

LAPORAN MAGANG MAHASISWA

KANTOR SWISS-BELINN SKA PEKANBARU

*(Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Jasa
Perhotelan)*



Ibnu Fadillah Ramadhan

Student Number: 18312340

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

LAPORAN MAGANG MAHASISWA

KANTOR SWISS-BELINN SKA PEKANBARU

(Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Jasa Perhotelan)

Disusun oleh:

Ibnu Fadillah Ramadhan

Student Number: 18312340

Disahkan oleh:

Yogyakarta, 23 Februari 2022

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kinanthi' with a stylized flourish at the end.

Kinanthi Putri Ardiami, SE.,AK., M.Ak

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Disini saya menyatakan orisinalitas Laporan Magang saya. Saya belum mempresentasikan karya orang lain untuk mendapatkan gelar universitas saya, saya juga belum mempresentasikan kata-kata, ide, atau ungkapan orang lain tanpa pengakuan. Jika di kemudian hari pernyataan ini terbukti tidak benar, saya bersedia menerima sanksi apapun sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan atau akibatnya.

Yogyakarta, 23 Februari 2022

Yang menyatakan,



Ibnu Fadillah Ramadhan

NIM: 18312340

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat, rahmat dan anugerah-Nya saya mampu menyelesaikan laporan magang ini yang berjudul “***Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Jasa Perhotelan***”. Penulisan laporan magang ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari dalam proses penyusunan laporan masih mengalami hambatan dan kesulitan sehingga laporan yang dihasilkan juga belum sempurna. Maka dari itu penulis berharap mendapatkan kritik dan saran sehingga akan lebih baik kedepannya.

Penulis juga menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari awal masa perkuliahan sampai pada penyusunan laporan magang ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan laporan magang ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Ayahanda Ramlan Gusti SE., Ak dan Ibunda Rinna Novitri serta adik tercinta atas segala pengorbanan, dukungan, bimbingan, serta doa restu dalam menyelesaikan laporan magang ini.
- 2) Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
- 3) Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
- 4) Bapak Dr. Mahmudi, SE., M.Si., CMA selaku Ketua Program Studi S-1 Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan pengarahan dalam pelaksanaan tugas akhir magang.
- 5) Ibu Kinanthi Putri Ardiami S.E., Ak., M.Ak. selaku Dosen Pembimbing Magang yang bersedia meluangkan waktu, pikiran, tenaga serta arahan dan masukan dalam proses pelaksanaan magang hingga laporan ini selesai.

- 6) Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekoomika yang telah mendidik dan memberikan ilmu selama kuliah di Universitas Islam Indonesia.
- 7) Swiss-Belinn SKA Pekanbaru yang telah menjadi wadah untuk mendapatkan pengalaman kerja dan memberikan data yg diperlukan dalam penyusunan laporan magang.
- 8) Bapak Iswandi Salta selaku Supervisor Swiss-Belinn SKA Pekanbaru yang telah membimbing, memberikan arahan dan tugas selama magang berlangsung.
- 9) Zahra Nurvita Setiawan yang telah memberikan semangat tiada henti, selalu menemani, mendengarkan setiap keluh kesah dalam proses penyusunan laporan magang ini.
- 10) Tim Pandhawa, Fauzan SAP, Khozy, Hafizh dan Abdillah selaku teman seperjuangan sejak awal kuliah yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses perkuliahan.
- 11) Seluruh teman akuntansi angkatan 2018 yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah berkontribusi. Semoga laporan magang ini membawa manfaat dan keberkahan bagi banyak orang nantinya.

Yogyakarta, 23 Februari 2022

Penulis,



Ibnu Fadillah Ramadhan

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
ABSTRAK.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1. 1 Latar Belakang.....	1
1. 2 Rumusan Masalah.....	4
1. 3 Tujuan Penelitian.....	5
1. 4 Manfaat	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Teori Keagenan	7
2.2 Pengukuran Kinerja	7
2.3 <i>Balance Scorecard</i>	8
2.4 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	8
2.5 Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	10
2.6 Kerangka Pemikiran	12
BAB III METODE PENELITIAN	13
3.1 Jenis Penelitian	13
3.2 Sumber dan Data Penelitian	13
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	13
3.4 Teknik Analisis Data	15
3.5 Metode Analisis Data.....	16
BAB IV PELAKSANAAN PROGRAM MAGANG	18
4. 1 Profil Tempat Magang	18

4. 2 Visi dan Misi Perusahaan.....	18
4. 3 Struktur Perusahaan	19
4. 4 Pelaksanaan Kegiatan	20
4. 5 Ketercapaian Pelaksanaan Aktivitas	20
4. 6 Data dan Output yang Diperoleh Selama Magang	22
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	23
5.1 Perspektif Keuangan	23
5.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	26
5.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	29
5.4 Perspektif Pelanggan.....	35
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	37
6. 1 Simpulan	37
6. 2 Saran	38
DAFTAR PUSTAKA.....	39
LAMPIRAN 1	41
LAMPIRAN 2	45

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hasil sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard. Jenis penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pengukuran ini dilihat dari perspektif keuangan, proses bisnis internal, pertumbuhan & pembelajaran dan perspektif pelanggan. Penelitian ini diperoleh dari observasi, penyebaran kuesioner dan wawancara. Pengumpulan data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden karyawan. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan yang diukur dengan NPM, ROE, GOP, Earning Growth dinilai kurang baik karena masih di bawah standar. Dari perspektif proses bisnis internal kurang baik karena mengalami penurunan di setiap unit bisnis. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan baik karena hasil retensi karyawan, kepuasan karyawan dan kapabilitas sistem informasi cukup baik. Dari perspektif pelanggan baik, karena kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang baik.

Kata Kunci: Balance Scorecard, Pengukuran

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis yang penuh dengan persaingan ini perusahaan diharuskan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan, baik dari segi keuangan dan non keuangan. Namun menurut Styaningrum et al., (2014) sebagian besar sistem pengukuran kinerja di perusahaan masih menggunakan sistem pengukuran tradisional yang mengukur kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan. Mengukur kinerja menggunakan aspek keuangan saja belum bisa menggambarkan secara nyata bagaimana keadaan perusahaan yang sesungguhnya, karena aspek keuangan mudah dimanipulasi untuk kepentingan manajemen.

Demi meningkatkan persaingan antar perusahaan hotel, pihak manajemen harus menyiapkan strategi yang komprehensif agar mampu menaklukkan pasar. Mulai dari strategi perencanaan, pengendalian, pengorganisasian dan pengoperasian sehingga dapat bersaing di tingkat domestik. Dengan harapan pihak hotel mampu memberikan kualitas pelayanan yang memuaskan dengan harga yang bersaing sehingga pengukuran strategi dan kinerja bukan hanya dari faktor internal perusahaan saja. Namun bisa dari faktor eksternal perusahaan, seperti keinginan pelanggan. Untuk itu *balance scorecard* bisa dijadikan alat untuk mengukur kinerja perusahaan.

Balance scorecard merupakan salah satu cara yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan perhotelan secara lebih objektif. *Balance scorecard* juga dapat di aplikasikan pada perusahaan dagang, jasa, manufaktur, dan organisasi sektor publik. *Balance scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan aspek keuangan maupun non keuangan secara komprehensif yang dapat digunakan perusahaan sebagai bahan mengavaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang baik yang bersifat internal maupun eksternal perusahaan (Mulyadi, 2001).

