Al-quran dan Hadist
6. Pembuktian usulan hanya sebatas teoritis



## 1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian dan pertanyaan penelitian maka diharapkan hasil yang di peroleh pada penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan manfaat dalam perancangan sistem pengukuran tingkat performansi Namira Hotel Syariah berdasarakan nilai-nilai keislaman
2. Memberikan manfaat bagi pimpinan karena dapat mengidentifikasi parameter atau kriterian kehalalan suatu proses bisnis yang diperkirakan dapat menjadi nilai tambah dalam menjalin hubungan dengan para *stakeholders* Namira Hotel Syariah
3. Memberikan rekomendasi teknik dalam perancangan sistem pengukuran tingkat performansi Namira Hotel Syariah yang lebih tepat sasaran dan mempertimbangkan berbagai macam hal

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan laporan hasil penelitian tugas akhir ini, selanjutnya disusun sebagai berikut :

### **BAB I KAJIAN LITERATUR**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dalam melakukan penelitian, rumusan masalah yang diangkat, tujuan dilakukannya penelitian, batasan dalam melakukan penelitian, manfaat yang didapat dari penelitian ini, serta penjelasan mengenai sistematika penelitian.

### **BAB II KAJIAN LITERATUR**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai kajian literatur deduktif sebagai acuan peneliti dalam melakukan penelitian yang merupakan tinjauan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian tugas akhir ini serta kajian literatur induktif yang merupakan penjelasan penelitian terdahulu

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai kerangka dan alur penelitian tugas akhir ini, sehingga penelitian yang dilakukan memiliki alur yang jelas.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai data-data yang dikumpulkan serta pengolahan data-data yang telah dikumpulkan tersebut .

## **BAB V        PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai hasil serta pembahasan dari pengolahan data dan kesesuaian dengan tujuan penelitian.

## **BAB VI        PENUTUP**

Dalam bab merupakan bab terakhir dari penelitian tugas akhir ini yang berisi mengenai kesimpulan dan saran dari peneliti tugas akhir ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **Gambar dan Tabel**



## BAB II

### KAJIAN LITERATUR

#### 2.1 Kajian Deduktif

##### 2.1.1 Konsep Bisnis Islam

Berbisnis merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan sebuah output yang kemudian memasarkannya kepada konsumen untuk mendapatkan keuntungan. Namun dalam Islam berbisnis atau berdagang tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan keuntungan, terdapat aturan serta batasan dalam berbisnis dengan berpegang pada pedoman Al-Quran dan hadist. Terdapat beberapa jenis bisnis islami, diantaranya sebagai berikut :

##### a. Musyarakah

Musyarakah atau disebut juga sebagai kongsi merupakan sebuah bentuk usaha bagi hasil dimana terdapat dua orang atau lebih yang menyumbangkan pembiayaan dan manajemn usaha, dengan proporsi yang sama atau tidak. Dalam pembagian keuntungan akan dibagikan menurut kesepakatan para mitra, begitu juga dengan kerugian akan dibagi menurut proporsi modal. Dalam musyarakah transaksi dilandasi berdasarkan keinginan para mitra untuk meningkatkan nilai aset yang dimiliki bersama dengan memadukan seluruh sumber daya.

##### b. Mudharabah

Mudharabah merupakan sebuah bentuk kerjasama dengan dua atau lebih pihak dimana pemilik modal (*shahibul amal*) menyerahkan modalnya kepada pengelola (*mudharib*)

untuk mengelola modal tersebut dengan diawali perjanjian. Dalam transaksi Mudharabah tidak mewajibkan adanya *shahibul maal* di dalam manajemen proyek. Pengelolaan dalam bisnis ini harus penuh tanggungjawab dengan tujuan penggunaan modal untuk bisnis yang halal. Kemudian pemegang modal juga harus dapat mengelola modal dengan baik untuk menciptakan laba yang optimal.

#### c. Murabahah

Murabahah merupakan jenis perjanjian jual-beli antara pihak bank dengan nasabah. Dalam Islam Murabahah artinya penjualan. Perbedaan antara penjualan dengan Murabahah dan penjualan dengan cara lain yaitu penjualan dalam Murabahah secara terang-terangan memberitahu kepada calon pembeli nilai pokok barang tersebut dan besar keuntungan yang didapat pada nilai tersebut. Keuntungan yang didapat berupa lump sum atau berdasarkan presentase. Sehingga tidak ada yang ditutupi dari transaksi jual-beli tersebut. Jika terdapat penjualan tanpa memberitahukan harga pokok dari barang yang dijual merupakan musawamah.

Terdapat etika-etika bisnis Islam, hal tersebut dikarenakan supaya kegiatan bisnis yang dilakukan dapat berjalan dengan harmonis dan menghasilkan kebaikan dalam kehidupan. Rasulullah SAW merupakan sumber tokoh yang agung dalam etika berbisnis.

#### d. Kejujuran

Dalam kegiatan kejujuran merupakan syarat yang paling penting. Rasulullah bersabda: "Tidak dibenarkan seorang muslim menjual satu jualan yang mempunyai aib, kecuali ia menjelaskan aibnya," (H.R. Al-Quzwani). "Siapa yang menipu kami, maka dia bukan kelompok kami," (H.R. Muslim). Rasulullah telah mengajarkan kepada kita mengenai sikap jujur dalam berbisnis, seperti meletakkan barang busuk di bawah dan barang yang bagus di bagian atas sehingga tidak terlihat oleh calon pembeli.

e. Menolong atau memberi manfaat kepada orang lain

Memberi manfaat kepada orang lain adalah hal yang mulia, kesadaran seseorang untuk membantu orang lain ketika memiliki rezeki lebih ialah hal yang istimewa dimata Allah. Pelaku bisnis dalam islam tidak hanya mengajarkan bagaimana mendapatkan keuntungan yang besar tetapi bagaimana pelaku bisnis dapat menjalank usahanya dengan halal secara hukum islam. Berprilaku jujur ketika berbisnis dapat meringankan beban pembeli sehingga dapat dikatakan menolong sesama karena kejujuran.

f. Tidak menipu

Kejujuran dalam perdagangan hukumnya wajib diterapkan, menipu, mengatur takaran, ukuran serta memberi beban timbangan untuk mendapatkan untung lebih dari suatu usaha diharamkan dan dibenci oleh Allah. Firman Allah, "Celakalah bagi orang yang curang, yaitu orang yang apabila menerima takaran dari orang lain, mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi". (QS 83: 1-3).

g. Tidak menjelekkkan bisnis orang lain

Menghina atau merendahkan orang lain ialah sifat tercela terlebih bisnis atau usaha orang lain merupakan hal yang dibenci allah. Nabi Muhammad SAW bersabda, "Janganlah seseorang di antara kalian menjual dengan maksud untuk menjelekkkan apa yang dijual oleh orang lain," (H.R. Muttafaq ‘alaih).

h. Tidak menimbun barang

Mendapatkan keuntungan dari menimbun barang sehingga suatu saat barang tersebut menjadi mahal harganya maka didapat keuntungan dari cara tersebut merupakan hal yang Rasulullah larang atas tindakan tersebut.

i. Tidak melakukan monopoli

Melakukan tindakan monopoli haram hukumnya. Ketika ilmu ekonomi kapitalis yaitu melegitimasi monopoli dan oligopoli hal tersebut di haramkan oleh hukum islam. Karena mengesplotasi milik orang lain baik itu material atau non material untuk mendapatkan keuntungan secara individu tegas hukumnya dilarang dalam islam.

j. Komoditas bisnis yang dijual barang yang suci dan halal

Berbisnis dengan barang dagangan yang suci serta halal merupakan syarat berbisnis dalam hukum islam yang diridhoi oleh Nabi Muhammad SAW. Nabi Muhammad SAW bersabda, "Sesungguhnya Allah mengharamkan bisnis miras, bangkai, babi dan patung-patung," (H.R. Jabir).

k. Bisnis yang dilaksanakan bersih dari riba

Bisnis yang dilakukan haruslah bersih dari riba. Firman Allah, "Hai orang-orang yang beriman, tinggalkanlah sisa-sisa riba jika kamu beriman," (QS. al-Baqarah:278). Pelaku dan pemakan riba dinilai Allah sebagai orang yang kesetanan. Firman Allah : (QS.2:275). Karena itu bagi seseorang yang berbisnis secara riba allah melarangnya, bagi Rasulullah pelaku riba kan diberikan hukuman berat.

l. Bisnis yang dilakukan tanpa paksaan

Bisnis yang dilakukan tanpa adanya paksaan dari pelaku usaha. Firman Allah, "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan cara yang batil, kecuali dengan jalan bisnis yang berlaku dengan suka-sama suka di antara kamu," (QS. 4: 29).

m. Membayar upah pada waktunya

Membayar upah karyawan tepat pada waktunya merupakan hadis. Nabi Muhammad Saw bersabda, "Berikanlah upah kepada karyawan, sebelum kering keringatnya." Dalam hadis ini dimaksudkan pembayaran upah tidak boleh lebih dari waktu yang di tentukan, tidak di tunda-tunda serta pembayaran upah pun harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Didalam ilmu bisnis Islam terdapat banyak perbedaan dengan bisnis non-Islam. seperti yang dijelaskan oleh Ismail Yusanto dan Karebet (2002) menjelaskan mengenai perbedan antara bisnis Islami dan non-Islami yaitu sebagai berikut :

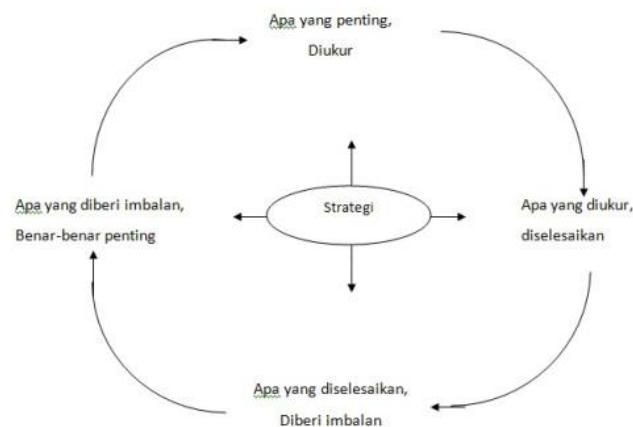
**Tabel 2.1 Perbedaan antara Bisnis Islami dan Non-Islami**

<b>Islami</b>	<b>Karakteristik Bisnis</b>	<b>Non-Islami</b>
Aqidah Islam (nilai-nilai transendental)	Asas	Sekulerisme (nilai-nilai material)
Dunia-Akhirat	Motivasi	Dunia
Profit dan benefit, pertumbuhan, keberlangsungan, keberkahan	Orientasi	Profit, pertumbuhan, keberlangsungan
Tinggi, bisnis adalah bagian dari ibadah	Etos Kerja	Tinggi, bisnis adalah kebutuhan duniawi
Maju dan produktif, konsekwensi keimanan dan manifestasi kemusliman	Sikap Mental	Maju dan produktif sekaligus konsumtif, konsekwensi aktualisasi diri
Cakap dan ahli dibidangnya, konsekwensi dari kewajiban seorang muslim	Keahlian	Cakap dan ahli dibidangnya, konsekwensi dari reward & punishment
Terpercaya dan bertanggungjawab, tujuan tdk menghalalkan cara	Amanah	Tergantung kemauan individu (pemilik kapital), tujuan menghalalkan cara
Halal	Modal	Halal dan haram
Sesuai dengan akad kerjanya	Sdm	Sesuai dengan akad kerjanya atau sesuai keinginan pemilik modal
Halal	Sumberdaya	Halal dan haram
Visi dan misi organisasi terkait erat dengan misi penciptaan manusia di dunia	Manajemen Strategik	Visi dan misi organisasi ditetapkan berdasarkan pada kepentingan materi belaka
Jaminan halal bagi setiap masukan, proses & keluaran, mengedepankan produktivitas	& Manajemen Operasi	Tidak ada jaminan halal bagi setiap masukan, proses &

Islami	Karakteristik Bisnis	Non-Islami
dalam koridor syariah		keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor manfaat
Jaminan halal bagi setiap masukan, proses & keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor syariah	Manajemen Operasi	Tidak ada jaminan halal bagi setiap masukan, proses & keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor manfaat
Jaminan halal setiap masukan, proses & keluaran keuangan	Manajemen Keuangan	Tidak ada jaminan halal bagi setiap masukan, proses & keluaran keuangan
Pemasaran dalam koridor jaminan halal	Manajemen Pemasaran	Pemasaran menghalalkan cara
SDM profesional & berkepribadian Islam, SDM adalah pengelola bisnis, SDM bertanggungjawab pada diri, majikan & Allah swt.	Manajemen Sdm	SDM profesional & SDM adalah faktor produksi, SDM bertanggungjawab pada diri, dan majikan

### 2.1.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Neely (2002) pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses kuantifikasi suatu efisiensi dan efektifitas dari tindakan yang lalu. Sedangkan ukuran kinerja dapat diidentifikasi sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk melakukan kuantifikasi suatu efisiensi dan efektifitas dari tindakan yang lalu. Dan metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi, dan bagian-bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang luas.



**Gambar 2.1 Strategi Pengukuran Kinerja**  
Sumber : Neely, 2002



## **A. Pengertian Kinerja**

Mulyadi (2007) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu keberhasilan personel, tim, maupun unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategiknya yang sebelumnya telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Indra Bastian (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Terdapat juga Rivai et al (2008) mendefinikan kinerja adalah hasil pencapaian atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melakukan atau melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran, maupun kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati secara bersama. Berdasarkan beberapa definisi kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki dua arti, yaitu yang pertama kinerja merupakan hasil akhir dari serangkaian kegiatan yang telah dilakukan dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan dan disepakati secara bersama dan yang kedua yaitu kinerja adalah hasil pencapaian atau prestasi yang telah dicapai suatu prganisasi.

## **B. Unsur-Unsur Kunci dalam Pengukuran Kinerja**

Rivai et al (2008) mendeskripsikan beberapa ukuran kunci dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1. Pendefinisian misi, menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan. Hal tersebut tidak bisa di pisahkan, karena dalam menetapkan tujuan merupakan pengembangan dari misi yang akan dilakukan perusahaan dalam jangka panjang atau pendek dan akan dilakukan upaya untuk mencapai target.
2. Penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan. Perencanaan strategis dapat membantu dalam pengambilan keputusan untuk memilih secara rasional di antara berbagai kemungkinan, dalam sumber daya yang harus dialokasikan, dengan sejalanannya tujuan dan sasaran serta hasil yang ditargetkan dari perusahaan yang bersangkutan. Di sisi lain, penetapan kebijakan operasional merupakan bagian dari penetapan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
3. Penetapan dan pengembangan indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja yaitu sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Indikator kinerja disusun sesuai dengan

tujuan perusahaan yang hendak dicapai dan harus dapat menggambarkan tingkat keberhasilan dalam pencapaiannya.

4. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran. Indikator-indikator yang telah ditentukan kemudian diterapkan sehingga dapat mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan data-data actual perusahaan.
5. Pelaporan hasil-hasil secara formal. Pelaporan hasil kinerja berfungsi sebagai pertanggung jawaban jika hasil yang telah dicapai serta sebagai umpan balik dalam meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.
6. Penggunaan informasi kinerja. Informasi kinerja dapat digunakan untuk mengetahui capaian kinerja pada periode tertentu dan juga sebagai bahan acuan perbaikan untuk periode berikutnya.

### **C. Langkah-langkah Pengukuran Kinerja**

Moehariono (2012) menyebutkan beberapa tahapan dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Mendesain**

Dalam proses mendesain terdapat beberapa aktivitas, yang meliputi menentukan model apa yang akan dipilih termasuk kerangka kerjanya sampai penentuan indikator kinerja utama. Indikator tersebut harus dalam bentuk metrik yang dapat diukur dan dapat merepresentasikan tujuan strategis dari organisasi.

#### **2. Mengukur**

Setelah menentukan indikator-indikator dalam tahap desain kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan data-data perusahaan.

#### **3. Mengevaluasi**

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi hasil pengukuran yang telah dilakukan.

#### 4. Menindaklanjuti

Dari hasil yang diperoleh pada tahap evaluasi kemudian dilanjutkan dengan tahapan penentuan indikator-indikator yang menunjukkan tingkat kinerja baik dan indikator dengan tingkat kinerja yang buruk.

#### 5. Mengevaluasi kembali

Selanjutnya dilakukan tahapan evaluasi terhadap sistem pengukuran kinerja yang telah disusun dan diterapkan tersebut, apakah sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau belum. Sistem tersebut juga dievaluasi kembali apakah sudah dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya atau belum.

Mulyadi (2007) juga menjelaskan mengenai langkah-langkah dalam melakukan pengukuran kinerja, namun sebelum dilakukan pengukuran kinerja perlu didahului dengan mendesain sistem perangsangan terlebih dahulu. Langkah dalam mendesain sistem perangsangan yaitu sebagai berikut :

1. Menetapkan aspek kinerja yang hendak diberi penghargaan
2. Menentukan bobot setiap aspek dan komponen kinerja
3. Menentukan *performance grade* yang dipakai untuk menilai setiap aspek kinerja dan perangsangan yang diberikan untuk setiap *performance grade*.