Sistem *Balance Scorecard* yang pada awalnya hanya diterapkan dalam pengukuran kinerja perusahaan, sejak tahun 1993 telah mulai diterapkan di Amerika sebagai basis atau inti dari model manajemen strategis yang diterapkan di setiap tahapan manajemen strategis. *balance scorecard* menghasilkan rencana strategis yang komprhensif dan juga menghasilkan rencana yang koheren (memiliki hubungan sebab akibat antara sasaran strategis yang satu dengan sasaran strategis yang lainnya). Bagi perusahaan yang telah memiliki sistem informasi berbasis komputerisasi yang baik, *balance scorecard* tidak hanya ditujukan kepada para eksekutif, tetapi sudah dapat digunakan oleh seluruh karyawan (Umar, 2002).

Menurut Susanto (2014) *Balanced scorecard* merupakan alat ukur strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan terhadap tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa metode *balance scorecard* dapat memberikan gambaran dari segi keuangan dan non keuangan yang merupakan implementasi dari visi dan strategi perusahaan yang mencakup empat perspektif yaitu: (1) Keuangan; (2) Proses Bisnis Internal; (3) Pertumbuhan dan Pembelajaran; dan (4) Pelanggan.

Pratiwi & Kurniawati (2019) melakukan penelitian dengan menerapkan metode *balance scorecard* untuk mengukur kinerja PT Malindo Feedmill Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan mendapatkan hasil yang positif pada 2015-2017. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, perspektif internal bisnis proses menunjukkan hasil yang baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil cukup baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Haidiputri (2019) mengenai penerapan *balance scorecard* pada perusahaan daerah air minum kota Probolinggo pada periode 2015 -2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai ROA dan ROE dalam perspektif keuangan masih dibawah standar sehingga dikategorikan kurang baik. Pada perspektif pelanggan dikategorikan cukup baik karena nilai akuisisi pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif proses bisnis internal dikategorikan baik karena nilai MERR

baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik.

Hasyim et al., (2020) Membahas penerapan *balance scorecard* untuk mengukur kinerja Hotel Puri Khatulistiwa Jatinangor, menunjukkan hasil bahwa perspektif proses bisnis internal dikategorikan baik yaitu dengan adanya inovasi – inovasi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan baik karena nilai kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi mendapatkan hasil yang memuaskan. Perspektif pelanggan menunjukan pelanggan merasakan kepuasan dan kenyamanan terhadap pelayanan Hotel Puri Khatulistiwa serta perspektif keuangan dikategorikan baik.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa metode *balance scorecard* cukup efektif dalam mengukur kinerja perusahaan. Menurut Sumarsan (2013) *balance scorecard* merupakan alat ukur kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dan seimbang karena meliputi (a) Perspektif keuangan (*finance*), (b) Perspektif bisnis internal (*internal business*), (c) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning*), dan (d) Perspektif pelanggan (*customer*). Oleh karena itu *Balance Scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya melihat pada aspek keuangan saja.

Penelitian ini akan fokus dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yang ada di dalam metode *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif pelanggan. Penelitian ini juga akan mendiskripsikan hubungan sebab akibat dari empat perspektif dalam metode *balance scorecard* dengan mengukur kinerja berdasarkan persentase pertumbuhan dan penurunan yang terjadi pada periode tertentu.

Swiss-Belinn SKA Pekanbaru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan, merupakan hotel bintang 3 bertaraf international, terletak di lokasi yang

strategis dalam lingkungan Mal SKA, sebuah pusat perbelanjaan terkemuka di Pekanbaru, Selama ini Swiss-Belinn SKA Pekanbaru hanya menggunakan aspek keuangan saja dalam mengukur kinerja perusahaan, dari aspek keuangan saja belum cukup dalam menilai kinerja perusahaan, karena Swiss-Belinn SKA Pekanbaru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, maka dari itu pelanggan dan karyawan sangat penting dalam membentuk pondasi sebuah perusahaan. Kunci untuk mendapatkan kinerja perusahaan yang baik dalam jangka panjang yaitu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dan mensejahterakan karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu Swiss-Belinn SKA Pekanbaru harus menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non keuangan agar terwujudnya visi dan misi perusahaan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendapatkan hasil hasil kinerja perusahaan yang komprehensif, terukur, dan akurat dengan penggunaan metode *balance scorecard* dalam mengukur kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru melalui empat perpektif yaitu perpektif keuangam, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan penjabaran fenomena dan masalah diatas maka penulis mengangkat judul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA JASA PERHOTELAN“** (*Studi Kasus Swiss-Belinn SKA Pekanbaru*)

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif keuangannya (*financial*)?
2. Bagaimana kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif pelanggannya (*customer*)?
3. Bagaimana kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif proses bisnis internalnya (*internal business process*)?
4. Bagaimana kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif pembelajran dan pertumbuhannya (*growth and learning*)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif keuangannya (*financial*).
2. Untuk mengetahui kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif pelanggannya (*customer*).
3. Untuk mengetahui kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif proses bisnis internalnya (*internal business process*).
4. Untuk mengetahui kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru jika dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhannya (*growth and learning*).

1.4 Manfaat Magang

1. Bagi Mahasiswa

- a. Mendapatkan pengalaman kerja yang sesuai dengan bidang yang ditempu yaitu bidang akuntansi.
- b. Mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh dari proses perkuliahan ke dalam praktik kerja.
- c. Menambah wawasan mengenai dunia pekerjaan dan meningkatkan keterampilan serta keahlian praktik kerja.

2. Bagi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

- a. Memperoleh informasi mengenai kondisi nyata di dunia kerja yang berguna bagi peningkatan kualitas lulusan Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.
- b. Untuk mengevaluasi kesesuaian kurikulum S1 Akuntansi dengan kebutuhan dunia usaha atau dunia kerja.
- c. Menciptakan lulusan yang berkualitas melalui pengalaman kerja yang telah dilakukan.

3. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan atau instansi pemerintah dapat mendayagunakan sumber daya manusia terdidik dalam proses kegiatannya.
- b. Perusahaan atau instansi pemerintah memperoleh kesempatan untuk melakukan seleksi calon karyawan atau staf yang telah dikenal mutu dan kredibilitasnya.
- c. Perusahaan atau instansi pemerintah mempunyai kesempatan ikut berperan dalam mendidik calon karyawan atau staf yang telah mempunyai pengalaman dan kompetensi yang handal.
- d. Perusahaan atau instansi pemerintah berperan dalam membantu pemerintah dalam menekan angka pengangguran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Keagenan

Teori keagenan menggambarkan bagaimana hubungan antara pihak manajemen (*agent*) sebagai pengelola/pengambil keputusan keuangan dan pemegang saham (*principal*) sebagai pemilik perusahaan. Menurut Brigham & Houston (2006) hubungan keagenan terjadi ketika pemilik perusahaan (*principal*) memilih orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu produk atau jasa dan kemudian diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang strategis didalam perusahaan. Ketika pemegang saham memilih direktur, komisaris atau agent sebagai pengelola dan pengambil keputusan untuk perusahaan, maka ketika itulah hubungan keagenan terjadi. Dalam manajemen keuangan, hubungan keagenan muncul antara pemegang saham dan manajer serta manajer dan kreditur.

Menurut Pratiwi & Kurniawati (2019) hubungan antara teori keagenan dan *balance scorecard* yaitu ketika pemegang saham (*principal*) mendelegasikan tanggung jawab atau wewenang kepada manajemen perusahaan (*agent*). Pihak manajemen menjalankan wewenang ini selama periode waktu tertentu dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Pemilik kemudian mengevaluasi kinerja manajemen apakah sudah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika kinerja manajemen tercapai maka akan mendapatkan keuntungan berupa *reward*, dan pemilik usaha juga akan mendapatkan keuntungan.

2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Atkinson et al., (2012) pengukuran kinerja adalah alat yang kuat untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan tanpa keraguan mengenai apa yang dimaksud perusahaan terkait pernyataan tujuan, visi dan misi strategisnya. Salah satunya metode pengukuran kinerja yang terarah, terukur dan meluas adalah *Balance Scorecard*. Metode ini pertama kali dikemukakan oleh David P. Norton sebagai CEO Nolan Norton dan Robert S.

Konsep *balance scorecard* menekankan pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan.

2.3 Balance Scorecard

Mengutip dari Devani & Setiawarnan (2015) *balanced scorecard* menyajikan tujuan strategis organisasi sebagai seperangkat ukuran kinerja yang saling terkait. Evaluasi kinerja menggunakan pendekatan *balance scorecard* menggambarkan kinerja keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang serta internal dan eksternal. Kaplan dan Norton (2000) telah memperkenalkan sistem pengukuran kinerja yaitu *balanced scorecard* yang merupakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dari berbagai aspek, baik itu dari segi keuangan dan non keuangan, maupun aset yang tampak dan yang tidak tampak.

2.4 Perspektif Balance Scorecard

Balanced scorecard menyarankan agar kita melihat organisasi dari empat perspektif, untuk dapat mengembangkan metrik, mengumpulkan data, dan menganalisisnya berdasarkan masing-masing perspektif ini:

1. Perspektif Keuangan

Menurut Styaningrum et al., (2014) pengukuran kinerja dari aspek keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan implementasi strategi memberikan perbaikan secara fundamental akan meningkatkan laba perusahaan. Menurut Kaplan & Norton (2000) tujuan keuangan berhubungan dengan profitabilitas yang diukur.

Atkinson et al., (2012) menyatakan bahwa terdapat empat sub-tujuan perspektif yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, yaitu meningkatkan pendapatan dan margin keuntungan dari pelanggan yang ada; memperluas jaringan penjualan melalui pelanggan, produk, dan pasar baru; menekan biaya produksi per unit produk dan jasa; dan meningkatkan pemanfaatan aset. Faktor pendorong dalam perspektif keuangan harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan, dan strategi masing-masing unit bisnis.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pomering (2017) menyatakan bahwa proses bisnis internal merupakan sekumpulan aktivitas yang ada dalam bisnis internal perusahaan atau yang disebut sebagai *Value Chain*. Oleh karena itu perusahaan perlu mengidentifikasi proses bisnis yang tepat dan menjalankannya dengan cepat untuk mencapai kepuasan pelanggan. Tugas seorang manajer adalah fokus pada proses bisnis internal yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Barnes et al., (2002) menyatakan bahwa proses bisnis internal terbagi menjadi beberapa proses di antaranya:

- a. Proses Inovasi, merupakan tahapan dimana perusahaan menganalisis target pelanggan. Perusahaan akan mencari informasi tentang kebutuhan pelanggan dan berusaha menghasilkan produk yang tepat.
- b. Proses Operasi. Proses untuk membuat dan menyampaikan produk terdiri dari dua proses, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian produk kepada customer.
- c. Proses Layanan Jual. Merupakan proses pelayanan yang terjadi setelah barang atau jasa sudah sampai kepada pelanggan. Didalamnya terdapat feedback dari pelanggan.

3. Perspektif Pelanggan

Menurut pendapat Hasyim et al.,(2020) dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, peran manajer adalah mengenali pelanggan dan segmen pasar tempat di mana unit bisnis itu akan bersaing dan berbagai macam ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen pasar. Perspektif ini umumnya meliputi beberapa ukuran utama yang menjadi tolak ukur terhadap keberhasilan perusahaan dari perencanaan yang sudah dirumuskan dan diterapkan dengan baik. Dalam tolak ukur utama tersebut tercantum didalamnya adalah kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru,

profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar pada segmen sasaran. Perspektif pelanggan akan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk menyampaikan perencanaan yang tertuju pada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial yang lebih baik di masa yang akan datang.

4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Sasaran dari perspektif ini adalah menggerakkan tiga perspektif yang telah disebutkan diatas, yaitu dengan upaya meningkatkan infrastruktur yang akan menstimulasi kemampuan kinerja jangka panjang. Adapun yang menjadi asal dana pada *growth and learning* perusahaan yaitu berasal dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Perusahaan harus mampu merumuskan strategi agar karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja, agar masing-masing karyawan dapat memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Memelihara karyawan melalui pemeliharaan kesejahteraan dan meningkatkan pengetahuan karyawan adalah cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Indikator kepuasan kerja masing-masing karyawan dapat diukur dari pendapatan karyawan tersebut dan tingkat kepuasan karyawan. Tingkat kesenangan seorang karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya dapat disebut sebagai kepuasan kerja (Allo,2020).

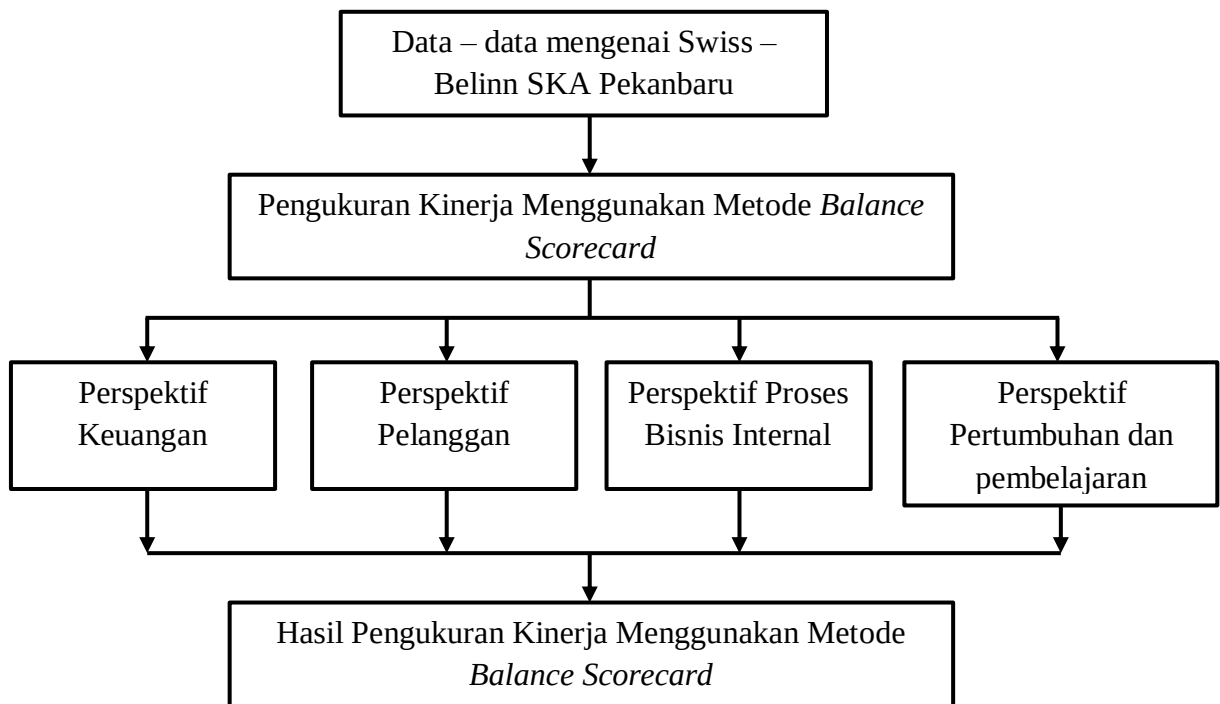
2.5 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Hu & Huang yang dikutip oleh Allo (2020) menyatakan bawah Balance Scorecard memiliki beberapa keunggulan yaitu:

1. Komprehensif dapat diartikan sebagai perluasan pandangan yang didalamnya mencakup perancangan strategi yang sebelumnya hanya terpaku pada strategi keuangan, kemudian meluas ke tiga perspektif lainnya proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran dan pelanggan. Perluasan pandangan ini akan berguna untuk:
2. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dalam jangka waktu yang panjang.