*Performance grade* merupakan suatu standar nilai yang digunakan dalam proses penilaian kinerja. Menurut Mulyadi (2007) standar nilai tersebut dapat ditentukan dengan angka-angkat yang tertera pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.2 Performance Grade**

Range	Kategori
1,0 - 1,9	cukup
2,0 - 2,9	baik
3,0 - 3,9	baik sekali
4,0 - 5,0	luar biasa

1. Menetapkan bobot (*weight*) untuk setiap perspektif yang dicakup sasaran strategik dalam *achievement base aspect*. *Achievement base aspect* adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007)
2. Menetapkan bobot untuk setiap sasaran strategik dalam setiap perspektif dalam *achievement base aspect*
3. Menetapkan tipe target yang akan dipakai sebagai basis pendistribusian penghargaan dalam *achievement base aspect*. Target setiap sasaran strategik ditetapkan untuk basis penetapan penghargaan atas keberhasilan personel dalam pencapaian target.

Setelah melakukan tahapan-tahapan dalam desain sistem perancangan, selanjutnya perusahaan atau organisasi dapat melakukan proses penilaian kinerja yang terdiri dari delapan tahap sebagai berikut :

1. Pengumpulan data pencapaian target setiap sasaran strategik di *achievement aspect base*
2. Pengumpulan data hasil penilaian kinerja di *core competence base*, *technical competence*, dan *core values*. *Core competence base* merupakan keberhasilan dalam menguasai kompetensi inti yang dituntut oleh strategi pilihan organisasi. *Technical competence base* merupakan keberhasilan dalam menguasai kompetensi teknikal yang dituntut oleh strategi pilihan organisasi. *Core value base* adalah keberhasilan dalam memahami dan menghayati nilai-nilai yang disepakati untuk dijunjung oleh organisasi dalam *menjalankan bisnis* (Mulyadi, 2007)
3. Penentuan bobot untuk setiap aspek dan komponen kinerja
4. Penentuan nilai untuk setiap pencapaian kinerja
5. Penentuan nilai untuk setiap komponen kinerja di aspek *achievement base*.
6. Penjumlahan angka nilai setiap aspek kinerja
7. Penghitungan skor tertimbang (*weighted score*)
8. Penetapan *performance grade* berdasarkan hasil penghitungan skor tertimbang

#### D. Indikator Kinerja Kunci / *Key Performance Indicator*

Dalam melakukan proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan atau tingkat pencapaian dari kinerja perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah indikator kinerja kunci atau disebut *key performance indicator* (KPI). Menurut Moeheriono (2012) indikator kinerja kunci atau disebut *key performance indicator* (KPI) adalah suatu indikator untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian strategi yang telah dilakukan perusahaan atau organisasi sesuai dengan visi dan misinya.

Menurut Moeheriono (2012) indikator kinerja kunci atau disebut *key performance indicator* (KPI) juga memiliki peranan lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu pengukuran kinerja perusahaan, antara lain yaitu :

1. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang telah ditentukan
2. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi
3. Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai. Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) (Moeheriono, 2012), yaitu:
  - a. Memiliki proses bisnis
  - b. Tujuan yang jelas dari proses bisnis
  - c. Ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan
  - d. Investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan

Mahsun (2011) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi
2. Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan
3. Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya

4. Indikator tersebut dapat dihitung
5. Frekuensi pemutahirannya bermanfaat
6. Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan
7. Kemungkinan pembandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan
8. Pengukurannya masih valid
9. Data dan sumber daya tersedia
10. Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya

### 2.1.3 Balanced Scorecard (BSC)

#### A. Definisi

*Balance scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja dari sebuah perusahaan yang digunakan untuk mengukur kinerja dari perusahaan secara menyeluruh baik dari finansial maupun non finansial. Pengukuran *balance scorecard* dilakukan dengan pertimbangan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, yaitu aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan *learn and growth*.

Menurut Rohm (2003) sebelum perusahaan atau organisasi mengimplementasikan *balanced scorecard* perlu dilakukan penyusunan *balanced scorecard* yang terdiri dari enam tahapan, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Menilai fondasi organisasi

Organisasi perlu menilai fondasinya dengan cara membentuk tim yang akan turut serta dalam merumuskan *balanced scorecard*.

#### 2. Membangun strategi bisnis

Bisnis strategi didapatkan dari hasil penilaian fondasi organisasi diatas. Dalam strategi menyatakan sesuatu yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mencapai misi organisasi

### 3. Membuat tujuan organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan serangkaian tindakan atau aktivitas yang perlu dilakukan dalam melaksanakan strategi dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

### 4. Membuat strategic map bagi strategi bisnis organisasi

Dalam organisasi terbagi menjadi beberapa unit dengan strategi dan tujuan masing-masing, sehingga perlu dihubungkan dan digabungkan secara bersama-sama supaya dapat berjalan secara efektif. Strategi map digunakan dalam menghubungkan dan menggabungkan antara strategi dan tujuan.

### 5. Mengukur performance

Dalam mengukur performansi artinya memantau dan mengukur kemajuan yang telah dicapai dari tujuan-tujuan strategis yang telah dibentuk. Pengukuran performansi ditujukan untuk meningkatkan kemajuan organisasi pada arah yang lebih baik.

### 6. Menyusun inisiatif

Inisiatif adalah program yang perlu dilakukan untuk dapat memenuhi berbagai tujuan strategis yang telah dibentuk. Dalam penetapan inisiatif sebelumnya perlu ditentukan target terlebih dahulu, target adalah suatu tingkat kinerja yang ingin dicapai.

## B. Prespektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat empat prespektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu sebagai berikut :

### 1. Perspektif Keuangan

Dalam membangun sebuah *balanced scorecard*, unit-unit bisnis perlu dikaitkan dengan tujuan finansial yang berhubungan dengan strategi-strategi dari perusahaan. Perspektif finansial digunakan dalam *balanced scorecard* dikarenakan penilaian kinerja keuangan merupakan konsekuensi ekonomi yang dilakukan oleh perusahaan.

### 2. Perspektif Pelanggan

Jika manfaat yang diterima oleh konsumen lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan suatu produk atau jasa maka dapat dikatakan suatu produk atau jasa tersebut memiliki nilai bagi konsumennya. Semakin bernilainya suatu produk atau jasa dapat dilihat dari manfaat yang diperoleh oleh konsumen mendekati atau bahkan melebihi apa yang diharapkan konsumen.

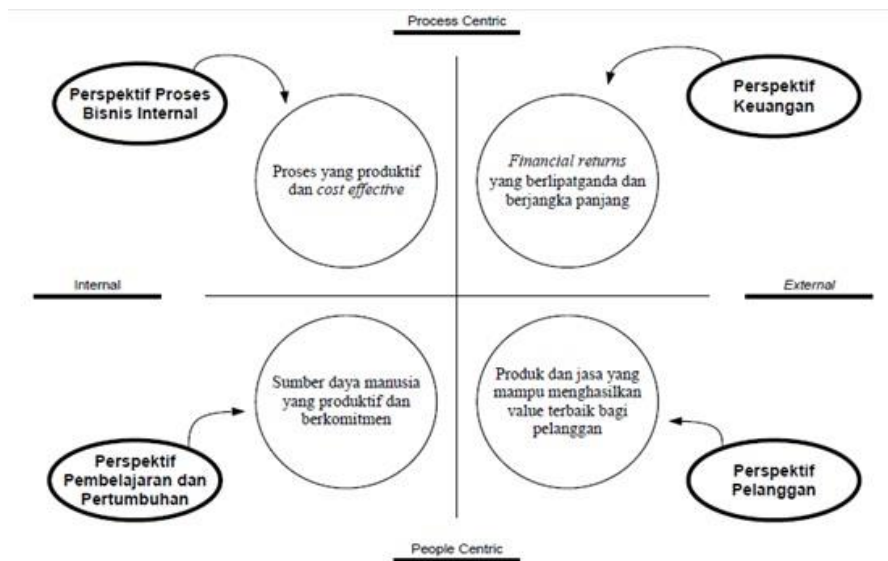
### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses-proses yang dilakukan oleh setiap perusahaan merupakan penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan dampak terhadap hasil finansial yang baik. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses-proses tersebut menjadi tiga prinsip dasar, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purnajual.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif keempat dilakukan pengembangan ukuran dan tujuan untuk dapat dilakukannya pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Dalam tiga perspektif sebelumnya yaitu perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal memiliki tujuan untuk dapat mengidentifikasi apa yang perlu dikuasai oleh perusahaan untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal.





**Gambar 2.2 Prespektif dalam Balanced Scorecard**

Sumber : Kaplan dan Norton, 1996

### C. Kelebihan dan Kekurangan *Balanced Scorecard* (BSC)

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) telah banyak dilakukan oleh ahli maupun industri, namun dalam metode ini jug memiliki kelebihan serta kelemahan tersendiri dibanding dngn metode pengukuran kinerja lainnya. Menurut Nizha (2011) kelebihan dari metode *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005) kelemahan dari metode *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu diantaranya terpaku pada hasil finansial perusahaan dan korelasi yang kurang baik antara ukuran non finansial dengan hasilnya. Dalam *Balanced Scorecard* (BSC) juga tidak dapat memiliki banyak ukuran, dikarenakan akan menyebabkan hilangnya fokus akibat melakukan pengukuran yang banyak secara bersamaan. Kemudian tolok ukur dari *Balanced Scorecard* (BSC) yang digunakan oleh perusahaan tidak dilakukan pengkajian ulang untuk perbaruan, sehingga tolok ukur hanya berdasarkan strategi yang lama dan terus digunakan oleh perusahaan.

## 2.2 Kajian Induktif

Penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran pada sebuah perusahaan dengan berbagai macam metode pengukuran telah banyak dilakukan oleh para pakar ataupun oleh industri sendiri. Iwan Vanany dan Dian Tanukhidah (2004) telah melakukan sebuah penelitian dalam perancangan serta implementasi pengukuran kinerja suatu hotel berdasarkan metode *Performance PRISM* yang selama pengukuran kinerja yang dilakukan oleh hotel tersebut ini belum merepresentasikan kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif. Didapatkan *stakeholders* dari hotel tersebut meliputi konsumen, tenaga kerja, *supplier*, pemilik/investor, serta pemerintah dan masyarakat sekitar lingkungan hotel. Sistem pengukuran kinerja yang didapatkan yaitu 36 KPI, yang kemudian dilakukan implementasi berdasarkan hasil pembagian 36 KPI tersebut dengan metode OMAX. Dari hasil implementasi didapatkan nilai *current performance indicator* yang telah dicapai oleh hotel X adalah sebesar 50,75% dan menjadi landasan bagi pihak manajemen untuk melakukan evaluasi rencana kerja perbaikan untuk dapat memenuhi semua harapan *stakeholders* hotel tersebut.

Ismail Erol et al. (2011) juga telah melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja dari rantai pasokan yang berkelanjutan dengan menggunakan kerangka fuzzy-multi criteria yang baru. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja *supply chain* yang berkelanjutan ditujukan untuk mengatasi aspek manajemen lingkungan, sosial, dan ekonomi rantai pasokan yang berkelanjutan. Permasalahan yang terjadi yaitu tidak mudah untuk mengurangi semua dimensi *supply chain* yang berkelanjutan menjadi satu unit. Sehingga dengan menggunakan *multi-criteria framework* berdasarkan *fuzzy entropy* dan *fuzzy multi-attribute utility* (FMAUT) dapat mengevaluasi dan membandingkan kinerja perusahaan pada rantai asokan yang berkelanjutan. Kemudian didukung dengan sistem manajemen peringatan juga dikembangkan dengan pengujian dilakukan menggunakan data yang diperoleh dari salah satu toko kelontong di Turki.

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan Bani Bukhori et al. (2014) yaitu mengevaluasi kinerja rantai pasokan dari unggas dengan menggunakan metode SCOR dan AHP pada rumah pemotongan unggas XYZ di Yogyakarta. Dalam penelitian ini

terdapat beberapa masalah dalam rantai pasokan unggas pada rumah pemotongan unggas XYZ dan tidak ditinjau dari kualitas unggas saja, namun juga status halalhnya. Kerangka yang terbentuk termasuk dalam 9 pengukuran kinerja dengan 3 terburuk akan diproses menggunakan AHP untuk memutuskan perankingan masalah berdasarkan prespektif XYZ. Kemudian diperoleh berat skor waktu siklus produk sebesar 0,255, pemenuhan pemenuhan pasokan sebesar 0,35, dan lead time pasokan sebesar 0,391. Rekomendasi dari alternatif yang diberikn kepada XYZ dengan menggunakan *Cause and Effect Diagram* seperti *on-time* pesanan dari konsumen, *on-time* waktu siklus, dan ayam yang telah terstandarisasi dari supplier.

Yildiz dan Karakas (2012) juga telah melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja bisnis dengan mendefinisikan metode dan kriteri berdasarkan perbandingan sastra di Turki dan asing. Dalam penelitian ini menganalisa setidaknya 116 makalah untuk menentukan metode dan kriteria dalam kinerja bisnis. Didapatkan yang pertama dalam 73 makalah disebutkan kinerja bisnis dapat diukur dengan metode subjektif, dalam 37 makalah dengan metode objektif, dan dalam 3 makalah digunakan meotde objektif dan subjektif. Kedua, didapatkan dalam metode subjektif kriteria yang paling berpengaruh yaitu *profitabiliy*, *sales*, *maket share*, dan peluncuran produk baru, sedangkan dalam metode objektif yaitu ROA, ROE, dan *Tobin'q ratio and sales*. Ketiga, didapatkan bahwa metode subjektif lebih banyak digunakan daripada metode objektif baik dalam literatur internal mauun eksternal. Dan yang keempat, dalam literatur internal metode subjektif digunakan antara tahun 2000-2007, dan metode objektif antara tahun 2008-2012.

Hachicha et al. (2015) telah melakukan peneltian dalam perancangan penilaian kinerja proses bisnis kolaboratif dalam lingkungan dengan berbasis BPM-SOA. Penelitian yang dilakuka menyediakan analisis dan penilaian kierja proses bisnis kolaboratif dan menyediakan pedomn untuk beradaptasi dengan solus IT seiring perkembangan bisnis. Metode yang digunakan yaitu metode evaluasi dengan *execution trace* dari proses bisnis yang emudian dikombinasikan dengan metode *high-level assesment* dengan menggunakan KPI. Dalam studi kasus ini dibuat model ontologi berbasis pengetahuan repositori untuk memperkaya semantik suatu evaluasi proses bisnis, dan juga endekatan yang dilakukan mampu mngidentifikasi peristiwa yang

mengganggu berfungsinya proses. Dalam studi ini didaatkan bahwa pendekatan ontologis dapat menargetkan penilaian kinerja yang efektif dari suatu proses bisnis kolaborasi.

Govindan et al. (2013) telah melakukan penelitian mengenai penilaian performansi yang berkelanjutan dari supplier dengan menggunakan metode *fuzzy-multi criteria* berdasarkan pendekatan *triple bottom line*. Dalam makalah ini membahas mengenai inisiatif *sustainable supply chain* dan mengidentifikasi model yang tepat dengan berdasarkan *triple bottom line*. Aspek yang dimasukkan yaitu aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial untuk kemudian dilakukan operasi pemilihan supplier dalam rantai pasokan dengan menggunakan *fuzzy-multi criteria*. Kemudian evaluasi kinerja dilakukan dengan menggunakan fuzzy sehingga didapatkan kriteria bobot yang selanjutnya digunakan fuzzy-Topsis untuk melakukan perankingan supplier.

Ngah et al. (2013) telah melakukan penelitian mengenai penggambaran dari halal *supply chain* diantara halal *manufacturers* di Malaysia untuk transportasi dan pergudangan dari prespektif penyedia jasa layanan halal *supply chain*. Penelitian ini merupakan sstudi eksplorasi dengan serangkaian wawancara pada tiga layanan *supply chain*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa tingkat adopsi halal *transportation and warehousing* masih sangat rendah, juga didapatkan berbagai hambatan yang dirasakan oleh responden yang tak laian adlah produsen hlal dalam mengadopsi halal *transportation and warehousing* untuk menjalnkn produk mereka.