3. Perusahaan memiliki kemampuan dalam memasuki lingkungan bisnis yang sangat ketat dan berdaya saing tinggi. Dalam menghasilkan performa keuangan yang baik, perusahaan harus mampu mewujudkan target yang sesuai dengan perspektif pelanggan. Hal ini dapat dicapai dengan menghasilkan barang dengan *value* yang sesuai dengan harapan customer dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekomprensifan sasaran strategi adalah respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.
4. Koheren. Kekoherenan sasaran strategi memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan tujuan strategi pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif pelanggan. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat diantara output yang dihasilkan *system strategic planning*. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategi merupakan terjemahan dari visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi.
5. Terukur. Keterukuran sasaran strategi menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh suatu sistem, dan perangkat *balance scorecard* ini mengukur sasaran strategi yang pantas untuk diukur. Sasaran di perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam konsep *balance scorecard*, sasaran dari ketiga perspektif ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, dan dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda.
6. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yaitu dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis dan mengintegrasikan data-data yang diperoleh berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mengidentifikasi peristiwa, fenomena, variabel, fakta dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan mendeskripsikan kondisi perusahaan yang sebenarnya terjadi.

3.2 Sumber dan Data Penelitian

Menurut Marzuki (2002), data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, diperoleh melalui sumber-sumber berikut, yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang didapatkan secara langsung melalui sumber, pengamatan secara langsung dan dicatat untuk pertama kalinya
2. Data Sekunder, yaitu data yang perolehannya bukan dengan usaha sendiri yang dilakukan peneliti. Data primer didapatkan melalui interview, kuesioner, dan observasi (pengamatan), sedangkan data sekunder bisa didapatkan lewat data-data dokumenter.

3.3. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang relevan dan akurat dengan rumusan masalah yang dibahas. Metode pengumpulan data tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Wawancara, yaitu metode pengumpulan data yang didapatkan dengan cara mengadakan Tanya jawab secara langsung dengan pihak manajemen Swiss-Belinn SKA Pekanbaru.
- b. Studi pustaka, yaitu metode pengumpulan data dengan menelusuri literatur, dokumen, serta jurnal-jurnal yang berhubungan dengan penelitian.
- c. Dokumentasi, yaitu Teknik pengumpulan data melalui dokumen-dokumen atau catatan-catatan tertulis yang diperoleh di perusahaan yang berhubungan dengan laporan keuangan.
- d. Kuesioner, teknik pengumpulan data melalui pengajuan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Jenis Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup yakni hanya menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan pemberian tanda di skala tertentu pada jawaban yang sesuai Teknik kuesioner dipilih karena dapat memperoleh jawaban dari para responden secara aktual. Kuesioner pada penelitian ini mengacu pada kuesioner Mahmudah (2015). Jawaban dari responden akan diukur menggunakan skala poin 1-4, dimana poin 4 merupakan skala tertinggi dan poin 1 untuk skala terendah. Opsi skala yang diberikan bagi responden yaitu:

Angka 1 = Sangat tidak setuju (STS)

Angka 2 = Tidak Setuju (TS)

Angka 3 = Setuju (S)

Angka 4 = Sangat setuju (SS)

Kuesioner tersebut diseber langsung kepada para responden yaitu 32 karyawan yang menjadi sampel peniltian untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi perusahaan.

3.4 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini penulis mengadopsi teknik analisis yg dikemukakan oleh miles dan huberman di dalam buku karangan Sugiyono (2019) mengatakan bahwa metode atau teknik pengolahan data dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu yakni *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/Verification*.

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data adalah modifikasi data kasar yang timbul dari catatan- catatan tertulis di lapangan melalui beberapa proses diantaranya adalah proses pemilihan, penyederhanaan, dan pengabstraksian yang berjalan secara terus menerus selama proyek yang memfokuskan pada kualitatif berlangsung atau selama data tersebut dikumpulkan. Selama data tersebut dikumpulkan terjadi tahapan-tahapan yang meliputi pembuatan ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat pengelompokan, membuat Batasan, dan menulis catatan.

2. *Data Display* (Penyajian data)

Setelah data tersebut di reduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data agar mempunyai visibilitas yang jelas. Data tersebut dapat berbentuk tabel beserta format yang sistematis, grafik, chart, pictogram, dan bentuk serupa lainnya. Dari penyajian data tersebut, maka data akan tergambar, terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan yang terlihat jelas sehingga mempermudah data untuk dipahami.

3. *Conclusion Drawing/Verification* (Menarik kesimpulan)

menurut pendapat Miles & Huberman (1992) tahapan ketiga dalam analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Menurutnya, kesimpulan awal hanya bersifat sementara. Hal ini dikarenakan kesimpulan tersebut akan berubah jika ditemukan bukti-bukti yang lebih kuat yang menopang tahap pengumpulan data selanjutnya. Bukti yang lebih valid dan pasti adalah pada saat peneliti kembali ke

lapangan untuk mengumpulkan data, kesimpulan yang disampaikan adalah kesimpulan yang faktual.

3.5 Metode analisis Data

1. Perspektif Keuangan

Dalam mengukur kinerja Hotel Swiss-Belinn SKA pekanbaru untuk mencapai tujuan strategis dari perspektif keuangan, menurut (Styaningrum et al., 2014) dapat dilihat dari profitabilitas perusahaan, seperti *Net Profit Margin* (NPM), *Gross Operating Profit* (GoM), *Earning Growth*, dan *Return On Equity* (ROE). Dapat diitung dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{a. } \textit{Net Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \\
 \text{b. } \textit{Return On Equity} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal}} \\
 \text{c. } \textit{Gross Operating Profit} &= \text{Total Pendapatan} - \text{Total Biaya Operasi} \\
 \text{d. } \textit{Earning Growth} &= \frac{\text{Laba Tahun Akhir} - \text{Laba Tahun Awal}}{\text{Laba Tahun Awal}}
 \end{aligned}$$

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal pengukuran kinerja didasarkan pada inovasi. (Mahmudah, 2015) menyatakan bahwa proses inovasi merupakan suatu proses mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga perusahaan mampu survive dan bahkan mampu berkembang jika melaksanakan fungsi inovasi tersebut, tetapi hal terpenting dan harus dilaksanakan dalam setiap organisasi adalah proses yang bekerja untuk mengolah input menjadi output yang baik.

Perspektif proses bisnis internal mencakup beberapa bidang usaha yang memberikan kontribusi pendapatan terhadap Hotel Swiss-Belinn SKA pekanbaru.

3. Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Kaplan & Norton (2000) memasukan aspek ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*), mendorong pertumbuhan, dan sekaligus untuk mendukung pencapaian ketiga aspek yaitu Kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

Perspektif pembelajaran dan bertumbuh diukur berdasarkan 3 hal yaitu, kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi. Kepuasan karyawan akan diukur dengan pernyataan kuesioner yang bersumber dari penelitian Mahmudah (2015). Contoh item pernyataan yang digunakan adalah “Saya merasa gaji yang diberikan sudah sesuai dengan kinerja yang saya miliki”.

Retensi karyawan diukur dengan rumus:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total karyawan yang keluar}}{\text{Rata-Rata Total Karyawan}} \times 100\%$$

Kemampuan sistem informasi diukur dengan pernyataan kuesioner yang bersumber pada penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2015). Contoh dari item pernyataan yang digunakan adalah “Saya merasa informasi yang diberikan perusahaan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru telah akurat.”

4. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini peneliti mengambil data langsung dari departemen FO (Front Office) terkait review pelanggan terhadap kualitas Hotel Swiss-Belinn SKA Pekanbaru. Berdasarkan data yang didapatkan, peneliti akan mendiskripsikan hasil review berdasarkan komponen penilaian yang ada di sistem front office. Data yang akan diteliti merupakan hasil review pelanggan dari tanggal 1 januari 2021 sampai dengan 31 oktober 2021.

BAB IV

PELAKSANAAN PROGRAM MAGANG

4.1 Profil Perusahaan

Swiss-Belinn SKA Pekanbaru adalah merek dagang jasa perhotelan oleh perusahaan Swiss-Bel hotel Internasional yang sudah diakui oleh dunia sebagai salah satu dari grup manajemen hotel yang perkembangannya sangat cepat. Perusahaan ini berpusat di Hongkong yang pertama kali berdiri pada tahun 1987 dan berorientasi pada pelayanan manajemen dan keahlian profesional untuk resort, hotel, dan *serviced residence*.

Berhasil memasuki 125 perusahaan manajemen hotel internasional teratas dunia, Swiss-Belhotel internasional memiliki lebih dari 125 resort, hotel dan proyek yang terus bertambah, dengan mengelola 19 properti di beberapa negara yakni Indonesia, Malaysia, Cina, Bahrain, Vietnam, Filipina, Australia, Swiss, Tanzania, Selandia Baru, Qatar, Oman, Irak, Mesir, Kuwait, dan Uni Emirat Arab. Tidak hanya berpusat di group Corporate Head Office Hongkong, Operasi Swiss-Belhotel di seluruh dunia juga didukung oleh Group/ Regional Operations dan kantor pengembangan di Dubai (Uni Emirat Arab), Auckland (Selandia Baru), Jakarta dan Bali (Indonesia), Sydney (Australia), Baden (Swiss), Bangkok (Thailand), Shanghai (Cina), dan Hanoi (Vietnam).

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Menjadi grup manajemen hotel dan perhotelan internasional terkemuka dengan reputasi global untuk komitmen terhadap manajemen dan keunggulan layanan, dan di mana Passion and Professionalisme kami adalah inti dari merek Swiss-Belhotel International.

Misi Perusahaan

Menjadi pemimpin lapangan dalam manajemen hotel internasional dengan perpaduan unik antara keramahan dan profesionalisme Swiss serta semangat dan layanan Asia.

4.3 Struktur Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Perusahaan

4.4 Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan magang dilaksanakan di Departemen Accounting Hotel Swiss-Belinn SKA Pekanbaru dengan durasi 3 bulan, yaitu dimulai pada tanggal 6 September 2021 sampai dengan 6 Desember 2021. Kegiatan magang dilaksanakan setiap hari senin sampai jumat dimulai dari pukul 09.00-17.00 WIB. Apabila ada arahan dari pembimbing untuk masuk pada hari sabtu maka dimulai dari pukul 09.00-14.00 WIB. Waktu isihoma dimulai dari pukul 11.30-13.30 dan istirahat sholat ashar dimulai pukul 15.30-16.00.

Pada hari pertama pelaksanaan magang mendapatkan arahan dari Ibu Bertha selaku *HRD*. Ibu Bertha memberikan sedikit pengenalan mengenai perusahaan mulai dari struktur, fasilitas, dan *owner* perusahaan, kemudian Ibu bertha mengajak untuk berkeliling melihat lingkungan sekitar perusahaan. Selanjutnya mendapatkan arahan dan penjelasan dari Bapak Iswandi Salta selaku *Accounting Manager* mengenai aktivitas akuntansi perhotelan, *software* akuntansi yang digunakan dan juga memperkenalkan staf yang ada di departemen *accounting* yang berjumlah 4 staf. Terdapat aktivitas pelaksanaan magang secara menyeluruh pada bagian lampiran.

4.5 Ketercapain Pelaksanaan Aktivitas

Ketercapaian pelaksanaan aktivitas dengan waktu magang sudah berjalan dengan lancar, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Mulai dari awal masuk pada tanggal 6 September 2021 sampai laporan tengah magang ini dibuat ada banyak hal yang telah diketahui oleh penulis, seperti siklus akuntansi di perhotelan, *software* akuntansi yang digunakan, proses bisnis di perhotelan dan lain sebagainya. Kegiatan utama yang dilakukan di departemen *accounting* Swiss-Belinn SKA Pekanbaru yaitu:

1. Mencatat seluruh transaksi pendapatan terdiri dari pendapatan kamar, pendapatan *food & beverage*, pendapatan *laundry*, pendapat lainnya (*spa, massage, car rental*).
2. Mencatat transaksi pengeluaran seperti *food cost, cost room division, expenses operasional F&B*, biaya *maintenance engineering*, biaya *sales marketing*, biaya *utilities electrical*.

3. Membuat laporan keuangan: *Balance Sheet*, *Profit and Loss*, laporan *Agin Account Receivable*, *Aging Account Payable*, dan Laporan *inventory*.

Namun tidak semua kegiatan dapat dilakukan oleh penulis, karena dibutuhkan *hardskill* atau keterampilan yang cukup untuk melakukan tugas tersebut. Apabila tidak memiliki hal tersebut dapat memperlambat pekerjaan yang dilakukan, sehingga efisiensi kerja tidak tercapai.

Ada beberapa kegiatan magang yang dilakukan penulis, yang pertama adalah berkaitan dengan siklus akuntansi yaitu mencatat atau meng-*input* dan merekap pendapatan yang berasal dari penyewaan kamar hotel berdasarkan *invoice* yang diterima, dalam aktivitas ini menggunakan *software Power Pro*.

Kegiatan yang kedua yaitu membuat *receiving* berdasarkan *Purchase Order* yang telah dibuat oleh bagian *purchasing* yang akan dijadikan rekapan pembelian bulanan. Bagian *purchasing* membuat PO (*purchase order*) berdasarkan PR (*purchase request*) yang dibuat oleh departemen lain yang membutuhkan perlengkapan atau persediaan.

Kegiatan yang ketiga yaitu mengurus tanda terima dari *supplier* atau vendor sebagai tanda bukti antara perusahaan dengan *supplier* atau vendor bahwa sudah melakukan transaksi. Tanda terima ini menandakan bahwa perusahaan melakukan transaksi secara kredit dan bagi *supplier* atau vendor dapat melakukan tagihan kepada perusahaan dengan membawa bukti tanda terima tersebut.

Kegiatan yang keempat yaitu menjaga *store* atau tempat persediaan bahan makanan, peralatan dan perlengkapan kantor. Tugas penulis yaitu menghitung keluar masuk persediaan, peralatan dan perlengkapan kantor. Departemen yang ingin mengambil barang di *store* wajib membawa SR (*Store Request*) dan akan dicek apakah sudah sesuai dengan jumlah yang diambil. Kemudian penulis bertugas untuk menerima barang dari *supplier*.