Pada penelitian ini akan dilakukan perancangan sistem pengukuran tingkat performansi *supply chain* dengan berlandas nilai-nilai keislaman yang dijalankan pada salah satu hotel di Yogyakarta. Dalam penelitian ini digunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Sebelumnya penelitian mengenai perancangan sistem penilaian telah banyak dilakukan oleh pakar maupun industri, namun dalam kasus ini peneliti akan membuat perancangan sistem pengukur tingkat performansi *supply chain* dengan berdasarkan nilai-nilai keislaman pada suatu bisnis perhotelan di Yogyakarta, sehingga diharapkan penelitian ini berbeda dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

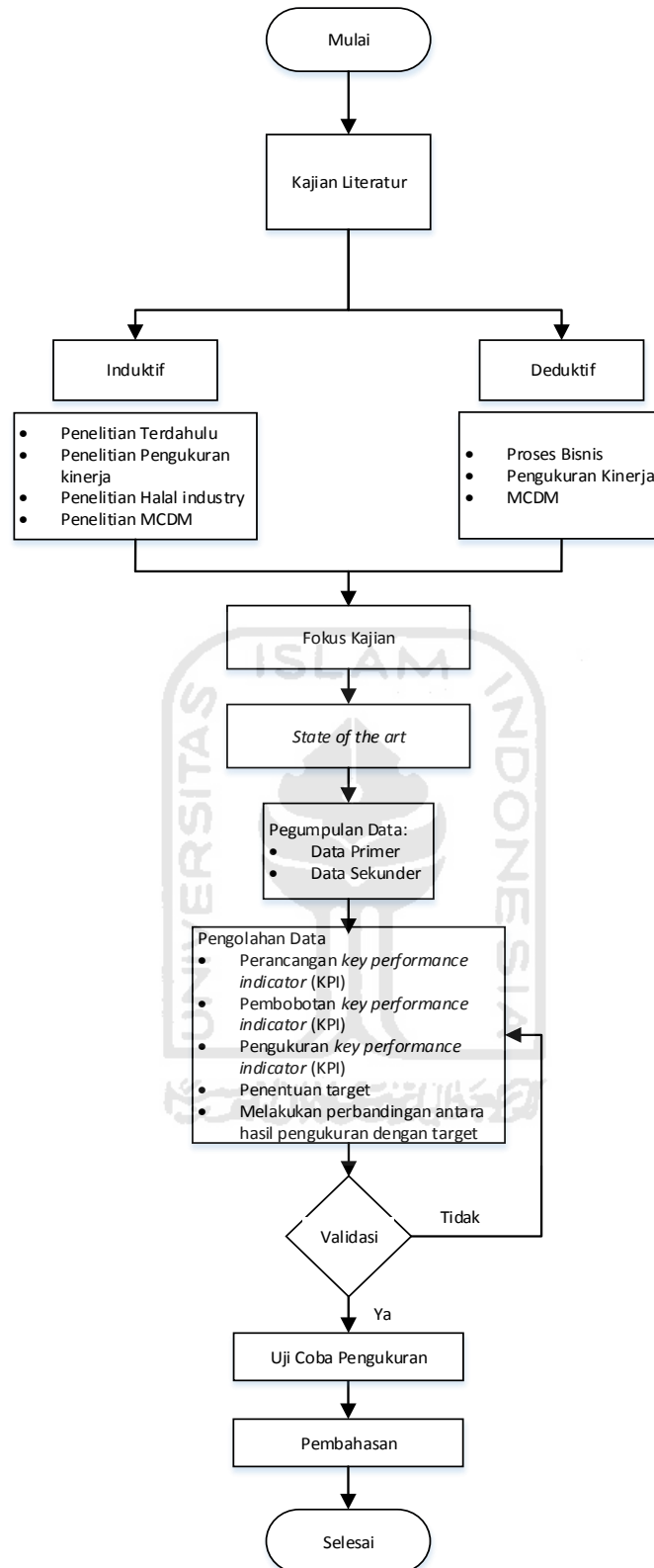
## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Fokus Kajian Dan Tempat

Fokus kajian dari penelitian yang dilakukan adalah membuat sebuah sistem pengukuran tingkat performansi dengan berlandas nilai-nilai kehalalan dari bisnis hotel untuk meningkatkan kelayakitan *stakeholders*. Penelitian ini dilakukan pada sebuah hotel yang berada di Yogyakarta.

Diagram alir dari penelitian menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terdiri dari yang pertama yaitu identifikasi masalah, pengumpulan data, perancangan *key performance indicator* (KPI), perancangan model *Analytic Hierarchy Process* (AHP), pembobotan *key performance indicator* (KPI), dan pengukuran performansi. Sehingga dikembangkan diagram alir penelitian untuk memperjelas langkah-langkah yang dapat diilustrasikan sebagai berikut :



**Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian**

Penjelasan langkah-langkah dari diagram alir penelitian pada Gambar 3.1 di atas adalah sebagai berikut :

#### 1. Kajian Literatur

Pada kajian literatur merupakan tahap persiapan yang dilakukan saat membuat sebuah penelitian. Pada kajian literatur sudah dijelaskan dan dilakukan pada BAB II. Kemudian setelah dilakukan kajian literatur, tahap selanjutnya adalah fokus kajian.

#### 2. Fokus Kajian

Langkah selanjutnya yaitu fokus kajian, pada fokus kajian dilakukan diskusi untuk memilih topik dan fokus kajian dari penelitian yang akan dilaksanakan. Topik dari kajian penelitian harus terfokus pada suatu permasalahan yang baru.

#### 3. State of the art

Dari fokus kajian yang telah didapatkan maka dalam menegaskan bahwa penelitian yang akan dilakukan merupakan sebuah penelitian yang baru atau tidak perlu dilakukan perbandingan terhadap kajian terdahulu. Dalam hal ini penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian lain maka memiliki nilai kekinian kajian atau disebut juga *state of the art*.

#### 4. Pengumpulan Data

Pada pengumpulan data terdapat dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data-data tersebut dikumpulkan dari komponen variabel permasalahan, tergantung pada perumusan masalah yang telah dibangun.

## 5. Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini meliputi penentuan kriteria kehalalan proses bisnis hingga pengujian konsistensi dari sistem penilaian yang telah dibuat. Berikut merupakan langkah-langkah dalam pengolahan data :

### A. Perancangan key performance indicator (KPI)

Perancangan *key performance indicator* (KPI) dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang terdiri dari empat perspektif yang diantaranya yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif *learn and growth*. Untuk mendapatkan *key performance indicator* (KPI) perlu dilakukan wawancara serta brainstorming dengan manajer dari hotel yang menjadi tempat penelitian.

### B. Pengukuran key performance indicator (KPI)

Setelah dilakukannya penentuan *key performance indicator* (KPI), kemudian dilakukannya implementasi pengukuran tingkat performansi perusahaan sesuai dengan *key performance indicator* (KPI) yang telah terbentuk. Pengukuran tingkat performansi perusahaan dilakukan dengan mengambil data-data yang diperlukan dalam melakukan pengukuran. Pengukuran yang akan dilakukan pada hotel yang menjadi tempat penelitian dilakukan dengan sesuai *key performance indicator* (KPI), dilakukan perbandingan antara target yang diinginkan perusahaan dengan realisasi pencapaian pengukuran tingkat performansi perusahaan, menentukan skala rating pencapaian tingkat performansi perusahaan, dan menentukan skor aktual dan nilai performansi, serta menghitung indikator pencapaian total.

### C. Penentuan target

Setelah dilakukan pengukuran *key performance indicator* (KPI), kemudian dilakukan penentuan target yang ingin dicapai dari masing-masing indikator. Penentuan target tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah pencapaian dari performansi kinerja



perusahaan suah memenuhi target yng ingin dicapai. Penentuan target dilakukan dngan kajiab literatur serta dapat juga dilakukan dengan mengimplementasikan dari pesaingnya.

#### D. Melakukan perbandingan antara hasil pengukuran dengan target

Setelah target ditentukan dilakuka perbandingan antar hasil pencapaian dengan target yang ingin dicapai. Dengan dilakukannya perbandingan maka diketahui apakan tingkat pencapaian tersebut sudah memenuhi target yang diinginkan untuk dapat bersaing dengan pesaingnya. Dan jika hasil tersebut belum memenuhi target maka bisa dilakukan beberapa perbaikan untuk meningkatkan hasil pencapaian.

#### E. Pembahasan

Setelah didapatkan hasil akhir yaitu didapatkan sistem pengukuran tingkat performansi berdasarkan niai-nilai kehalalan, maka langkah selanjutnya yaitu pembahasan mengenai sistem pengukuran yang telah terbentuk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Serta bagaimana rekomendasi yang diperoleh.

### 3.2 Konseptual Model

Konseptual model merupakan penguraian konsep yang mendasari perancangan sistem dalam penelitian yang dilakukan. Perancangan sistem dari penelitian ini dibangun berdasarkan variabel-variabel yang terdapat dalam model *Balanced Scorecard* (BSC) yang dibangun. Variabel-variabel tersebut dapat ditunjukkan dengan jenis data yang dibutuhkan dalam perancangan sistem. Perancangan sistem dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengukuran terhadap tingkat performansi suatu bisnis perhotelan di Ygyakarta berdasarkan nila-nilai kehalalan. Hasil akhir dari pembangunan model yaitu didapatkan sistem terhadap tingkat performansi yang dapat membantu para stakehoders dalam menilai performansi hotel tersebut tidak hanya aspek umum, namun dari segi keislaman juga.

### 3.3 Data Yang Diperlukan

Berikut adalah data-data yang diperlukan dalam menunjang penelitian ini :

#### 3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer dapat berupa observasi secara langsung, wawancara langsung, dan eabgain kuisisioner. Data primer pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

##### a. Data umum Perusahaan

Dalam data umum dari Perusahaan merupakan gambaran umum dari Perusahaan tersebut, yang terdiri dari :

1. Sejarah Perusahaan
2. Visi dan Misi Perusahaan

##### b. Data Khusus Perusahaan

Dalam data khusus yang akan digunakan dalam penelitian pengukuran tingkat performansi menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) pada Perusahaan yaitu diperlukan *data key performance indicator* (KPI) sebagai berikut :

##### 1. Pada Perspektif Keuangan Perusahaan

Sasaran strategis dalam prespektif keuangan yaitu meningkatkan laba, meningkatkan pendapatan, mengukur efektifitas keseluruhan, dan meningkatkan pemilihan lembaga keuangan syariah. Untuk mencapai sasaran strategis tersebut terdapat 4 indikator penentu yang akan diukur, yaitu :

a) *Gross Profit Margin (GPM)*

*Gross Profit Margin (GPM)* digunakan untuk mengetahui tingkat keuntungan yang didapat oleh perusahaan. Sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu meningkatkan laba perusahaan. Untuk mengetahui *Gross Profit Margin (GPM)* dapat dilihat dari 2 indikator yaitu nilai penjualan dan laba kotor yang didapat. Dari 2 indikator tersebut dapat dilakukan perhitungan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian target GPM telah tercapai, yaitu sebagai berikut :

$$\text{Gross Profit Margin (GPM)} = \frac{\text{laba kotor}}{\text{nilai penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.1$$

b) *Sales Growth (SG)*

Sasaran strategis yang ingin dicapai dari mengetahui *Sales Growth (SG)* yaitu untuk dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk mengetahui *Sales Growth (SG)* dapat dilihat dari indikator nilai penjualan. Dalam menghitung pencapaian target dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Sales Growth (SG)} = \frac{(\text{current sales} - \text{last year sales})}{\text{last year sales}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.2$$

c) *Return of Assets (ROA)*

*Return of Assets (ROA)* digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. sararan strategis yang ingin dicapai yaitu menghitung efektifitas keseluruhan perusahaan. Untuk mengetahui *Return of Assets (ROA)* dapat dilihat dari 2 indikator yaitu laba bersih dan total aktiva. Dari 2 indikator tersebut dapat dilakukan perhitungan untuk mengetahui sejauh mana target ROI telah tercapai, yaitu sebagai berikut :

$$\text{Return of Assets (ROA)} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.3$$

d) Presentase bank syariah yang digunakan

Dalam presentase bank syariah yang digunakan terdapat sasaran strategis yang ingin dicapai, yaitu untuk meningkatkan pemilihan lembaga keuangan syariah dari perusahaan. Untuk mengetahui Presentase bank syariah yang digunakan dapat dilihat dari indikator jumlah bank. Kemudian dilakukan perhitungan untuk mengetahui presentase bank syariah yang digunakan oleh perusahaan dengan bank umum sebagai berikut :

$$\text{Presentase bank syariah} = \frac{\text{jumlah bank syariah}}{\text{total bank}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.4$$

Dalam Al-Quran dan Hadist disebutkan juga mengenai penggunaan bank syariah, sebagai berikut :

1. *“Hai orang yang beriman! Janganlah kalian saling memakan (mengambil) harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan sukarela di antaramu...”*.( al-Nisa’ [4]: 29)
2. *“... Maka, jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya ...”*.( al-Baqarah [2]: 283:)
3. *“Hai orang yang beriman! Penuhilah akad-akad itu ...”*.( al-Ma’idah [5]: 1)
4. *“dan tolong-menolonglah dalam (mengerjakan) kebajikan...”*( al-Ma’idah [5]: 2:)
5. *“Abbas bin Abdul Muthallib jika menyerahkan harta sebagai mudharabah, ia mensyaratkan kepada mudharib-nya agar tidak mengarungi lautan dan tidak menuruni lembah, serta tidak membeli hewan ternak. Jika persyaratan itu dilanggar, ia (mudharib) harus menanggung resikonya. Ketika persyaratan yang ditetapkan Abbas itu didengar Rasulullah, beliau membenarkannya”* (HR. Thabrani dari Ibnu Abbas).
6. *“Nabi bersabda, ‘Ada tiga hal yang mengandung berkah: jual beli tidak secara tunai, muqaradhah (mudharabah), dan mencampur gandum dengan jewawut untuk keperluan rumah tangga, bukan untuk dijual”* (HR. Ibnu Majah dari Shuhaib).
7. *“Perdamaian dapat dilakukan di antara kaum muslimin kecuali perdamaian yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram; dan kaum muslimin*

*terikat dengan syarat-syarat mereka kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram” (HR. Tirmidzi dari ‘Amr bin ‘Auf).*

8. *Ijma. Diriwayatkan, sejumlah sahabat menyerahkan (kepada orang, mudharib) harta anak yatim sebagai mudharabah dan tak ada seorang pun mengingkari mereka. Karenanya, hal itu dipandang sebagai ijma’ (Wahbah Zuhaily, al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu, 1989, 4/838).*
9. *Qiyas. Transaksi mudharabah diqiyaskan kepada transaksi musaqah.*
10. *“Pada dasarnya, semua bentuk muamalah boleh dilakukan kecuali ada dalil yang mengharamkannya.”*

Para ulama menyatakan, dalam kenyataan banyak orang yang mempunyai harta namun tidak mempunyai kepandaian dalam usaha memproduktifkannya; sementara itu, tidak sedikit pula orang yang tidak memiliki harta namun ia mempunyai kemampuan dalam memproduktifkannya. Oleh karena itu, diperlukan adanya kerjasama di antara kedua pihak tersebut.

## 2. Pada Perspektif pelanggan

Sasaran strategis dalam perspektif pelanggan yaitu meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan transaksi/pembayaran yang sesuai dengan *islamic value*. Untuk mencapai sasaran strategis tersebut terdapat 2 indikator penentu yang akan diukur, yaitu :

### a) Indeks Kepuasan Customer (CSI)

Sasaran strategi dalam pengukuran kepuasan pelanggan yaitu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dari perusahaan. Untuk mengetahui Indeks Kepuasan Customer (CSI) didapatkan dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap beberapa responde yang merupakan tamu hotel.

b) Presentasi transaksi/pembayaran

Sasaran strategis dari mengetahui presentase transaksi/pembayaran pelanggan yaitu untuk meningkatkan transaksi/pembayaran yang sesuai dengan *islamic value*. Untuk mengetahui presentasi transaksi/pembayaran dapat dilihat dari 2 indikator yaitu jumlah pembayaran di awal (reservasi) dan jumlah pembayaran di secara langsung (work-in).

Dalam buku Ensiklopedia Islam jilid 3, halaman 246 dijelaskan bahwa dalam setiap transaksi ada beberapa prinsip dasar yang diterapkan oleh *Syara* (hukum islam), yaitu :

1. Setiap transaksi pada dasarnya mengikat orang (pihak) yang melakukan transaksi. Kecuali apabila transaksi itu menyimpang dari hukum syara' misalnya adalah memperdagangkan barang haram. Pihak-pihak yang bertransaksi harus memenuhi kewajiban yang telah disepakati dan tidak boleh saling mengkhianati. Seperti dijelaskan dalam Q.S. Al-Ma'idah, yaitu :
2. *"Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu[388]. Dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendakinya "(Q.S. Al-Ma'idah, 5:1)*
3. Syarat-syarat transaksi dirancang dan dilaksanakan secara bebas tetapi penuh dengan tanggung jawab, dan tidak menyimpang dari hukum syara' dan adab sopan santun.
4. Setiap transaksi dilakukan dengan sukarela, tanpa ada paksaan dari pihak manapun. Seperti dijelaskan dalam Q.S. An-Nisa', yaitu :
5. *"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu[287]; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu." (Q.S. An-Nisa' 4: 29)*
6. Islam mewajibkan agar setiap transaksi dilandasi dengan niat yang baik dan ikhlas karena Allah SWT, sehingga terhindar dari segala bentuk penipuan dan kecurangan. Nabi Muhammad SAW menyebutkan bahwa:

7. *“Aku (Rasulullah) melarang jual beli yang mengandung unsur penipuan.”(H.R Muslim)*
  8. 'Urf (adat kebiasaan) yang tidak menyimpang dari hukum syara' boleh digunakan untuk menentukan batasan atau kriteria-kriteria dalam transaksi. Misalnya dalam akad sewa-menyewa rumah. Menurut kebiasaan setempat, kerusakan rumah sewaan merupakan tanggung jawab penyewa. Maka dari itu, pihak yang menyewakan boleh menuntut penyewa untuk memperbaiki rumah sewaan. Tapi, pada saat transaksi atau terjadinya akad, kedua belah pihak telah sama-sama mengetahui kebiasaan tersebut dan menyepakatinya.
  9. Dalam melakukan jual beli harus dilakukan secara kontan, artinya jual beli dilakukan secara langsung antara pembayaran dan penerimaan. Nabi Muhammad SAW menyebutkan bahwa:
  10. *“Emas ditukar dengan emas, perak dengan perak, gandum dengan gandum, kurma dengan kurma, garam dengan garam, sama beratnya dan langsung diserahterimakan. Apabila berlainan jenis, maka juallah sesuka kalian namun harus langsung diserahterimakan/secara kontan” (HR. Muslim: 2970)*
3. Pada perspektif proses bisnis internal

Sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepercayaan konsumen. Untuk mencapai sasaran strategis tersebut terdapat 2 indikator penentu yang akan diukur, yaitu :

- a) Keluhan tamu yang berhasil ditangani (KCD)

Sasaran strategis yang ingin dicapai dari mengetahui keluhan tamu yang ada dan yang berhasil ditangani yaitu untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan. Untuk mengetahui keluhan tamu yang berhasil ditangani dapat dilihat dari indikator jumlah keluhan langsung. Dalam mendapatkan presentase keluhan yang berhasil ditangan dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$KCD = \frac{\text{jumlah keluhan yang berhasil ditangani}}{\text{jumlah keluhan langsung}} \times 100\% \dots \dots \dots 3.5$$

b) Ketersediaan kamar yang memenuhi unsur syariah

Ketersediaan kamar yang memenuhi unsur syariah digunakan untuk mencapai sasaran strategis dalam meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap jasa yang disediakan oleh perusahaan. Untuk mengetahui ketersediaan kamar hotel yang memenuhi unsur syariah dapat dilihat dari 3 indikator yaitu jumlah dan jenis kamar, ketersediaan alat ibadah, dan ketersediaan tempat untuk berwudhu dan bersuci. Dari 3 indikator tersebut dilakukan pengamatan apakah seluruh kamar yang terdapat pada hotel sudah memenuhi unsur syariah.