Kegiatan yang kelima yaitu mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, selama magang penulis mengikuti 2 kegiatan pelatihan yang pertama yaitu pelatihan

tentang produk baru yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu *milestone card*, merupakan kartu membership bagi pelanggan perusahaan. Pelatihan yang kedua yaitu ERT (*Emergency Rescue Team*) merupakan pelatihan yang berisi tentang bagaimana penanggulangan bencana kebakaran apabila terjadi di lingkungan perusahaan.

Kegiatan selanjutnya lebih bersifat membantu pekerjaan karyawan yang ada di departemen *accounting*, seperti *scan* dokumen *guest folio* yang berisi *invoice* penjualan kamar dan bukti pembayaran, kemudian mem-*fotocopy* faktur pembelian dari *supplier* yang akan direkap dalam pembelian bulanan, selanjutnya mengantar dokumen PO (*Purchase Order*) ke GM (*General Manager*) untuk di *approve* ditandai dengan adanya bukti tanda tangan dari GM. Kemudian menyatukan dokumen PO dengan *receiving*.

4.6 Data-data yang didapatkan dan Output yang diperoleh selama magang

Kegiatan magang yang berlangsung selama 3 bulan di Hotel Swiss-Belinn SKA Pekanbaru pada bagian akuntansi, penulis telah mempelajari terkait data-data apa saja yang telah didapatkan dan *output* apa saja yang diperoleh selama magang, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana siklus akuntansi yang ada di perhotelan.
2. Mengetahui data keuangan perusahaan mulai dari *income statement*, *balance sheet* mulai dari tahun 2018, 2019, 2020, 2021 (*year to date*).
3. Mengetahui dan memahami proses bisnis internal yang dilakukan perusahaan.
4. Mengetahui bagaimana cara kerja *software* akuntansi yang digunakan oleh perusahaan, disini penulis menggunakan *software power inv*, *power G/L*.
5. Mengetahui bagaimana membuat jurnal pemasukan yang berasal penyewaan kamar.
6. Mendapatkan data terkait jumlah, perputaran, dan frekuensi pelatihan karyawan selama periode 2019 -2020 dari departemen HRD.
7. Mendapatkan data terkait *review* pelanggan hotel terhadap kualitas jasa yang diberikan.
8. Mengetahui bagaimana membuat *receiving* berdasarkan *purchase order* yang dilakukan.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Perspektif Keuangan

Dalam menentukan skala skor penilaian dalam perspektif keuangan penulis mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Styaningrum et al., (2014) sebagai berikut:

Tabel 5.1. Skor penilaian perspektif keuangan

Skala Penilaian	Skor	Kategori
>20%	4	Sangat Baik
16%-20%	3	Baik
11%-15%	2	Cukup Baik
$\leq 10\%$	1	Kurang Baik

Sumber: Styaningrum et al., (2014)

a. Net Profit Margin

Tabel 5.2. Hasil Net Profit Margin 2019-2020

Tahun	Laba Bersih (a)	Penjualan (b)	Net Profit Margin (a:b x 100%)
2019	3,369,190,673	21,386,827,156	15.75%
2020	(2,109,258,173)	15,392,579,112	-13.70%

Sumber: Laporan Keuangan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

Berdasarkan tabel 5.2 pada tahun 2019 perusahaan mendapatkan penjualan sebesar 21,3 miliar dan membukukan laba bersih sebesar 3,3 miliar sehingga *net profit margin* yang didapatkan perusahaan sebesar 15,75%. Pada tahun 2020 perusahaan mendapatkan penjualan sebesar 15,3 miliar dan membukukan rugi bersih sebesar 2,1 miliar sehingga *net profit margin* yang diperoleh perusahaan sebesar -13, 70%.

b. Gross Operating Profit

Tabel 5.3 Hasil Pertumbuhan Gross Operating Profit tahun 2019-2020

Gross Operating Profit	2019	2020	Pertumbuhan (%)	Hasil Penilaian
	7,946,586,735	4,315,570,270	-45.69%	1 (Kurang Baik)

Sumber: Laporan Keuangan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

Berdasarkan tabel 5.3 pada tahun 2019 perusahaan memperoleh *gross operating profit* sebesar 7,9 miliar. Pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar -45,69% menjadi 4,3 miliar.

c. Earning Growth

Tabel 5.4 Hasil Pertumbuhan pendapatan tahun 2019-2020

Earning Growth	2019	2020	Pertumbuhan	Hasil Penilaian
	3,369,190,673	(2,109,258,173)	-162.60%	1 (Kurang Baik)

Sumber: Laporan Keuangan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

Berdasarkan tabel 5.4 pada tahun 2019 perusahaan membukukan laba bersih sebesar 3,3 miliar. Namun pada tahun 2020 laba bersih perusahaan menurun sangat drastis dengan penurunan sebesar 162,60% sehingga perusahaan membukukan kerugian sebesar 2,1 miliar.

d. Return On Equity

Tabel 5.5 Hasil Return on Equity tahun 2019-2020

Tahun	Laba Bersih (a)	Total Equity (b)	Return On Equity (a : b x 100%)	Hasil Penilaian
2019	3,369,190,673	38,130,222,068	8.84%	1 (Kurang Baik)
2020	(2,109,258,173)	36,021,335,703	-5.86%	1 (Kurang Baik)

Sumber: Laporan Keuangan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

Berdasarkan tabel 5.4 pada tahun 2019 perusahaan memiliki ROE yang cukup baik yaitu di angka 8,84%. Pada tahun 2020 dikarenakan perusahaan membukukan rugi bersih sebesar 2,1 miliar maka perusahaan memiliki ROE yang negatif yaitu -5,86%.

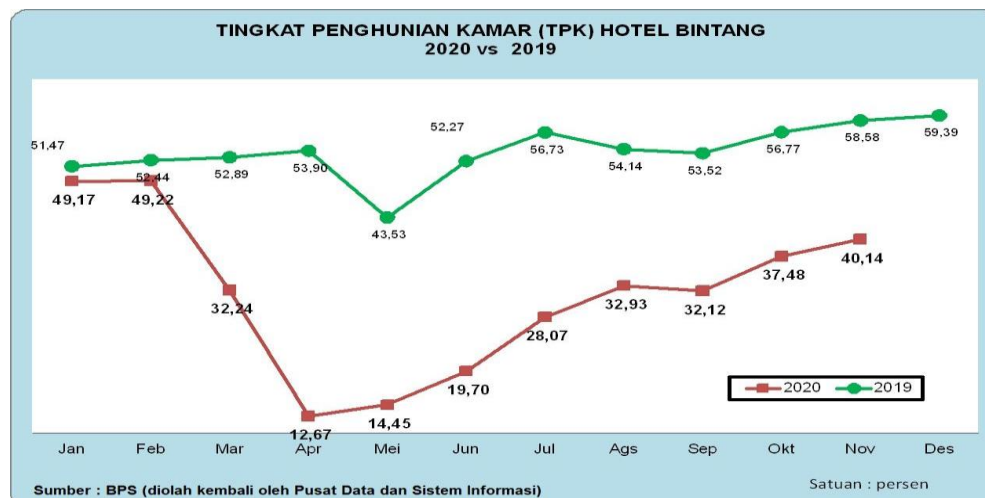
Dari hasil pengolahan data keuangan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru berdasarkan skor penilaian masing-masing indikator dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 5.6. Kesimpulan skor penilaian masing-masing indikator

Tolak Ukur Strategis	Hasil Penilaian	Kategori
<i>Net Profit Margin</i>	1	Kurang Baik
<i>Earning Growth</i>	1	Kurang Baik
<i>Gross Operating Profit</i>	1	Kurang Baik
<i>Return On Equity</i>	1	Kurang Baik

Sumber: Hasil pengolahan data perspektif keuangan

Secara keseluruhan berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dilihat bahwa kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru dari perspektif keuangan mengalami penurunan, dari 4 indikator yang menjadi tolak ukur pengukuran kinerja dari perspektif keuangan tidak ada satupun yang mengalami kinerja yang baik.