4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Sasaran strategis dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu meningkatkan kapabilitas karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan. Untuk mencapai sasaran strategis tersebut terdapat 5 indikator penentu yang akan diukur, yaitu :

a) Training karyawan (TK)

Sasaran strategis yang ingin dicapai dengan adanya training karyawan yaitu untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. Dalam training karyawan terdapat 2 jenis, yaitu sebagai berikut :

1. Training karyawan (TK) soft

Training karyawan (TK) soft merupakan siraman rohani yang dilakukan rutin oleh perusahaan.

2. Training karyawan (TK) hard

Training karyawan (TK) hard yaitu training yang dilakukan untuk karyawan baru.



b) Kecelakaan Kerja

Sasaran strategis yang ingin dicapai dari mengetahui kecelakaan kerja yang pernah terjadi di perusahaan yaitu untuk meningkatkan motivasi karyawan. Untuk mengetahui kecelakaan kerja dapat dilihat dari indikator jumlah kecelakaan kerja.

c) Retensi karyawan

Sasaran strategis yang ingin dicapai dari mengetahui retensi karyawan perusahaan yaitu untuk meningkatkan motivasi karyawan. Untuk mengetahui retensi karyawan dapat dilihat dari 2 indikator yaitu jumlah karyawan yang bertahan (total karyawan) dan jumlah karyawan yang keluar. Dari 2 indikator tersebut dapat dilakukan perhitungan untuk mengetahui presentase retensi karyawan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan pada tahun yang berjalan}} \dots\dots\dots 3.6$$

d) Tingkat kepuasan karyawan

Sasaran strategis yang ingin dicapai dari mengetahui tingkat kepuasan karyawan yaitu untuk meningkatkan motivasi karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan didapatkan dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap responden yang merupakan karyawan hotel.

e) Waktu penggajian

Sasaran strategis yang ingin dicapai dari mengetahui waktu penggajian karyawan yaitu untuk meningkatkan motivasi karyawan. Untuk mengetahui waktu penggajian dapat dilihat dari indikator ketepatan waktu penggajian karyawan tiap tahunnya.

Dalam Al-Quran dan Hadist disebutkan juga mengenai pemberian gaji karyawan, sebagai berikut :

1. Dalam surat Ath Tholaq ayat 6 dikatakan bahwa pemberian upah itu segera setelah selesainya pekerjaan. *“Kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya.”* QS. Ath Tholaq: 6
2. Dari ‘Abdullah bin ‘Umar, Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda : *“Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.”* (HR. Ibnu Majah, shahih). Maksud hadits ini adalah bersegera menunaikan hak si pekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan. Al Munawi berkata, *“Diharamkan menunda pemberian gaji padahal mampu menunaikannya tepat waktu. Yang dimaksud memberikan gaji sebelum keringat si pekerja kering adalah ungkapan untuk menunjukkan diperintahkannya memberikan gaji setelah pekerjaan itu selesai ketika si pekerja meminta walau keringatnya tidak kering atau keringatnya telah kering.”* (Faidhul Qodir, 1: 718)
3. Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda : *“Menunda penunaian kewajiban (bagi yang mampu) termasuk kezholiman”* (HR. Bukhari no. 2400 dan Muslim no. 1564)
4. *“Orang yang menunda kewajiban, halal kehormatan dan pantas mendapatkan hukuman”* (HR. Abu Daud no. 3628, An Nasa-i no. 4689, Ibnu Majah no. 2427, hasan). Maksud halal kehormatannya, boleh saja kita katakan pada orang lain bahwa majikan ini biasa menunda kewajiban menunaikan gaji dan zholim. Pantas mendapatkan hukuman adalah ia bisa saja ditahan karena kejahatannya tersebut.

Berikut merupakan tabel dari data khusus perusahaan yang murupakan *Key Performance Indicator* (KPI) :

Tabel 3.1 *Key Performance Indicator*

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator (KPI)	
		Lagging Indicator	Leading Indicator
Keuangan	Meningkatkan laba	Growth Profit Margin (GPM)	Nilai penjualan HPP
	Meningkatkan pendapatan	Sales Growth (SG)	Nilai penjualan
	Mengukur efektifitas keseluruhan	<i>Return on Investment</i> (ROI)	Laba bersih Total aktiva
	Meningkatkan pemilihan lembaga keuangan syariah	Presentase bank syariah yang digunakan	Jumlah bank
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan customer (CSI)	survey kepuasan customer
	Meningkatkan transaksi / pembayaran yang sesuai dengan <i>islamic value</i>	Presentasi transaksi / pembayaran	Jumlah pembayaran di awal Jumlah pembayaran di belakang
	Meningkatkan kualitas pelayanan	Keluhan tamu yang berhasil ditangani (KCD)	Jumlah keluhan langsung
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan kepercayaan konsumen	Ketersediaan kamar yang memenuhi unsur syariah	Jumlah dan jenis kamar Ketersediaan alat ibadah (mukenah, sarung, sajadah, dan alquran) ketersediaan tempat untuk bersuci/berwudhu yang praktis
	Meningkatkan kapabilitas karyawan	Training karyawan (TK) Soft Training karyawan (TK) Hard	Siraman rohani Jumlah training karyawan baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Kecelakaan kerja	jumlah kecelakaan kerja
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Retensi Karyawan	Jumlah karyawan yang bertahan Jumlah karyawan

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator (KPI)	
		Lagging Indicator	Leading Indicator
		Tingkat kepuasan karyawan Waktu penggajian karyawan	yang keluar Survei kepuasan karyawan Ketepatan waktu penggajian

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder dari penelitian ini didapat dengan melakukan studi literatur.

## 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpul data, terdapat beberapa metode-metode yang digunakan. Metode-metode tersebut beragam jenis dan metodenya, sehingga perlu diketahui jenis dan metode dalam pengumpulan data tersebut. Berikut merupakan jenis dan metode dalam pengumpulan data ada penelitian yang dilakukan :

### 3.4.1 Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer dalam penelitian ini didapat dengan cara sebagai berikut :

- a. Observasi langsung, hal ini dilakukan dengan melihat secara langsung pada lapangan. Observasi dilakukan pada hotel yang menjadi tempat penelitian.
- b. Wawancara, hal ini dilakukan dengan pengajuan pertanyaan secara tatap muka dengan sumber terpercaya pada hotel yang menjadi tempat penelitian.

- c. Kuisisioner, hal ini dilakukan dengan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengajuan pertanyaan secara tertulis yang terdiri dari daftar pertanyaan yang sudah disiapkan oleh peneliti dan akan diisi oleh responden.

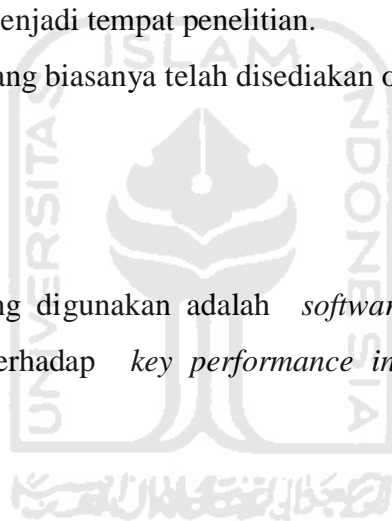
### 3.4.2 Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder pada penelitian ini dilakukan dengan :

- a. Kajian Pustaka yaitu dilakukan untuk mendapatkan teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian. Kajian pustaka juga digunakan untuk mendapatkan profil dari hotel yang menjadi tempat penelitian.
- b. Mencari data historis yang biasanya telah disediakan oleh perusahaan

### 3.5 Alat Yang Digunakan

Dalam penelitian ini alat yang digunakan adalah *software Microsoft Excel* untuk melakukan perhitungan terhadap *key performance indicator (KPI)* yang telah didapatkan.



## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data, data dikumpulkan dengan berdasarkan model pengukuran yang akan dibangun untuk melakukan pengukuran performansi bisnis perhotelan. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan 1) wawancara 2) kuisisioner 3) data historis 3) pengamatan langsung. Dalam melakukan pengumpulan data dan pengolahan, terdapat susunan sebagai berikut :

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

Profil perusahaan meliputi sejarah dan visi misi sebagai berikut :

###### **a. Sejarah Perusahaan**

Kota Yogyakarta adalah sebuah kota yang memiliki julukan sebagai kota budaya dan pelajar, sehingga di Yogyakarta mempunyai potensi pariwisata yang besar. Daya tarik pariwisata yang sangat tinggi tersebut menjadikan Kota Yogyakarta menjadi peluang dalam sebuah industri untuk melakukan aktivitas ekonomi bisnis. Salah satu contoh peluang bisnis industri yang memiliki konsekuensi logis yaitu bisnis industri pariwisata sebuah hotel yang dapat dijadikan sebagai tempat beristirahat dari para wisatawan yang berkunjung untuk berlibur ataupun melakukan aktivitas lain di Yogyakarta. Sebagai kota tujuan wisata Kota Yogyakarta memberikan banyak peluang bisnis bagi para pengusaha untuk melakukan investasi dan pengembangan bisnis dalam industri pariwisata. Tak hanya dalam bisnis perhotelan, namun juga dalam usaha kuliner, usaha perdagangan, usaha jasa persewaan, dan lain sebagainya. Dalam bisnis perhotelan

pangsa pasar yang dituju sangatlah luas, tidak hanya masyarakat kelas menengah keatas, namun juga dapat menjangkau masyarakat kelas menengah kebawah. Bisnis perhotelan dapat dikategorikan dalam sebuah kelas-kelas bintang yang membedakan tarif yang dikenakan pada masing-masing hotel, sehingga bisnis perhotelan dapat menjangkau masyarakat secara luas. Dengan luasnya pangsa pasar yang dapat dijangkau dalam bisnis perhotelan membuat para pengusaha tertarik untuk melakukan investasi dan pengembangan bisnis perhotelan di Yogyakarta. Dan didukungnya sektor pariwisata Kota Yogyakarta yang menjanjikan bisnis perhotelan memiliki peluang yang sangat besar.

Pesatnya pertumbuhan bisnis perhotelan di Yogyakarta yang terlihat dari banyaknya pembangunan hotel yang menghiasi setiap sudut kota Yogyakarta membuat para pengusaha tertarik untuk ikut andil dalam pengembangan bisnis jasa perhotelan ini. Ditambah dengan banyaknya pusat hiburan di Yogyakarta seperti mall, night club, bioskop, cafe, dan lain sebagainya menambah faktor pendukung untuk menjalankan bisnis perhotelan di Yogyakarta. Namun pusat hiburan tersebut terdapat unsur-unsur negatif di dalamnya, sehingga pengusaha ingin membangun sebuah konsep bisnis yang mengusung unsur syariah. Dalam mewujudkannya sehingga muncul gagasan untuk mendirikan hotel dengan konsep syariah yang dihadirkan melalui Namira Hotel Syariah sebagai representative bagi para wisatawan maupun orang yang sedang melakukan kepentingan bisnis tertentu yang akan menggunakan layanan hotel dengan terhindar dari unsur-unsur negatif.

Sejarah berdirinya Namira Hotel Syariah yaitu pada awal pendirian direncanakan akan dibangun sebuah rumah sakit islam. Namun pendirian rumah sakit islam terhalang oleh masalah birokrasi perizinan, sehingga muncul gagasan untuk mengganti dengan membangun sebuah hotel dengan konsep islami melalui Namira Hotel Syariah. Namira Hotel Syariah didirikan dengan tujuan untuk memberi rasa tenang, rasa nyaman, dan rasa aman bagi para tamu yang menginap. Namira Hotel Syariah didirikan oleh Drg. Edi Sumarwanto MM, MH. Namira hotel syariah berdiri sejak awal tahun 2010 dan mulai aktif beroperasi pada tanggal 16 Maret 2012. Pendiri serta penggagas dari Namira Hotel SYariah, Drg. Edi Sumarwanto MM, MH, selama ini telah banyak berkecimpung dalam pengolahan manajemen rumah sakit islam. Pendirian dari Namira Hotel syariah sendiri

dilatar belakangi oleh pengalaman beliau yang telah lama berpengalaman mendirikan rumah sakit Islam dan terinspirasi oleh Hotel Sofyan yang berada di Jakarta dan Hotel Grace yang berada di Semarang yang keduanya menggunakan unsur syariah dalam menjalankan bisnis perhotelan.

#### b. Visi Dan Misi

Visi dan misi dari Namira Hotel Syariah yaitu sebagai berikut :

##### 1. Visi

Menjadi penyedia jasa perhotelan terbaik yang selalu mengedepankan prinsip syariah untuk mencari ridho Allah SWT, harapannya dunia didapat dan akhirat juga didapat.

##### 2. Misi

Misi dari Namira Hotel Syariah yaitu :

- a) Memberikan pelayanan terbaik untuk para tamu hotel
- b) Menjalankan bisnis hotel dengan mengikuti tuntunan syariat Islam

#### 4.1.2 Data Atribut *Key Performance Indicator Balanced Scorecard* (BSC)

Data atribut *key performance indicator* (KPI) *balanced scorecard* (BSC) yang diperlukan untuk mengukur performansi kinerja bisnis perhotelan adalah sebagai berikut:

##### A. Prespektif Keuangan

Data yang didapat dalam prespektif keuangan terdiri dari data pendapatan bersih, laba kotor, laba bersih, total aktiva, dan bank yang digunakan perusahaan yaitu sebagai berikut :



a. Data Pendapatan bersih

Berikut merupakan data pendapatan bersih Namira Hotel Syariah dari tahun 2013 hingga tahun 2015 :

**Tabel 4.1 Pendapatan bersih**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan bersih</b>
2013	Rp 765,978,211
2014	Rp 755,213,098
2015	Rp 840,303,294

b. Data Laba Kotor

Berikut merupakan data laba kotor dari Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.2 Laba Kotor**

<b>Tahun</b>	<b>Laba Kotor</b>
2013	Rp 185,457,069
2014	Rp 174,691,956
2015	Rp 259,782,152

c. Data Laba Bersih

Berikut merupakan data laba bersih Namira Hotel Syariah dari tahun 2013 hingga tahun 2015 :

**Tabel 4.3 Laba Bersih**

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>
2013	Rp 166,911,362

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>
2014	Rp 157,222,760
2015	Rp 233,803,936

d. Data Total Aktiva

Berikut merupakan data total aktiva yang dimiliki oleh Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.4 Total Aktiva**

<b>Tahun</b>	<b>Total Aktiva</b>
2013	Rp 21,513,000.000
2014	Rp 23,260,000.000
2015	Rp 26,850,000.000

e. Data Bank yang Digunakan

Bank yang digunakan oleh Namira hotel Syariah yaitu sebagai berikut :

1. Bank Mandiri Syariah
2. Bank BPD Syariah
3. Bank BNI Syariah



**B. Prespektif Pelanggan**

Data yang didapat dalam prespektif pelanggan terdiri dari data survey kepuasan Customer dan data transaksi Customer, yaitu sebagai berikut:

a. Survey Kepuasan Pelanggan

Pengumpulan data survey kepuasan pelanggan didapat dari kuesioner yang telah disebar kepada 40 responden yang merupakan tamu dari Namira Hotel Syariah. Data hasil survey tersebut terlampir pada lampiran.

b. Data Transaksi/Pembayaran Pelanggan

Transaksi atau pembayaran pelanggan atau tamu hotel Namira Hotel Syariah terbagi menjadi dua, yaitu pelanggan yang sebelumnya telah melakukan pembayaran untuk reservasi kamar dalam jangka waktu sebelumnya dan pelanggan yang langsung melakukan transaksi saat *check in* atau disebut *work-in*. Dalam transaksi yang dilakukan pelanggan melakukan pembayaran terlebih dahulu, kemudian setelah melakukan pembayaran pelanggan bisa menikmati jasa yang ditawarkan.

**C. Prespektif Proses Bisnis Internal**

Data yang didapat dalam prespektif proses bisnis internal terdiri dari data rata-rata waktu untuk melayani customer, jumlah informasi, jumlah keluhan yang ada dan yang berhasil ditangani, jumlah dan jenis kamar, ketersediaan alat ibadah, dan ketersediaan tempat untuk bersuci, yaitu sebagai berikut :

a. Data jumlah keluhan yang ada dan yang berhasil ditangani

Berikut merupakan data jumlah keluhan pelanggan dan jumlah keluhan yang berhasil ditangani pada tahun 2016 selama bulan Maret hingga bulan Mei :

**Tabel 4.5 Jumlah Keluhan**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah keluhan</b>	<b>Keluhan yang berhasil ditangani</b>
Maret	2	2
April	5	5
Mei	3	3
<b>TOTAL</b>		10

b. Data jumlah dan jenis kamar

Jumlah kamar yang terdapat pada Namira Hotel Syariah yaitu 29 kamar yang terdiri dari 3 tipe yaitu :

1. Standar Room twin bed dengan kapasitas untuk 2 orang dan harga Rp 250.000,- belum termasuk pajak 10%.
2. Standar Room double bed dengan kapasitas untuk 2 orang dan harga Rp 250.000,- belum termasuk pajak 10%.
3. Family Room dengan kapasitas untuk 4 orang dan harga Rp 400.000,- belum termasuk pajak 10%.

c. Data ketersediaan alat ibadah

Ketersediaan alat ibadah pada masing-masing kamar yaitu tidak adanya alat ibadah seperti sajadah, mukenah, sarung, dan Al-Quran. Namun alat ibadah disediakan di musolla hotel untuk mengajak tamu-tamu hotel supaya sholat secara berjamaah.

d. Data ketersediaan alat untuk bersuci

Ketersediaan alat untuk bersuci pada setiap kamar yaitu berupa kran air yang dapat digunakan untuk berwudhu dan alat mandi yang praktis.

**D. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Data yang didapat dalam prespektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari data jumlah kegiatan siraman rohani, jumlah training karyawan baru, jumlah karyawan yang keluar, jumlah karyawan yang ada, survey kepuasan karyawan, dan ketepatan penggajian. Yaitu sebagai berikut :

a. Data jumlah kegiatan siraman rohani

Kegiatan siraman rohani kepada karyawan Namira Hotel Syariah dilakukan setiap 2 minggu sekali setelah sholat magribh berjamaah atau sebanyak 24 kali setiap tahunnya.

b. Data jumlah training karyawan baru

Dalam kegiatan training karyawan baru biasa dilakukan pada karyawan baru dengan masa training selama 2 bulan.

c. Kecelakaan Kerja

Mulai dari awal berdiri pada tahun 2012 hingga sekarang Namira Hotel Syariah belum pernah mengalami kecelakaan kerja.

d. Data jumlah karyawan yang keluar

Berikut merupakan data jumlah karyawan yang keluar (*turnover*) pada tahun 2013 hingga 2015 :

**Tabel 4.6 Data Jumlah Karyawan yang Keluar (*Turnover*)**

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i>
2013	0
2014	0
2015	1

e. Data jumlah karyawan yang ada

Berikut merupakan data jumlah karyawan Namira Hotel Syariah pada tahun 2013 hingga 2015 :

**Tabel 4.7 Data Jumlah Karyawan**

Tahun	Jumlah Karyawan
2013	5
2014	7
2015	6

f. Survey kepuasan karyawan

Pengumpulan data survey kepuasan pelanggan didapat dari kuesioner yang telah disebar kepada responden yang merupakan tamu dari Namira Hotel Syariah. Data hasil survey tersebut terlampir pada lampiran.

g. Waktu penggajian

Untuk mengetahui waktu penggajian dapat dilihat dari hasil kuesioner yang telah disebar terhadap responden pada kolom pertanyaan ketepatan waktu penggajian. Berikut hasil rekapitulasi kuesioner pada ketepatan waktu penggajian karyawan :

**Tabel 4.8 Tanggapan Karyawan Mengenai Ketepatan Waktu Penggajian**

Jawaban	Jumlah	Presentase
STP	0	0%
TP	6	100%
CP	0	0%
P16	0	0%
SP	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

## 4.2 Pengolahan Data

### 4.2.1 Pengukuran Tolok Ukur Prespektif *Balanced Scorecard*

#### A. Perspektif Keuangan

Dalam prespektif keuangan terdapat 4 indikator yang akan diukur, yaitu :

a. *Gross Profit Margin* (GPM)

Berikut merupakan tabel perhitungan *Gross Profit Margin* (GPM) dari Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.9 Gross Profit Margin (GPM)**

Tahun	Pendapatan bersih	Lab Kotor	Gross Profit Margin (GPM)
2013	765,978,211	185,457,069	24.21%
2014	755,213,098	174,691,956	23.13%
2015	840,303,294	259,782,152	30.92%
<b>RATA-RATA</b>			<b>26.09%</b>

Berikut merupakan perhitungan *Gross Profit Margin* (GPM) dari Namira Hotel Syariah :

1. Tahun 2013

$$\text{Gross Profit Margin (GPM)} = \frac{185,457,069}{765,978,211} \times 100\% = 24.21\% \dots\dots\dots 4.1$$

2. Tahun 2014

$$\text{Gross Profit Margin (GPM)} = \frac{174,691,956}{755,213,098} \times 100\% = 23.13\% \dots\dots\dots 4.2$$

3. Tahun 2015

$$\text{Gross Profit Margin (GPM)} = \frac{259,782,152}{840,303,294} \times 100\% = 30.92\% \dots\dots\dots 4.3$$

Dari perhitungan diatas didapatkan presentase *Gross Profit Margin* (GPM) dari Namira Hotel Syariah yaitu sebesar 26,09%.

b. *Sales Growth* (SG)

Berikut merupakan tabel perhitungan *Sales Growth* (SG) dari Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.10 Sales Growth (SG)**

Tahun	Pendapatan bersih	Sales Growth (SG)
2013	765,978,211	-
2014	755,213,098	-1.41%
2015	840,303,294	11.27%
<b>RATA-RATA</b>		<b>4.93%</b>

Berikut merupakan perhitungan *Sales Growth* (SG) dari Namira Hotel Syariah :

1. Tahun 2014

$$\text{Sales Growth (SG)} = \frac{(755.213.098 - 765.978.211)}{765.978.211} \times 100\% = -1.41\% \dots\dots\dots 4.4$$

2. Tahun 2015

$$\text{Sales Growth (SG)} = \frac{(840.303.294 - 755.213.098)}{755.213.098} \times 100\% = 11.27\% \dots\dots\dots 4.5$$

Dari perhitungan diatas didapatkan presentase *Sales Growth* (SG) dari Namira Hotel Syariah yaitu sebesar 4,93 %.

c. *Return of Assets* (ROA)

Berikut merupakan tabel perhitungan *Return of Assets* (ROA) dari Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.11 *Return of Assets* (ROA)**

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>	<b>Total Aktiva</b>	<b><i>Return of Assets</i> (ROA)</b>
2013	166,911,362	21,513,000,000	0.78%
2014	157,222,760	23,260,000,000	0.68%
2015	233,803,936	26,850,000,000	0.87%
<b>RATA-RATA</b>			0.77%

Berikut merupakan perhitungan *Return of Assets* (ROA) dari Namira Hotel Syariah :

1. Tahun 2013

$$\text{Return of Assets (ROA)} = \frac{166,911,362}{21,513,000,000} \times 100\% = 0,78\% \dots\dots\dots 4.6$$

2. Tahun 2014

$$\text{Return of Assets (ROA)} = \frac{157,222,760}{23,260,000,000} \times 100\% = 0,68\% \dots\dots\dots 4.7$$

3. Tahun 2015

$$\text{Return of Assets (ROA)} = \frac{233,803,936}{26,850,000,000} \times 100\% = 0,87\% \dots\dots\dots 4.8$$

Dari perhitungan diatas didapatkan presentase *Return of Assets* (ROA) dari Namira Hotel Syariah yaitu sebesar 0,77 %.



d. Presentase bank syariah yang digunakan

Berikut merupakan beberapa bank yang digunakan oleh Namira Hotel Syariah :

1. Bank Mandiri Syariah
2. Bank BPD Syariah
3. Bank BNI Syariah

Sehingga presentase bank syariah yang digunakan oleh Namira Hotel Syariah dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Presentase bank syariah} = \frac{3}{3} \times 100\% = 100\% \dots \dots \dots 4.9$$

Presentase bank syariah yang digunakan oleh Namira Hotel Syariah yaitu 100%.

## B. Pada Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan terdapat 4 indikator yang akan diukur, yaitu :

### a. Indeks Kepuasan Pelanggan (CSI)

Berikut merupakan hasil kuesioner yang telah disebar untuk survey kepuasan pelanggan di Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.12 Jumlah Kuisisioner Kepuasan Customer**

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Pelanggan	40	40	39

### a. Uji Kecukupan Data

Berikut merupakan rumus yang digunakan dalam perhitungan uji kecukupan data, yaitu :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(p-1)}{e^2}$$

Dimana :

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Dalam penelitian ini jumlah minimal sample yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 95% ( $Z_{\alpha/2} = 1,96$ ) dan standar error 5% adalah :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (39/40)[1 - (39/40)]}{(0,05)^2}$$

$$n = \frac{(3,8416) 0,975(0,025)}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,093639}{0,0025}$$

$$n = 37,45 \approx 37$$

Karena data yang dibutuhkan sebanyak 37 data dan data yang ada sebanyak 39 data maka data cukup.

#### b. Uji Validitas

##### 1. Hipotesis

$H_0$  = Data butir pertanyaan kuesioner valid

$H_1$  = Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

##### 2. Tingkat Signifikansi

Jumlah data adalah 39, derajat kebebasan (df) = n-2 = 37, tingkat signifikansi 5% sehingga didapat  $r_{tabel} = 0,3160$

##### 3. Daerah Kritis

Jika  $r_{hitungl} \geq r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $r_{hitungl} \leq r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

##### 4. Uji Statistik dan kesimpulan

Nilai  $r_{hitungl}$  didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS versi 8.0 for windows*. Uji validitas dengan klik menu *Analyze – Correlate –*

*Bivariate*. Hasil Uji Validitas *software SPSS versi 8.0 for windows* terdapat pada lampiran , karena  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  aka semua data dikatakan valid.

**Tabel 4.13 Uji Validasi Kuesioner Pelanggan**

No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
P1	0,467	0,3160	Valid
P2	0,609	0,3160	Valid
P3	0,641	0,3160	Valid
P4	0,757	0,3160	Valid
P5	0,720	0,3160	Valid
P6	0,72	0,3160	Valid
P7	0,784	0,3160	Valid
P8	0,812	0,3160	Valid
P9	0,709	0,3160	Valid
P10	0,674	0,3160	Valid
P11	0,751	0,3160	Valid
P12	0,666	0,3160	Valid
P13	0,667	0,3160	Valid
P14	0,681	0,3160	Valid
P15	0,737	0,3160	Valid
P16	0,675	0,3160	Valid
P17	0,715	0,3160	Valid
P18	0,626	0,3160	Valid
P19	0,621	0,3160	Valid
P20	0,737	0,3160	Valid
P21	0,563	0,3160	Valid
P22	0,560	0,3160	Valid
P23	0,512	0,3160	Valid
P24	0,543	0,3160	Valid
P25	0,605	0,3160	Valid

#### Uji Reliabilitas

##### 1. Hipotesis

$H_0$  = Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

$H_1$  = Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

##### 2. Tingkat Signifikansi

$\alpha = 0,05$ ;  $df = 37$ ;  $r_{tabel} = 0,3160$

### 3. Daerah Kritis

Jika  $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $r_{\alpha} \leq r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak

### 4. Uji Statistik

Nilai  $r_{\alpha}$  didapatkan dari pengolahan data menggunakan software SPSS versi 8.0 for windows. Uji Reliabilitas dengan klik menu Analyze – Scale – Reliability. Hasil Uji Reliabilitas *software SPSS versi 8.0 for windows* didapatkan nilai *Cronbach's Alpha*  $r_{\alpha} = 0,944$

### 5. Kesimpulan

Dikarenakan  $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$  yaitu  $0,944 \geq 0,3160$  maka  $H_0$  diterima yang berarti butir kuesioner bila berdasarkan *Perry Roy Hilton* dan *Charlotte brownlow* reliabel atau konsisten.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 25 \times 39 \times 5 \\ &= 4874 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 25 \times 39 \times 1 \\ &= 975 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (4875 - 875) : 5 \\ &= 780 \end{aligned}$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisisioner kepuasan pelanggan yang disebar yaitu sebesar 3313, maka hasil dari kepuasan pelanggan dikategorikan cukup puas.

1.  $975 \leq x \leq 1755 \rightarrow$  dikategorikan sangat tidak puas
2.  $1755 < x \leq 2535 \rightarrow$  dikategorikan tidak puas

3. 2535 <  $x \leq$  3315 → dikategorikan cukup puas
4. 3315 <  $x \leq$  4095 → dikategorikan puas
5. 4095 <  $x \leq$  4875 → dikategorikan sangat puas

b. Presentasi transaksi/pembayaran

Presentase transaksi atau pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan yang sesuai dengan *islamic value* adalah 100%, dikarenakan pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan kepada Namira Hotel Syariah telah sesuai dengan prinsip dasar hukum Islam menurut buku Ensiklopedia Islam jilid 3, halaman 246 dan HR. Muslim (2970).

**C. Pada perspektif proses bisnis internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat 4 indikator yang akan diukur, yaitu :

a. Keluhan tamu yang berhasil ditangani (KCD)

Berikut merupakan tabel jumlah keluhan yang terdapat pada Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.14 Jumlah Keluhan**

Bulan	Jumlah keluhan	Keluhan yang berhasil ditangani	Presentase keluhan yang berhasil ditangani
Maret	2	2	100%
April	5	5	100%
Mei	3	3	100%
<b>RATA-RATA</b>			100%

Berikut merupakan perhitungan *Return of Assets* (ROA) dari Namira Hotel Syariah :

1. Bulan Maret 2016

$$KCD = \frac{2}{2} \times 100\% = 100\% \dots\dots\dots 4.10$$

2. Bulan April 2016

$$KCD = \frac{5}{5} \times 100\% = 100\% \dots\dots\dots 4.11$$

3. Bulan Mei 2016

$$KCD = \frac{3}{3} \times 100\% = 100\% \dots\dots\dots 4.12$$

Dari perhitungan diatas didapat bahwa presentase keluhan tamu yang berhasil ditangani yaitu sebesar 100%.

b. Ketersediaan kamar yang memenuhi unsur syariah

Ketersedian kamar yang memenuhi unsur syariah pada Namira Hotel Syariah didapatkan pencapaian 66,67%, dikarenakan kurangnya ketersediaan alat ibadah pada masing-masing kamar hotel.

$$Ketersediaan kamar syariah = \frac{2}{3} \times 100\% = 66,67\% \dots\dots\dots 4.13$$

#### **D. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

Dalam prespektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 4 indikator yang akan diukur, yaitu :

a. Training karyawan (TK)

Training karyawan (TK) soft dilakukan 2 seminggu sekali atau 24 kali selama satu tahun. Training karyawan (TK) hard dilakukan ketika ada karyawan baru dengan rentang waktu selama 2 bulan masa training.

b. Kecelakaan Kerja

Total presentase kecelakaan kerja yang pernah terjadi dari tahun 2012 hingga 2016 di Namira Hotel Syariah yaitu 0%.

## c. Retensi karyawan

Berikut merupakan tabel retensi karyawan Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.15 Retensi Karyawan**

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i>	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan (%)
2013	0	5	0.00%
2014	0	7	0.00%
2015	1	6	16.67%
<b>RATA-RATA</b>			<b>5,56%</b>

Berikut merupakan perhitungan retensi karyawan Namira Hotel Syariah :

## 1. Tahun 2013

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{5} \times 100\% = 0\% \dots\dots\dots 4.14$$

## 2. Tahun 2014

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{5} \times 100\% = 0\% \dots\dots\dots 4.15$$

## 3. Tahun 2015

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{1}{6} \times 100\% = 16,67\% \dots\dots\dots 4.16$$

Dari perhitungan diatas didapat bahwa presentase retensi karyawan yaitu sebesar 5,56%.

## d. Tingkat kepuasan karyawan

Berikut merupakan hasil kuesioner yang telah disebar untuk survey kepuasan karyawan di Namira Hotel Syariah :

**Tabel 4.16 Jumlah Kuisioner Kepuasan Karyawan**

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Pelanggan	6	6	6

## a. Uji Kecukupan Data

Dikarenakan populasi dari responden sebanyak 6 dan data yang diambil sebanyak 6, maka tidak perlu dilakuka uji kecukupan data.

## b. Uji Validitas

Dikarenakan populasi dari responden sebanyak 6 dan data yang diambil sebanyak 6, maka tidak perlu dilakuka uji validitas.

## c. Uji Reliabilitas

Dikarenakan populasi dari responden sebanyak 6 dan data yang diambil sebanyak 6, maka tidak perlu dilakuka uji reliabilitas.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 23 \times 6 \times 5 \\ &= 690 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 23 \times 6 \times 1 \\ &= 138 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (690 - 138) : 5 \\ &= 110,4 \end{aligned}$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisisioner kepuasan pelanggan yang disebar yaitu sebesar 480, maka hasil dari kepuasan pelanggan dikategorikan puas.

- |    |       |               |       |                                   |
|----|-------|---------------|-------|-----------------------------------|
| 1. | 138   | $\leq x \leq$ | 248,4 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. | 248,4 | $< x \leq$    | 358,8 | → dikategorikan tidak puas        |
| 3. | 358,8 | $< x \leq$    | 469,2 | → dikategorikan cukup puas        |
| 4. | 469,2 | $< x \leq$    | 579,6 | → dikategorikan puas              |
| 5. | 579,6 | $< x \leq$    | 690   | → dikategorikan sangat puas       |
| 6. |       |               |       |                                   |



## d. Waktu penggajian

Ketepatan waktu penggajian karyawan pada Namira Hotel Syariah dinilai tidak puas oleh karyawan dengan menunjukkan presentase 40%.