Sumber: www.kemenparekraf.go.id (2022)

Gambar 5.1 Tingkat Penghunian Kamar Hotel Bintang 2019-2020

Data diatas merupakan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel bintang tahun 2019 dan 2020. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat penghunian kamar (TPK) hotel klasifikasi bintang di Indonesia pada Desember 2020 mencapai rata-rata 40,79% atau turun 18,60 poin dibandingkan TPK Desember 2019 yang sebesar 59,39%. Sementara itu, jika dibanding dengan TPK November 2020 yang tercatat 40,14%, TPK Desember 2020 mengalami kenaikan sebesar 0,65 poin. Penurunan tingkat penghunian kamar (TPK) dikarenakan terjadinya krisis ekonomi yang melanda seluruh dunia yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Tingkat penghunian kamar (TPK) hotel bintang berbanding lurus dengan pendapatan sektor perhotelan. Oleh karena itu, penurunan TPK memberikan dampak buruk terhadap pendapatan perusahaan.

Tahun 2020 merupakan tahun yang sangat berat bagi dunia bisnis, dikarenakan adanya krisis ekonomi yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Pandemi yang terjadi menimbulkan berbagai dampak negatif terhadap berbagai bidang usaha, salah satunya industri perhotelan. Data TPK membuktikan bahwa secara umum industri perhotelan terdampak oleh adanya pandemi Covid-19, ditandai dengan penurunan kinerja keuangan perusahaan yang signifikan.

Melihat dari analisis kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru dari perspektif keuangan, tahun 2020 merupakan tahun yang sangat berat bagi perusahaan. Tidak hanya Swiss-Belinn SKA Pekanbaru saja tetapi juga seluruh perusahaan yang bergerak di sektor pariwisata, terutama industri perhotelan dan dibuktikan dengan terjadinya penurunan tingkat penghunian kamar. Swiss-Belinn SKA Pekanbaru mencatat penurunan kinerja keuangan dari 4 indikator yang dianalisa. Oleh karena itu hasil analisis penilaian kinerja dari perspektif keuangan dikategorikan kurang baik.

5.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam mengukur bobot proses bisnis internal penulis menggunakan pengukuran yang dilakukan oleh Mahmudah (2015) yang memberikan skor untuk masing-masing komponen, dikarenakan dalam *balance scorecard* tidak ada acuan yang tetap dalam menentukan skor penilaian (Kaplan & Norton, 1996)

Tabel 5.7 Pengukuran dan Skor Perspektif Bisnis Internal

NO	Pengukuran	Skor
1	Proses Inovasi	3%
2	Proses Operasi	5%
3	Proses Pelayanan Purna Jual	2%
Jumlah		10%

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

Perspektif bisnis internal meliputi bidang usaha beberapa bidang usaha yang dijalankan oleh Swiss-Belinn SKA Pekanbaru demi meningkatkan pelayanan dan kepuasan para pelanggan yang menginap. Adapun bidang usaha yang dijalankan perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Penyewaan Kamar

Swiss-Belinn SKA Pekanbaru memiliki 107 kamar yang terdiri dari berbagai macam tipe antara lain; Deluxe: 40 kamar; Superior: 2 kamar; Junior Suite 1 kamar; Grand Deluxe: 20 kamar, dengan harga yang cukup terjangkau.

2. Laundry

Merupakan fasilitas jasa pencucian pakaian bagi tamu hotel, tetapi juga memberikan layanan kepada selain tamu dengan dikenakan tarif tertentu.

3. Swimming Pool

Merupakan fasilitas yang diberikan hotel kepada tamu. namun masyarakat umum bisa menggunakan fasilitas tersebut dengan membayar tiket masuk sebesar Rp. 108.000,-/Orang.

4. Barelo Restaurant

Fasilitas tempat makan yang disediakan oleh hotel selama 24 jam untuk tamu demi meningkatkan ketersediaan pelayanan. Terdiri dari berbagai macam jenis masakan, mulai dari masakan Eropa, lokal dan Chinese.

5. Meeting Room

Fasilitas ruang rapat yang bisa di sewa oleh pihak luar. Swiss-Belinn SKA Pekanbaru mempunyai 5 meeting room dengan 2 jenis yang berbeda, yang terdiri

dari: Tipe Seloka: 2 ruangan; Tipe Gurindam: 3 ruangan, yang memiliki tariff sewa yang berbeda.

6. Spa & Message

Fasilitas terapi pijat yang disediakan hotel baik untuk tamu maupun pihak luar

7. Fitness Center

Berupa fasilitas ruang olahraga untuk tamu dan pihak luar yang ingin mengakses fasilitas dengan dikenakan biaya bulanan.

Dari beberapa bidang usaha yang dimiliki oleh Swiss-Belinn SKA Pekanbaru membuat bertambahnya pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Adapun jumlah pendapatan dari beberapa bidang usaha yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.8 *Bisnis internal Swiss-Belinn SKA Pekanbaru*

Jenis Pendapatan	Tahun		Pertumbuhan / penurunan
	2019	2020	
Penyewaan kamar	14,470,041,316	9,885,876,200	-32%
Laundry	144,305,976	664,915,689	361%
Swimming Pool	12,959,297	2,108,884	-84%
Barelo restaurant	3,481,391,067	1,933,074,868	-44%
Meeting room	858,222,702	1,366,007,834	59%
Spa	128,295,373	24,019,835	-81%
Fitness center	52,820,248	15,609,504	-70%
Total Pendapatan	19,135,076,682	13,889,503,930	-27%

Sumber: Laporan keuangan tahunan 2019-2020 yang diolah, tahun 2021

Tabel 8 merupakan pendapatan masing-masing bisnis internal yang dijalankan perusahaan. Pada penyewaaan kamar mengalami penurunan sebesar -32% dari 14,4 miliar pada tahun 2019 menjadi 9,8 miliar pada tahun 2020. Bisnis *laundry* mengalami pertumbuhan sebesar 361% dari 144,3 juta pada tahun 2020 menjadi 664,9 juta pada tahun 2020. Pendapatan *swimming pool* mengalami penurunan sebesar -84% dari 12,9 juta pada tahun 2019 menjadi 2,1 juta pada tahun 2020.

Pendapatan Barelo *restaurant* mengalami penurunan sebesar -44% dari 3,4 miliar menjadi 1,9 miliar pada tahun 2020. Pada bisnis *meeting room* mengalami pertumbuhan sebesar 59% dari 858,2 juta pada tahun 2019 menjadi 1,3 miliar pada tahun 2020. Pendapatan *Spa* mengalami penurunan sebesar -81% dari 128,9 juta pada tahun 2019 menjadi 24 juta pada tahun 2020. Pendapatan *fitness center* mengalami penurunan sebesar -27% dari 52,8 juta pada tahun 2019 menjadi 15,6 juta pada tahun 2020.

Berdasarkan pengolahan data mengenai proses bisnis internal, dapat dilihat bahwa pendapatan setiap bidang usaha pada tahun 2020 mengalami penurunan yang signifikan. Penurunan terjadi akibat kebijakan Pemerintah untuk membatasi mobilitas masyarakat dalam melakukan kegiatan terutama di tempat yang berpotensi terjadinya kerumunan seperti pusat perbelanjaan atau Mal. Terlebih lokasi hotel yang berdekatan dengan kompleks mal yang notabene merupakan sumber pelanggan bagi hotel.