#### 4.2.2 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Setelah dilakukan pengolahan data indikator KPI, berikut merupakan hasil kinerja perusahaan berdasarkan empat prespekti *Balanced Scorecard* :

**Tabel 4.17 Hasil Evaluasi *Balanced Scorecard***

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Pencapaian	Tingkat Pencapaian	Skor
Keuangan	<i>Growth Profit Margin</i>	GPM	1	35%	26.09%	74.54%	74.54%
	<i>Sales Growth</i>	SG	1	5%	4.93%	98,60 %	98.60%
	<i>Return on Assets</i>	ROA	1	7%	0.77%	11.00%	11.00%
Keuangan	Presentase bank syariah yang digunakan	PBS	1	100%	100.00%	100.00%	100.00%
		<b>Rata-Rata</b>			32.95%	71.04%	71.04%
Pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	CSI	1	80%	67.96%	84.95%	84.95%
	Presentasi transaksi / pembayaran	PT/PP	1	100%	100.00%	100.00%	100.00%
		<b>Rata-Rata</b>			83.98%	92.48%	92.48%
Proses Bisnis Internal	Keluhan tamu yang berhasil ditangani	KCD	1	100%	100.00%	100.00%	100.00%
	Ketersediaan kamar syariah	KKS	1	100%	66.67%	66.67%	66.67%
		<b>Rata-Rata</b>			83.34%	83.34%	83.34%
Pembelajaran dan	Training karyawan	TK	1	100%	100.00%	100.00%	100.00%

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Pencapaian	Tingkat Pencapaian	Skor
Pertumbuhan	Kecelakaan kerja	KK	1	0	0%	100%	100%
	Retensi Karyawan	RK	1	0%	5.56%	94.33%	94.33%
	Tingkat kepuasan karyawan	TKK	1	80%	69.56%	86.95%	86.95%
	Waktu penggajian karyawan	WPK	1	80%	40.00%	50.00%	50.00%
	<b>Rata-Rata</b>					60.78%	86.26%
<b>Total</b>							<b>1067.04%</b>
<b>Rata-Rata</b>							<b>82.08%</b>

Dari hasil evaluasi *Balanced Scorecard* Namira Hotel Syariah diatas dapat dilihat pada pemberian bobot dinyatakan bahwa semua indikator dalam *Balanced Scorecard* tersebut sama pentingnya, sehingga diberikan bobot 1, Pada prespektif keuangan terdapat empat indikator yang mejadi tolok ukur kinerja perusahaan. Didapatkan hasil pencapaian *Growth Profit Margin* sebesar 26,09% dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 35%, sehingga didapatkan tingkat pencapaiannya sebesar 74,54% dari target dan skor sebesar 74,54%. Kemudian hasil pencapaian *Sales Growth* didapatkan sebesar 4,93 % dengan target perusahaan sebesar 5%, sehingga tingkat pencapaian penjualan Namira Hotel Syariah sebesar 98,60% dan skor sebesar 98,60%. Pada presentase bank syariah yang digunakan didapatkan hasil pencapaian sebesar 100% dengan target sebesar 100%, sehingga didapatkan tingkat pencapaian sebesar 100% dan skor sebesar 100%. Dari keempat indiktor tersebut kemudian didapatkan rata-rata pencapaian pada prespektif keuangan Namira Hotel Syariah sebesar 32,95%, selanjutnya tingkat pencapaian didapatkan sebesar 71,04%, dan skor balanced scorecard pada prepetikf keuangan Namira Hotel Syariah sebesar 71,04%.

Pada prespektif pelanggan terdapat dua indikator yang mejadi tolok ukur kinerja perusahaan. Didapatkan hasil pencapaian indeks kepuasan pelanggan sebesar 67,96% dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 80%, sehingga didapatan tingkat pencapaian sebesar 84,95% dan skor sebesar 84,95%. Kemudian pada hasil

pencapaian presentasi transaksi atau pembayaran didapatkan sebesar 100%, yang artinya transaksi atau pembayaran yang diterapkan oleh Namira Hotel Syariah sudah sesuai dengan nilai-nilai keislaman dimana pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan telah sesuai dengan prinsip dasar hukum Islam menurut buku Ensiklopedia Islam jilid 3, halaman 246 dan juga sesuai dengan HR. Muslim (2970) yang menyebutkan bahwa pembayaran yang dilakukan harus secara kontan atau serah terima secara langsung antara pembayaran dan penerimaan. Sehingga indikator tersebut sudah memenuhi target yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu sebesar 100%, kemudian didapatkan tingkat pencapaian sebesar 100%, dan skor sebesar 100%. Dari kedua indikator tersebut didapatkan rata-rata pencapaian Namira Hotel Syariah pada perspektif pelanggan sebesar 83,98% dengan tingkat pencapaian 92,48% dari target yang ingin dicapai, sehingga skor yang didapat sebesar 92,48%.

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat 2 indikator yang menjadi tolok ukur kinerja perusahaan. Didapatkan hasil pencapaian keluhan tamu yang berhasil ditangani oleh Namira Hotel Syariah sebesar 100%, yang artinya Namira Hotel mampu menangani semua keluhan yang dikeluhkan oleh tamunya. Pencapaian tersebut sudah sesuai dengan target yang ingin dicapai Namira Hotel Syariah yaitu dengan target sebesar 100%. Sehingga didapatkan tingkat pencapaian dari indikator keluhan tamu yang berhasil ditangani sebesar 100% dan skor sebesar 100%. Selanjutnya hasil pencapaian dari indikator ketersediaan kamar syariah didapatkan sebesar 66,67% dengan target yang ingin dicapai sebesar 100%, yang artinya Namira Hotel Syariah belum mampu memenuhi target dari ketersediaan kamar syariah. Tingkat pencapaian yang didapat Namira Hotel Syariah yaitu sebesar 66,67% dan skor sebesar 66,67%. Dari kedua indikator yang menjadi tolok ukur kinerja Namira Hotel Syariah pada perspektif proses bisnis internal didapatkan hasil pencapaian sebesar 83,34% dan tingkat pencapaian dari target sebesar 83,34%. Sehingga didapatkan skor akhir sebesar 83,34%.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat lima indikator yang menjadi tolok ukur kinerja Namira Hotel Syariah. Pertama pada indikator training karyawan didapatkan hasil pencapaian Namira Hotel Syariah sebesar 100% dengan target yang ingin dicapai sebesar 100%, yang artinya Namira Hotel Syariah telah sepenuhnya menjalankan program training karyawan baik training karyawan yang

bersifat siraman rohani maupun training karyawan baru. Kemudian didapatkan hasil perhitungan tingkat pencapaian dari namira Hotel Syariah pada indikator trainin gkaryawan sebesar 100% dan skor sebesar 100%. Indikator yang kedua yaitu kecelakaan kerja, didapatkan pencapaian sebesar 0% atau selama tiga tahun terakhir pada Namira Hotel Syariah tidak pernah terjadi kecelakaan kerja dan pencapaian tersebut telah memenuhi target yang ingin dicapai oleh perusahaan sebesar 0%. Tingkat pencapaian indikator kecelakaan kerja didapatkan sebesar 100% yang artinya Namira Hotel Syariah telah memenuhi target dengan tidak terjadinya kecelakaan selama tiga tahun terakhir dan skor akhir yang didapat sebesar 100%. Pada indikator retensi karyawan didapatkan pencapaian sebesar 3,3367% dengan target yang ingin dicapai sebesar 0% atau tidak terdapat karyawan yang *turn over* atau keluar dari perusahaan. Sehingga setelah dilakukan perhitungan didapatkan hasil tingkat pencapaian Namira Hotel Syariah pada indikator retensi karyawan sebesar 94,33% dan skor akhir sebesar 94,33%. Selanjutnya pada indikator tingkat kepuasan karyawan didapatkan hasil kepuasan karyawan mencapai 69,56% dengan target yang ingin dicapai sebesar 80%. Sehingga didapatkan tingkat pencapaian sebesar 86,95% dan skor akhir yang didapatkan sebesar 86,95%. Dan indikator yang kelima yaitu waktung penggajian karyawan didaptykan pencapaian sebesar 40% dengan target yang ingin dicapai sebesar 80%. Sehingga didapatkan tingkat pencapaian pada indikator waktu penggajian karyawan sebesar 50% dan skor akhir sebesar 50%. Dari kelima indikator yang menjadi tolok ukur kinerja Namira Hotel Syariah pada prespekti pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan rata-rata pencapaian sebesar 60,78%, tingkat pencapaian sebesar 86,26%, dan skor akhir sebesar 86,26%.

Dari keempat prespektif Balanced Scorecard Namira Hotel Syariah kemudian didapatkan perhitungan keseluruhan hasil. Didapatkan total skor keseluruhan penilaian kinerja dari Namira Hotel Syariah sebesar 1067,04%. Kemudian didapatkan rata-rata skor akhir penilaian kinerja Namira Hotel Syariah sebesar 82,08%.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Pengukuran Tolok Ukur Prespektif *Balanced Scorecard***

##### **5.1.1 Perspektif Keuangan**

Dalam prespektif keuangan mempunyai tujuan untuk mengetahui tingkat keuntungan dari perusahaan dalam segi finansial. Dimana pada penerapannya Namira Hotel Syariah menggunakan empat indikator yang digunakan sebagai tolok ukur yaitu *Gross Profit Margin (GPM)*, *Sales Growth (SG)*, *Return of Assets (ROA)*, dan presentase bank syariah yang digunakan. Pada keempat indikator tersebut didapatkan hasil bahwa presentase prespektif keuangan pada Namira Hotel Syariah hanya mencapai nilai 32,95% . Kemudian tingkat pencapaian pada prespektif keuangan Namira Hotel Syariah didapatkan sebesar 71,04% dari target yang ingin dicapai dan skor akhir yang didapatkan sebesar 71,04%. Sehingga penilaian kinerja Namira Hotel Syariah pada prespektif keuangan dikategorikan cukup baik.

Dalam pencapaiannya Namira masih kurang dalam menghasilkan profit. Hal tersebut dikarenakan tiga prespektif yang lain, yaitu prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan ketiga pencapaiannya termasuk kategori sangat baik. Walaupun ketiga prespektif tersebut termasuk kategori sangat baik, namun terdapat beberapa indikator yang termasuk kurang dalam pencapaiannya. Diantaranya karyawan yang kurang puas dalam sistem penggajian Namira Hotel Syariah yang berakibat kurang termotivasinya karyawan dalam melayani tamu hotel, sehingga hal tersebut berujung pada kepuasan pelanggan yang masih dalam kategori cukup puas. Hal tersebut berakibat pada penjualan Namira Hotel Syariah dan membuat pendapatan yang tidak maksimal.

### A. Gross Profit Margin (GPM)

Pada perhitungan *Gross Profit Margin* (GPM) didapatkan melalui perbandingan antara laba kotor perusahaan dengan pendapatan bersih yang didapat mulai dari tahun 2013, 2014, dan 2015. Pada data laba kotor dan nilai penjualan yang didapat pada tiga tahun tersebut, terdapat penurunan dari tahun 2013 ke 2014 dan terjadi kenaikan pada tahun 2015. Pada tahun 2013, Namira Hotel Syariah mendapatkan nilai *Gross Profit Margin* (GPM) sebesar 24,21%. Kemudian mengalami penurunan presentase pada tahun 2014 menjadi 23,13%. Dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan yang cukup banyak yaitu sebesar 30,92%.

Dalam pencapaian *Gross Profit Margin* (GPM) Namira Hotel Syariah mampu menaikkan presentase margin keuntungan tiap tahunnya, hal tersebut menguntungkan bagi perusahaan dikarenakan terus meningkatnya margin keuntungan. Namun margin keuntungan yang dihasilkan oleh Namira Hotel Syariah masih kurang dari target yang ingin dicapai dengan pencapaian 74,54% dari target, namun masih dalam kategori baik dengan pencapaian 74,54% dari target.

### B. Sales Growth (SG)

*Sales Growth* (SG) merupakan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualannya dari tahun ketahun, Dalam perhitungannya hasil pengolahan data pendapatan bersih tiap tahunnya dibandingkan untuk melihat efektivitas dari penjualannya. Pada perhitungan *Sales Growth* (SG) didapatkan melalui nilai penjualan perusahaan tiap tahunnya mulai dari tahun 2013, 2014, dan 2015. Pada tahapan *Sales Growth* (SG) terdapat penurunan pada tahun 2014 dan kemudian terjadi kenaikan kembali pada tahun 2015. Presentase *Sales Growth* (SG) pada tahun 2014 yaitu sebesar -1,41% dan pada tahun 2015 sebesar 11,27%. Sehingga dapat dikatakan bahwa pada tahun 2015 Namira Hotel Syariah mampu menaikkan angka penjualan secara drastis sehingga pendapatan yang masuk semakin besar dengan dipengaruhi banyaknya penjualan pada tahun tersebut. Penjualan yang dilakukan oleh Namira Hotel Syariah dikategorikan sangat baik karena pencapaiannya mencapai 98,60% dari target yang ingin

dicapai, pencapaian tersebut hampir mendekati dari target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

### **C. Return of Assets (ROA)**

Pada tahapan *Return of Assets* (ROA) terjadi penurunan dalam pengukuran efektifitas keseluruhan perusahaan, yaitu pada tahun 2014 sebesar 0,68%, yang sebelumnya pada tahun 2013 sebesar 0,78%, sehingga terdapat selisih penurunan sebesar 0,1%. Hal ini dikarenakan terjadinya penurunan laba bersih dan terjadi kenaikan pada total aktiva di tahun 2014. Namun, pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 0,09%, yaitu sebesar 0,87%. Sehingga dapat dikatakan bahwa Namira Hotel Syariah memiliki keadaan yang kurang stabil dalam menghasilkan keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan. Pencapaian rasio pengembalian modal yang dihasilkan oleh Namira Hotel Syariah didapat sebesar 0,77% jauh dari target yang ingin dicapai, sehingga termasuk dalam kategori sangat buruk dengan pencapaian hasil sebesar 11% dari target.

### **D. Presentase Bank Syariah yang Digunakan**

Pada perhitungan presentase bank syariah yang digunakan yaitu didapatkan melalui perbandingan antara bank syariah yang digunakan dengan keseluruhan bank yang digunakan. Pada Namira Hotel Syariah menggunakan keseluruhan bank syariah, sehingga didapatkan presentase sebesar 100%. Dapat dikatakan bahwa Namira Hotel Syariah dalam kategori sangat baik dalam menggunakan bank syariah. Pencapaian hasil dalam menggunakan bank syariah pada Namira Hotel Syariah yaitu sebesar 100% dari target yang ingin dicapai.

#### **5.1.2 Perspektif Pelanggan**

Pada perspektif pelanggan merupakan pengukuran pencapaian hasil kinerja perusahaan yang dilihat dari sudut pandang pelanggan. Sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan pembayaran yang sesuai islamic value. Dari sasaran tersebut dengan semakin baik perspektif pelanggan terhadap Namira Hotel Syariah akan meningkatkan loyalitas pelanggan yang berakibat kenaikan

penjualan pada Namira Hotel Syariah. Dalam mencapai sasaran tersebut terdapat dua indikator yang menjadi tolok ukur yaitu indeks kepuasan pelanggan dan presentase transaksi / pembayaran. Dalam dua indikator pada persepektif pelanggan didapatkan presentase mencapai 83,98%.

Dalam pencapaiannya Namira Hotel Syariah didapatkan skor sebesar 92,48% dari target yang ingin dicapai yang termasuk dalam kategori sangat baik. Dapat dilihat pada survey kepuasan pelanggan, pelanggan Namira Hotel Syariah termasuk dalam kategori cukup puas. Hal tersebut dikarenakan beberapa hal, diantaranya yaitu kurangnya ketersediaan alat ibadah yang membuat tamu hotel merasa kecewa, selain itu kinerja karyawan yang belum maksimal. Hal tersebut dikarenakan karyawan kurang termotivasi dengan terlihat karyawan kurang puas dalam sistem penggajian Namira Hotel Syariah. Selain itu hal yang menunjang kepuasan pelanggan yaitu transaksi yang dilakukan Namira Hotel Syariah sudah sesuai dengan nilai-nilai keislaman, yang membuat pelanggan semakin percaya dengan Namira Hotel Syariah.

#### **A. Indeks Kepuasan Customer (CSI)**

Indeks Kepuasan Customer (CSI) atau tingkat kepuasan pelanggan pada Namira Hotel Syariah didapatkan skor sesuai dengan kuesioner yang telah disebar yaitu sebesar 3313 dari skor maksimal sebesar 4875, skor tersebut berada pada interval 3315-4095 yang merupakan kategori puas. Dari perhitungan yang telah dilakukan didapatkan pencapaiannya sebesar 84,95% dari target yang ingin dicapai dan dapat dikatakan bahwa pelayanan pada Namira Hotel Syariah dalam kategori sangat baik, namun perlu ditingkatkan kembali dalam hal pelayanannya supaya hasil yang dicapai lebih maksimal dimana pelanggan akan merasa lebih puas dengan pelayanan yang didapat yang akan berdampak pada peningkatan penjualan. Hal tersebut membawa dampak yang sangat baik bagi Namira Hotel Syariah untuk meningkatkan penjualannya dengan memberikan kepuasan bagi pelanggannya.



## B. Presentase Transaksi/Pembayaran

Transaksi atau pembayaran yang diterapkan pada Namira Hotel Syariah yaitu terdapat dua macam, yang pertama disebut dengan *work-in process* atau tamu yang langsung datang dan langsung melakukan *check-in* kamar, kemudian yang kedua yaitu tamu dengan melakukan reservasi terlebih dahulu sebelum datang ke hotel. Kedua transaksi tersebut dilakukan pemnbayaran terlebih dahulu dan pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan telah sesuai dengan prinsip dasar hukum Islam menurut buku Ensiklopedia Islam jilid 3, halaman 246 dan H. Muslim (2970), sehingga pencapaian yang dihasilkan oleh Namira Hotel Syariah mencapai 100% dari target yang ditetapkan yang termasuk kategori sangat baik. Hal tersebut berdampak baik bagi Namira Hotel Syariah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap Namira Hotel Syariah dalam menjalankan bisnis perhotelan sesuai dengan nilai-nilai keislaman.

### 5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Prespektif proses bisnis internal merupakan pengukuran yang dilakukan untuk memberikan nilai tambah pada proses bisnis perusahaan. Dengan kenaikan nilai tambah pada proses bisnisnya akan berdampak pada kenaikan penjualan perusahaan, sehingga terjadi kenaikan pada pendapatan perusahaan. Sasaran strategis dalam prespektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepercayaan konsumen. Sasaran strategis tersebut dapat dicapai dengan dua indikator yang menjadi tolok ukur, yaitu keluhan tamu yang berhasil ditangani dan ketersediaan kamar yang memenuhi unsur syariah. Dalam dua indikator pada presepektif pelanggan didapatkan nilai presentase pencapaian sebesar 83,34%.

Namira Hotel Syariah sejauh ini dapat menangani segala keluhan tamu hotel secara keseluruhan dengan baik, hal tersebut dikarenakan berjalannya training karyawan secara rutin baik siraman rohani maupun training pada karyawan baru untuk mengetahui jobdesknya. Serta pengaruh dari tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja termasuk kategori cukup puas, sehingga karyawan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Secara keseluruhan pada prespektif proses bisnis internal Namira Hotel

Syariah didapatkan tingkat pencapaian sebesar 83,34% dari target, sehingga termasuk dalam kategori sangat baik.

#### **A. Keluhan Tamu yang Berhasil Ditangani (KCD)**

Keluhan tamu pada Namira Hotel Syariah rata-rata setiap bulannya terdapat tiga keluhan. Selama tiga tahun terakhir pada tahun 2013, 2014, dan 2015 Namira Hotel Syariah mampu menangi semua keluhan tamu dengan pencapaian hasil 100%. Dengan demikian pelayanan yang diberikan Namira Hotel Syariah terhadap tamu termasuk dalam kategori sangat baik dan sudah memenuhi target yang diinginkan.

#### **B. Ketersediaan Kamar yang Memenuhi Unsur Syariah**

Namira Hotel Syariah memiliki tiga tipe kamar, yang keseluruhan kamar berjumlah 29 kamar. Pada setiap kamar sudah terdapat tempat untuk bersuci yang praktis dan tempat mandi yang tertutup. Namun pada masing-masing kamar belum tersedia alat ibadah seperti Al-Quran, Sajadah, mukenah, dan sarung. Dan juga tidak terdapat lukisan atau hiasan kamar yang memiliki unsur keislaman. Ketersediaan kamar yang memenuhi unsur syariah pada Namira Hotel Syariah didapatkan presentase skor pencapaian sebesar 66,67%. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya alat ibadah seperti mukena, sarung, sajadah, dan Al-Qur'an pada setiap kamar. Namun, ketersediaan alat ibadah tersebut ada pada mushola hotel untuk mengajak para tamu sholat secara berjamaah. Sehingga pada ketersediaan kamar yang memenuhi unsur syariah, Namira Hotel Syariah tergolong dalam kategori baik, hal tersebut masih perlu ditingkatkan kembali untuk memberikan kenyamanan pada tamu hotel supaya memberikan kepuasan yang dapat berakibat pada kenaikan penjualan.

#### **5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pada pengukuran prespektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat memanajemen karyawannya, sehingga perusahaan terus tumbuh dan didapatkan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pelayanannya terhadap pelanggan. Indikator yang menjadi tolok ukur ada lima yaitu

training karyawan, kecelakaan kerja, retensi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, dan waktu penggajian. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan skor pencapaian hasil sebesar 62,86%.

Dengan adanya training karyawan yang selalu rutin diadakan, serta tidak adanya kecelakaan kerja dalam tiga tahun terakhir, menyebabkan sedikitnya karyawan yang keluar dari Namira Hotel Syariah. Namun dilihat dari tingkat kepuasan karyawan yaitu termasuk kategori puas. Namira Hotel Syariah masih termasuk dalam kategori kurang baik untuk manajemen karyawannya, hal tersebut terlihat pada waktu penggajian, karyawan tidak puas dalam sistem penggajian Namira Hotel Syariah yang sering terlambat dalam memberikannya. Secara keseluruhan prespekti pertumbuhan dan pembelajaran pada Namira Hotel Syariah didapatkan skor tingkat pencapaian 84,26% dari target, sehingga termasuk dalam katefgori sangat baik.

#### **A. *Traning* Karyawan (TK)**

Pada *traning* karyawan terdapat dua macam, yaitu *training* karyawan *soft* atau siraman rohani dan *training* karyawan *hard* atau training yang dilakukan ketika terdapat karyawan baru. Pada Namira Hotel Syariah dilakukan siraman rohani setiap dua minggu sekali tiap bulannya dan *training* karyawan baru dilakukan setiap ada karyawan baru dengan jangka waktu pelaksanaan dua bulan. Setelah dilakukannya wawancara dan survey didapatkan hasil bahwa Namira Hotel Syariah selalu melakukan program traning karyawan selama tiga tahun terkahir. Sehingga dapat dikatakan pencapaian hasil dari training karyawan pada Namira Hotel Syariah didapatkan sebesar 100% dari target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan demikian Namira Hotel Syariah sudah memenuhi kewajibannya dalam melakukan *training* karyawan baik *soft* maupun *hard*.

#### **B. Kecelakaan Kerja**

Kecelakaan kerja dapat dilihat dari indikator jumlah kecelakaan yang pernah terjadi pada perusahaan. Pada Namira Hotel Syariah dari awal berdirinya hingga sekarang belum pernah terjadi kecelakaan kerja. Sehingga dapat dikatakan presentase kecelakaan kerja Namira Hotel Syariah 0% atau bisa dikatakan *zero accident*. Hal tersebut

berdampak baik terhadap tingkat kepuasan karyawan, sehingga dapat memotivasi untuk bekerja lebih giat dari sebelumnya yang mengakibatkan produktivitas perusahaan meningkat. Pencapaian hasil pada aspek kecelakaan kerja di dapat sebesar 100% dari target yang ingin dicapai.

### **C. Retensi Karyawan**

Pada retensi karyawan didapatkan melalui perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan yang ada pada tahun yang sedang berjalan. Didapatkan hasil dalam tiga tahun terakhir mengalami kenaikan, dimana pada tahun 2013 memiliki presentase 0%, kemudian pada tahun 2014 juga belum terdapat karyawan keluar sehingga presentase 0%, dan pada tahun 2015 terdapat 1 karyawan yang keluar sehingga presentase menjadi 16,67% dengan jumlah karyawan keluar 1 dan karyawan yang ada yaitu 6. Kenaikan presentase retensi karyawan tersebut berdampak buruk bagi Namira Hotel Syariah, dikarenakan jumlah karyawan yang keluar yang sebelumnya tidak ada menjadi ada. Presentase retensi karyawan Namira Hotel Syariah dapat dikategorikan cukup baik dikarenakan jumlah karyawan yang keluar tergolong sedikit. Hal tersebut perlu dijadikan peningkatan bagi Namira Hotel Syariah untuk dapat memajemen karyawannya pada tahun-tahun berikutnya.

### **D. Tingkat Kepuasan Karyawan**

Tingkat kepuasan karyawan pada Namira Hotel Syariah didapatkan skor sesuai dengan kuesioner yang telah disebar yaitu sebesar 480 dari skor maksimal 690, skor tersebut berada pada interval 469,2-59,6 yang merupakan kategori puas. Hasil tersebut masih perlu dilakukan beberapa perbaikan dalam memajemen karyawan supaya dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap Namira Hotel Syariah, sehingga dapat memberikan karyawan kenyamanan dalam bekerja.

### **E. Waktu Penggajian**

Pada waktu penggajian dilihat dari ketepatan waktu penggajian karyawan yang didapatkan pada kuesioner kepuasan pelanggan. Didapatkan hasil presentase waktu

penggajian yaitu 40%, dimana karyawan tidak puas terhadap ketepatan waktu penggajian Namira Hotel Syariah. Sehingga waktu penggajian Namira Hotel Syariah dikategorikan buruk. Setelah dilakukan wawancara terhadap beberapa karyawan Namira Hotel Syariah tidak puasnya karyawan disebabkan oleh sering terlambatnya gaji yang diberikan kepada karyawan. Hal tersebut menjadi pembelajaran bagi Namira Hotel Syariah untuk meningkatkan sistem penggajian karyawan.

## 5.2 Analisis Hasil *Balanced Scorecard*

Metode *Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan baik dari aspek keuangan, maupun non keuangan. Dalam penerapannya *Balanced Scorecard* digunakan untuk meningkatkan persaingan perusahaan (*competitiveness*) pada sektor bisnisnya, sedangkan pada sektor publik lebih ditekankan pada nilai misi, visi, dan pencapaian perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri ialah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi, diimplementasi dari strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Sehingga perlu dilakukan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat ukur yang digunakan mencakup semua aspek. Aspek yang dicakupkan dalam *Balanced Scorecard* dikelompokkan menjadi empat prespektif utama, yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, dalam melakukan proses bisnisnya Namira Hotel Syariah didapatkan tingkat pencapaian 82,08% yang termasuk dalam interval  $80\% < x \leq 100\%$  dari penetapan target yang ingin dicapai, termasuk dalam kategori sangat baik.

Dari analisis komperhensif yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa tingkat performansi Namira Hotel Syariah termasuk dalam kategori sangat baik. Namun masih terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan dikarenakan pencapaiannya yang jauh dari target yang ingi dicapai. Pertama pada indikator waktu penggajian didapatkan pencapaian sebesar 40% dengan target sebesar 80%, sehingga didapatkan tingkat pencapaian sebesar 50%. Hal tersebut dikarenakan menurut para karyawan Namira Hotel Syariah sistem penggajian yang diterapkan oleh Namira Hotel Syariah masih sering terlambat dalam pemberian gajinya, sehingga karyawan merasa tidak puas

dengan sistem penggajian tersebut. Rendahnya tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penggajian Namira Hotel Syariah yang masih dinilai sering terlambat oleh para karyawan, hal tersebut kemudian berdampak pada kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja dapat menyebabkan rendahnya produktivitas karyawan.

Kemudian pada indikator *Return of Asset* (ROA) Namira Hotel Syariah didapatkan tingkat pencapaian hanya sebesar 0,11%, nilai sangat jauh dari target yang ingin dicapai. Hal tersebut dikarenakan dalam perhitungan *Return of Asset* (ROA) Namira Hotel Syariah tanah dari bangunan hotel tersebut tidak dimasukkan ke dalam aset perusahaan, tanah dari bangunan hotel tersebut merupakan tanah warisan sehingga Namira Hotel Syariah tidak membeli tanah tersebut. Dalam perhitungan *Return of Asset* (ROA) diatas dimasukkan tanah bangunan ke dalam aset, sehingga didapatkan tingkat pencapaian yang begitu rendah. Kenyataannya tingkat pencapaian *Return of Asset* (ROA) Namira Hotel Syariah masih mendekati target yang ingin dicapai, walaupun belum memenuhi targetnya.

Selanjutnya pada indikator *Gross Profit Margin* (GPM) Namira Hotel Syariah didapatkan pencapaian 26,09% dengan target sebesar 35%, sehingga didapatkan tingkat pencapaian sebesar 74,54%. Pencapaian *Gross Profit Margin* (GPM) Namira Hotel Syariah masih belum memenuhi target dikarenakan beberapa hal, yaitu diantaranya dikarenakan meningkatnya biaya operasional perusahaan dan meningkatnya biaya tenaga kerja. Pada tahun 2015 terdapat satu karyawan yang memutuskan untuk keluar dari Namira Hotel Syariah, sehingga terdapat pengeluaran biaya-biaya tenaga kerja. Pengeluaran tersebut berupa biaya untuk mengeluarkan karyawan tersebut dan biaya dalam pencarian karyawan baru.

Kemudian dari tinjauan Al-Quran dan Hadist menunda gaji karyawan merupakan tindakan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai keislaman. Sebagaimana Nabi *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda, “*Menunda penunaian kewajiban (bagi yang mampu) termasuk kezholiman*” (HR. Bukhari no. 2400 dan Muslim no. 1564). Sehingga dengan menunda gaji karyawan, Namira Hotel Syariah tidak memenuhi kewajibannya sebagaimana tertulis dalam visinya yaitu “menjadi penyedia jasa

perhotelan terbaik yang selalu mengedepankan prinsip syariah untuk mencari ridho Allah SWT”.

Untuk mewujudkan visi Namira Hotel Syariah yaitu “menjadi penyedia jasa perhotelan terbaik yang selalu mengedepankan prinsip syariah untuk mencari ridho Allah SWT” maka perlu dilakukan peningkatan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu mengubah sistem penggajian karyawan untuk dapat diberikan secara tepat waktu. Diharapkan dengan peningkatan kepuasan karyawan secara kuantitatif akan meningkatkan tingkat keuntungan perusahaan yang berdampak meningkatnya kinerja keuangan.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Dari identifikasi yang telah dilakukan pada Namira Hotel Syariah didapat kesimpulan sebagai berikut :

##### a. Prespektif Keuangan

Kinerja prespektif keuangan pada Namira Hotel Syariah secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup baik, hal tersebut dikarenakan secara umum rasio-rasio keuangan Namira Hotel Syariah mengalami kenaikan. *Gross profit margin* perusahaan mengalami peningkatan pada tahun 2015 yang sebelumnya sempat mengalami penurunan pada tahun 2014. Sama halnya dengan *sales growth* perusahaan mengalami penurunan pada tahun 2014, kemudian meningkat pada tahun 2015. Pada *return of assets* juga mengalami naik turun pada tahun 2014 dan tahun 2015. Kemudian untuk presentase bank syariah yang digunakan Namira Hotel Syariah telah memenuhi 100% dari target yang ingin dicapai. Meskipun prespektif keuangan Namira Hotel Syariah termasuk dalam kategori baik, namun kenyataannya Namira Hotel Syariah masih belum mampu memenuhi target penjualan selama tiga tahun terakhir, akibatnya tingkat keuntungan perusahaan yang rendah serta tingkat pengembalian aset perusahaan masih jauh dari target.

##### b. Prespektif Pelanggan

Kinerja prespektif pelanggan Namira Hotel Syariah dapat dikatakan termasuk dalam kategori sangat baik, sehingga dapat dikatakan pelayanan yang diberikan Namira Hotel



Syariah sudah maksimal. Didapatkan Indeks kepuasa customer Namira Hotel Syariah dengan kategori puas, yang artinya pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Namira Hotel Syariah secara keseluruhan. Kemudian presentase transaksi yang diterapkan sesuai dengan nilai-nilai keislaman, sehingga Namira Hotel Syariah mampu membangun kepercayaan pelanggannya dalam menggunakan jasanya yang sesuai dengan tuntunan syariat islam.

c. Prespektif Proses Bisnis Internal

Kinerja prespektif proses bisnis internal Namira Hotel Syariah dapat dikatakan termasuk dalam kategori sangat baik, dikarenakan Namira Hotel Syariah mampu menangani semua keluhan yang dikeluhkan oleh pelanggan dan mampu memenuhi ketersediaan kamar dengan unsur syariah .

d. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja prespektif proses bisnis internal Namira Hotel Syariah dapat dikatakan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal tersebut terlihat pada indikator training karyawan, Namira Hotel Syariah telah sepenuhnya menjalankan training karyawan secara rutin. Kemudian paa retensi karyawan selama tiga tahun terakhir hanya terdapat satu karyawan yang keluar dari Namira Hotel Syariah. Tingkat kelakaan kerja pada Namira Hotel Syariah selama tiga tahun tidak ada atau dapat dikatakan *zero accident*. Untuk tingkat kepuasan karyawan Namira Hotel Syariah termasuk dalam kategori cukup puas. Namun pada indikator waktu penggajian karyawan Namira Hotel Syariah, karyawan tidak puas terhadap sistem penggajian yang diterapkan.

e. Tingkat Performansi Keseluruhan

Secara keseluruhan tingkat performansi Namira Hotel Syariah didapatkan sebesar 82,08% dengan kategori sangat baik. Hal tyersebut terlihat dari masing-masing prespektif tingkat pencapaian dan skor yang didapat termasuk dalam kategori baik. Namun masih terdapat beberapa indikator yang perlu menjadi sorotan Namira Hotel

Syariah dalam perbaikan kinerjanya, seperti indikator waktu penggajian, *Return of Assets*, dan *Gross Profit Margin* perusahaan.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisa dan kesimpulan yang diperoleh maka disaran untuk dilakukan penelitian lanjutan yang berhubungan peningkatan performansi perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Mengusahakan dalam melakukan survey terhadap pelanggan dapat dilakukan secara langsung tatap muka dan wawancara terhadap pelanggan yang telah menginap di Namira Hotel Syariah. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta data tamu hotel beserta dengan kontak yang dapat dihubungi atau dapat dilakuka dengan menemui tamu hotel yang sedang menginap saat itu untuk dilakukan wawancara
2. Mengusahakan untuk mengembangkan *Key Performance Indicator* yang berdasarkan nilai-nilai kehalalan lebih luas
3. Melakukan perbandingan dengan metode lain untuk diambil metode yang terbaik. Dengan melakukan perbandingan metode tersebut akan didapatkan hasil yng lebih maksimal, sehingga diketahui hasil pengukuran yang lebih akurat

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Hadist

- Abdul Hafaz Ngah et al, 2013. *Adoption of Halal Supply chain Among Malaysian Halal Manufacturers : an Exploratory Study*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 129 (2014) 388-395. Politeknik Sultan Haji Ahmad Shah, Kuantan, 25350, Pahang.
- Akal, 1992. *Performance Measurement and Control in Business*, MPM, No. 473. Ankara.
- Alpkan et al, 2005. The Effects of Firm Entrepreneurship on Firm Performance, *The Journal of Dogus University*, 6(2), pp.175-189.
- Anthony dan Govindarajan 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat. Penerjemah : F.X. Kurniawan Tjakrawala.
- Artley et al, 2001. *The Performance-Based Management*. University of California.
- Choi et al, 2008. *Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance : A Coplementarity Theory-Based Approach*, *Omega*, 36, pp.235-251.
- Claycomb et al. 1999. *The Effect Of Just-In-Time With Customers on Organizational Design and Performance*. *International Journal of Logistics Management* 10(1), 37–58.
- Dess, G. and Robinson, R. (1984), *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*. *Jurnal Manajemen Strategi*. Vol.5, pp.265-273.
- Ghosh and Wu, 2007. *Intellectual Capital and Capital Markets: Additional Evidence*. *Jurnal Intellectual Capital*, 8(2), pp.216-235.
- Hammer dan Champy , 1993. *Business Process Reengineering*. Massachusetts Institute of Tecnology, Amerika.
- Ikhsan Bani Bukhori et al, 2015. *Evaluation of Poultry Supply chain Performance in XYZ Slaughtering House Yogyakarta Using SCOR and AHP Method*. *Agriculture and Agricultural Science*. *Procedia. Departement of Agro-Industrial Technology*, Gadjah Mada University Indonesia.
- Ismail Erol et al, 2011. *A New Fuzzy Multi-Criteria Framework for Measuring Sustainability Performance of a Supply chain*. *Ecological Economics*. Abant Izzet Baysal University, *Departement of Business Administration*, 14280, Bolu, Turkey.
- Indra Bastian, 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Indri Gautama dan Djoko Raditya Dian, 2009. *Analisis Dan Perancangan Stratefi Esupply chain Management pada PT. Ina*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Damn Bisnis, Universias Binus. Jakarta.
- Iwan Vanany dan Dian Tanukhidah. 2004, *Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism*. Studi kasus : Hotel X. Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- James dan Fitzmmons 2006. *Service Management : Operation, Strategy, Information Technology*. Mass : Mc-graw-hill. Boston.

- Kadir, 2015. *Statistika Terapan, Konsep, Contoh, dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Kannan Govidan et al, 2013. *A Fuzzy Multi Criteria Approach for Measuring Sustainability Performance of a Supplier Based on Triple Bottom Line Approach*. *Jurnal Cleaner Production*. Department of Business and Economics, University of Southern Denmark, Odense, Denmark.
- Kaplan dan Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: HBS Press.
- King et al, 2010. *Social Responsibility And Stakeholder Influence: Does Technology Matter During stakeholder Deliberation With High-Impact Decisions? Decision Support Systems*.
- Kusumadewi, Sri. 2004. *Aplikasi Logika Fuzzy Untuk Pendukung Keputusan*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Lin et al, 2009. *Alliance Partners And Firm Performance: Resource Complementarity And Status Association*. *Jurnal Manajemen Strategi*, 30, pp.921-940.
- Mahsun, 2011, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFY-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Maroua Hachicha et al, 2015. *Performance Assessment Architecture for Collaborative Business Process in BPM-SOA-Based Environment*. *Data & Knowledge Engineering*. DISP Laboratory, University Lyon 2, Lyon, France.
- Mercader, 2006. *Information Technology and Learning: Their Relationship and Impact on Organizational Performance in Small Business*, *Jurnal Internasional Information Management*, 26, pp.16-29.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Terpadu Pengolahan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Muniz et al, 2009. *Relationship Between Occupation Safety Management And Firm Performance*, *Safeth Science*, 47 (7), pp.980-991.
- Moehariono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kinerja*, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Monczka et al. 1998. *Success Factors In Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective*. *Decision Science* 29(3), 5553– 5577.
- Neely et al, 2002. *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and managing Business Success*. Prentice Hall, UK.
- Noble, 1997. *Purchasing and Supplier Management As A Future Competitive Edge*. *Logistics Focus*;5(5):23–7.
- Parker, 2000. *Performance Measurement, Work Study*, No. 2, pp.63-66.
- Raghubir et al, 2010. *Why, When, and How Should the Effect of Marketing be Measured? A Stakeholder Perspective for Corporate Social Responsibility Metrics*. *Jurnal Public Policy & Marketing*, 29 (1), 66-77.
- Riko Ervil et al, 2009. *Pengembangan Model Pengukuran Kinerja Supply chain Berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Semen Padang)*. Magister Teknik Industri- Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Sepuluh November (ITS), Surabaya.
- Rivai et al, 2008. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan..* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rohm, 2003. *Performance Measurement in Action*. Volume 2 Issue 2.
- Spencer dan Signe, 1993. *Competence At Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc.

- Sebahattin Yildiz and Adem Karakas, 2012. *Defining Methods and Criteria for Measuring Business Performance: a Comparative Research Between the Literature in Turkey and Foreign*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Kafkas University, Kars, Turkey.
- Singh et al, 2007. *Development of composite sustainability performance index for steel industry*. *Ecological Indicators* 7, 565–588.
- Venkatraman dan Ramanujam, 1986. *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approach*. *Academy of Management Review*, 1(4), pp.801-808.
- Yangestha Swary Siliwangi dan Iwan Vanany, 2012. Analisis Kinerja Proses Bisnis Menggunakan model ARIS dan pendekatan RCA, Simulasi, dan BCR. Studi Kasus : IS Center PT Telkom. *Jurnal Teknik Pomits* Vol. , No. 1.
- Yulia Dian Ningrum et al, 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Integrasi *Balanced Scorecard (BSC)* dan *Performance Dashboard* pada Restoran Cepat Saji *Prime Fried Chicken (PFC)*. Fakultas Teknologi Pertanian, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang.
- Zehir dan Acar, 2005. *The Effects of Organizational Competences on Business Performance*. *The Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 7(3), pp.15-34. *Gazi University*.



## LAMPIRAN

**Kuisisioner Penelitian**

**No:**

### **KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN NAMIRA HOTEL SYARIAH YOGYAKARTA**

#### **I. Identitas Responden**

Nama : .....  
Jenis Kelamin : .....  
Umur : .....  
Pekerjaan : .....  
Asal : .....  
Status : .....

#### **II. Petunjuk Pengisian**

Berilah tanda checklist (√) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom isian yang tersedia

Penelitian ini dilakukan berdasarkan skala sebagai berikut :

STP : Sangat Tidak Puas

TP : Tidak Puas

CP : Cukup Puas

P : Puas

SP : Sangat Puas

Responden yang berusia 17 tahun keatas dan pernah berkunjung atau menggunakan jasa Namira Hotel Syariah baik penginapan, convention, atau jasa lainnya.

No	Dimensi	Indikator	STP	TP	CP	P	SP
1	Tangible	1. Kebersihan fasilitas pada hotel namira					
		2. penampilan karyawan rapi dan menarik					
		3. Tempat parkir yang memadai dan aman					
		4. kelengkapan sarana dan prasarana di hotel namira terjaga dengan baik					
		5. Penggunaan peralatan teknologi yang modern					
2	Empathy	1. memahami kebutuhan dan harapan					
		2. kemampuan berkomunikasi					
		3. Sungguh-sungguh memperhatikan kepentingan pelanggan					

No	Dimensi	Indikator	STP	TP	CP	P	SP
		4. Memberikan perhatian khusus					
3	Reliability	1. Pelayanan Hotel cepat dan tepat					
		2. Prosedur pelayanan jelas dan mudah					
		3. Pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan					
		4. penyelesaian keluhan dengan baik					
4	Responsiveness	1. Karyawan cepat dan tanggap					
		2. Karyawan bersedia mambantu kesulitan yang dihadapi pelanggan					
		3. Karyawan melayani dengan cepat dan tepat					
		4. Karyawan memberikan informasi dengan jelas dan mudah					
5	Assurance	1. Harga yang ditawarkan sesuai dengan jasa yang ditawarkan					
		2. karyawan Hotel memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan					
		3. Merasa aman ketika berada di hotel namira					
		4. Sikap karyawan yang ramah dan sabar					
7	Consumer Loyalty	1. Membuat saya tidak untuk pindah kehotel lain					
		2. Hotel namira merupakan hotel terbaik					
8	Informasi Tambahan	1. Pelanggan mengatakan hal positif tentang hotel namira					
		2. Hotel namira akan saya rekomendasikan kepada orang lain karna fasilitas dan pelayanan					

**KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN NAMIRA HOTEL SYARIAH  
YOGYAKARTA**

**I. Identitas Responden**

Nama : .....

Jenis Kelamin : .....

Umur : .....

Jabatan : .....

Asal : .....

Status : .....

**II. Petunjuk Pengisian**

Berilah tanda checklist (√) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom isian yang tersedia

Penelitian ini dilakukan berdasarkan skala sebagai berikut :

STP : Sangat Tidak Puas

TP : Tidak Puas

CP : Cukup Puas

P : Puas

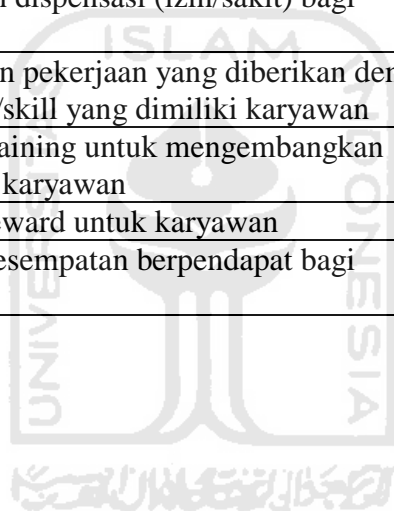
SP : Sangat Puas

Responden yang merupakan karyawan Namira Hotel Syariah.

No	Dimensi	Indikator	STP	TP	CP	P	SP
1	Kepemimpinan	1. Kepastian jobdesk yang diberikan Namira Hotel Syariah pada karyawan					
		2. Kepedulian atasan melalui tindakan memotivasi karyawan					
		3. Kepedulian atasan melalui tindakan membimbing karyawan dalam pekerjaan					
2	Kesejahteraan Rohani	1. Kenyamanan tempat kerja					
		2. Perhatian Namira Hotel Syariah terkait keselamatan dan kesehatan kerja (K3) karyawan					
		3. Ketersediaan fasilitas tempat ibadah bagi karyawan					
		4. Kebersihan fasilitas tempat ibadah bagi karyawan					
		5. Kesempatan beribadah untuk karyawan					
		6. Hubungan pekerjaan yang baik antara karyawan dengan atasan					
		7. Hubungan non-pekerjaan yang baik antara karyawan dengan atasan					
		8. Hubungan pekerjaan yang baik antar karyawan di bagian yang sama					
		9. Hubungan non-pekerjaan yang baik antar					



No	Dimensi	Indikator	STP	TP	CP	P	SP
		karyawan di bagian yang sama					
		10. Hubungan pekerjaan yang baik antar karyawan di bagian berbeda					
		11. Adanya dukungan antar karyawan yang ditunjukkan dengan memberi bantuan kepada karyawan lain saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan					
3	Kesejahteraan Jasmani	1. Kesesuaian jumlah gaji yang diterima dengan harapan karyawan					
		2. Ketepatan waktu Namira Hotel Syariah dalam membayarkan gaji pada karyawan					
		3. Ketersediaan teknologi untuk menunjang pekerjaan karyawan					
		4. Ketersediaan peralatan untuk menunjang pekerjaan karyawan					
		5. Pemberian dispensasi (izin/sakit) bagi karyawan					
4	Pengembangan Diri	1. Kesesuaian pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan/skill yang dimiliki karyawan					
		2. Adanya training untuk mengembangkan kemampuan karyawan					
		3. Adanya reward untuk karyawan					
		4. Adanya kesempatan berpendapat bagi karyawan					





## Uji Reliabilitas Kuesioner Pelanggan

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	81.5385	204.045	.417	.945
p2	81.4103	199.459	.566	.943
p3	81.9487	193.945	.588	.943
p4	81.5385	195.939	.738	.941
p5	81.5641	197.568	.698	.941
p6	81.6154	197.769	.697	.941
p7	81.4359	194.463	.769	.940
p8	81.6154	194.822	.797	.940
p9	81.6410	195.920	.679	.942
p10	81.6154	197.296	.643	.942
p11	81.3590	197.236	.739	.941
p12	81.2308	199.077	.650	.942
p13	81.4615	202.729	.641	.942
p14	81.6410	196.341	.642	.942
p15	81.5128	197.835	.710	.941
p16	81.8462	198.186	.641	.942
p17	81.3590	199.078	.686	.942
p18	81.2051	199.536	.586	.943
p19	81.4615	201.729	.586	.943

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p20	81.0769	198.231	.711	.941
p21	81.4872	202.046	.521	.943
p22	82.0000	197.421	.502	.944
p23	82.0769	198.652	.449	.945
P24	81.5641	202.621	.500	.944
P25	81.5641	200.621	.565	.943



## Foto-Foto Kamar Namira Hotel Syariah

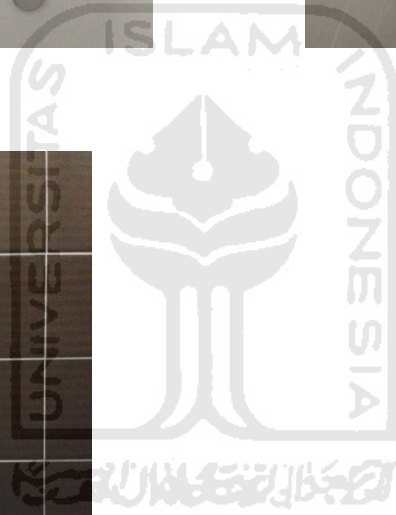
### Kamar Standar Room



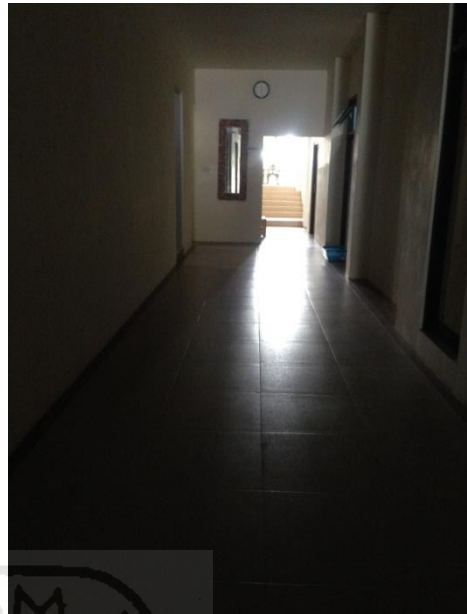
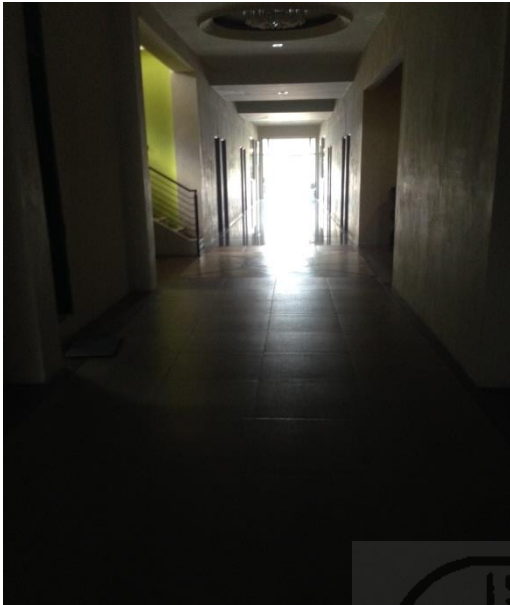


**Kamar Family Room**





Lain-lain







**Namira Hotel**  
*Syari'ah*

**SURAT KETERANGAN**  
**TELAH MELAKUKAN WAWANCARA PENGAMBILAN DATA**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Sugendro, S.E.  
Jabatan : Manajer Namira Hotel Syariah

Menerangkan Bahwa Nama dibawah ini :

Nama : Hanin Fitria  
NIM : 12 522 261  
Universitas : Universitas Islam Indonesia  
Fakultas : Teknologi Industri  
Jurusan : Teknik Industri

Benar-benar telah melakukan wawancara pengambilan data yang dibutuhkan dalam penelitian yang dilakukan dengan judul **“Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Tingkat Performansi Supply Chain Berdasarkan Nilai-Nilai Kehalalan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus : Namira Hotel Syariah)”** di Namira Hotel Syariah Yogyakarta. Demikian surat keterangan ini untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 20 Mei 2016

Manajer Namira Hotel Syariah

**NAMIRA** HOTEL SYARIAH  
Jl. Magelang Km 4 Yogyakarta  
0274-5306300

Agus Sugendro, S.E.



# Namira Hotel

*Syari'ah*

## SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Sugendro, S.E.  
Alamat : Jl/ Magelang KM 5,5 Kutu Asem Yogyakarta  
Jabatan : Manajer Hotel Namira Syaria'ah Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bawa mahasiswa/i yang beridentitas :

Nama : Hanin Fitria  
NIM : 12 522 261  
Fakultas : Teknologi Industri  
Jurusan : Teknik Industri  
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah selesai melakukan penelitian di Hotel Namira Syaria'ah Yogyakarta Jl. Magelang No.135, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta selama 6 (enam) bulan, terhitung mulai bulan Maret 2016 sampai dengan Agustus 2016 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Tugas Akhir yang berjudul "**Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Tingkat Performansi *Supply Chain* Berdasarkan Nilai-Nilai Kehalalan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus : Namira Hotel Syaria'ah)**"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 17 Agustus 2016

Manager Hotel Namira

**NAMIRA**  
HOTEL SYARIAH  
Jl. Magelang Km 5 Yogyakarta  
0274-5306300

**(Agus Sugendra)**