Salah satu proses bisnis yang bergerak di bidang *laundry* mengalami peningkatan pendapatan yang sangat signifikan dikarenakan perusahaan merubah model bisnis yang semula hanya untuk memfasilitasi tamu hotel menjadi *business to business*, yaitu melakukan kerjasama kontrak dengan hotel lain.

Secara keseluruhan perusahaan mengalami penurunan pendapatan dari berbagai lini bisnis yang dikabatkan oleh pandemi Covid-19, dengan demikian hasil analisis pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal dikategorikan kurang baik.

5.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton (1996) memasukan aspek ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*), mendorong pertumbuhan, dan sekaligus untuk mendukung pencapaian ketiga aspek yaitu Kepuasan karyawan, retensi karyawan dan kemampuan sistem informasi.

Dalam mengukur kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran peneliti menggunakan teknik penyebaran kuesioner kepada 32 karyawan perusahaan untuk mengetahui aspek kepuasan karyawan dan kemampuan informasi perusahaan.

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu tingkatan dimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan para karyawan. Dalam meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan, perusahaan harus mempunyai kualitas sumber daya manusia yang baik. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memuaskan karyawan agar kinerja yang diberikan juga maksimal.

Dalam penelitian mengenai kepuasan karyawan terdapat 15 item pertanyaan yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam memuaskan karyawannya.

Tabel 5.9 Pertanyaan tentang kepuasan karyawan

NO	Item Pertanyaan
1	Gaji sesuai kinerja
2	Jaminan kesehatan
3	Jaminan sosial tenaga kerja
4	Jaminan hari tua
5	Hubungan baik dengan atasan
6	Penghargaan
7	Jabatan sesuai kemampuan
8	Lingkungan kerja
9	Komunikasi sesama karyawan
10	Tunjangan
11	Hak cuti
12	Fasilitas
13	Kondisi tempat kerja
14	Inisiatif

Untuk data selengkapnya, mengenai tanggapan responden terhadap pertanyaan tingkat kepuasan karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 5.10 Jawaban tingkat kepuasan karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

NO	ITEM	Tingkat Kepuasan				TOTAL
		1	2	3	4	
1	Gaji Sesuai kinerja	1	0	15	16	32
		3%	0%	47%	50%	100%
2	Jaminan kesehatan	0	2	17	13	32
		0%	6%	53%	41%	100%
3	Jaminan sosial tenaga kerja	0	2	12	18	32
		0%	6%	38%	56%	100%
4	Jaminan hari tua	0	2	11	19	32
		0%	6%	34%	59%	100%
5	Hubungan dengan atasan	0	0	7	25	32
		0%	0%	22%	78%	100%
6	Penghargaan	0	0	10	22	32
		0%	0%	31%	69%	100%
7	Jabatan	0	0	14	18	32
		0%	0%	44%	56%	100%
8	Lingkungan kerja	0	0	10	22	32
		0%	0%	31%	69%	100%
9	Komunikasi sesama karyawan	0	1	8	23	32
		0%	3%	25%	72%	100%
10	Tunjangan	0	1	12	19	32
		0%	3%	38%	59%	100%
11	Hak cuti	0	0	8	24	32
		0%	0%	25%	75%	100%

NO	ITEM	Tingkat Kepuasan				TOTAL
		1	2	3	4	
12	Fasilitas	0	1	10	21	32
		0%	3%	31%	66%	100%
13	Kondisi tempat kerja	0	0	7	25	32
		0%	0%	22%	78%	100%
14	Inisiatif	0	0	7	25	32
		0%	0%	22%	78%	100%

Sumber: Data primer hasil penyebaran kuesioner kepuasan karyawan tahun 2021

Berdasarkan dengan hasil jawaban karyawan mengenai tingkat kepuasan karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, maka hasil perhitungan rata-rata untuk tingkat kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

$$\frac{(1 \times 1) + (9 \times 2) + (148 \times 3) + (290 \times 4)}{32 \times 14} = 3,62$$

Dari perolehan jawaban yang diterima, tentang tingkat kepuasan karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan berada di interval puas dan sangat puas. Berdasarkan hasil tingkat kepuasan sebesar 3,62 tersebut, menandakan bahwa perusahaan sudah mampu memenuhi kebutuhan dan memberi rasa nyaman kepada karyawan.

2. Retensi Karyawan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diukur dengan retensi karyawan, dimana perusahaan mampu mempertahankan karyawan untuk selalu berada di dalam organisasinya. Dengan menggunakan indikator perputaran karyawan (*Labour Turnover Index*). berikut daftar mutasi karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru pada tabel 9 ini:

Tabel 5.11 Daftar mutasi karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

Tahun	Jumlah Karyawan per Januari	Karyawan keluar	Karyawan masuk	Jumlah Karyawan per Desember
2019	122	1	1	122
2020	122	61	0	61

Sumber: Data primer daftar mutasi karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, tahun 2021

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa ada perubahan terkait jumlah karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, yaitu dari tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan jumlah karyawan yang sangat tajam yaitu sebesar 50%. Penurunan yang terjadi disebabkan oleh pandemi Covid-19 pada tahun 2020. Saat itu Pemerintah membuat kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) sehingga perusahaan tidak bisa beroperasi sepenuhnya. Hal ini menyebabkan berkurangnya pendapatan dan sulitnya perusahaan dalam memenuhi kewajibannya terhadap karyawan. Dengan keadaan yang sulit perusahaan terpaksa mengambil keputusan untuk merumahkan sebagian karyawannya demi mempertahankan arus kas.

Untuk melihat tingkat retensi/perputaran karyawan di Swiss-Belinn SKA Pekanbaru dengan melakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total karyawan yang keluar}}{\text{Rata-Rata Total Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 5.12 Tingkat perputaran karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

Tahun	Turnover Rate
2019	0.82%
2020	67%
Rata - Rata	33.74%

Sumber: Hasil pengolahan data aspek perputaran karyawan

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa pada tahun 2019 tingkat perputaran karyawan sangat baik pada angka 0.82%. Namun pada tahun 2020 tingkat perputaran

karyawan sangat meningkat dari tahun sebelumnya yaitu di angka 67%, dikarenakan kebijakan perusahaan untuk merumahkan sebagian karyawan yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Kalau dilihat dari rata-rata tingkat perputaran karyawan masih tergolong cukup tinggi. Menurut Mahardika (2019) untuk rata *turnover rate* rata-rata industri berada di angka 10,9%. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru diukur dari tingkat perputaran karyawan mendapatkan hasil yang kurang baik.

3. Kemampuan Sistem Informasi

Kemampuan sistem informasi membantu para karyawan untuk meningkatkan proses implementasi dan mendapatkan umpan balik informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat. Pengukuran kemampuan informasi meliputi ketersediaan informasi, keakuratan informasi, dan waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi.

Untuk mengetahui tingkat kemampuan informasi penulis menyebar kuesioner kepada 32 karyawan yang juga menjadi sampel dalam aspek tingkat kepuasan karyawan. Maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.13 Jawaban tingkat kemampuan informasi Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

NO	ITEM	Tingkat Kemampuan Informasi				TOTAL
		1	2	3	4	
1	Tingkat Ketersediaan Informasi	0	0	7	25	32
		0%	0%	22%	78%	100%
2	Tingkat Keakuratan Informasi	0	0	7	25	32
		0%	0%	22%	78%	100%
3	Waktu Mendapatkan Informasi	0	1	10	21	32
		0%	3%	31%	66%	100%
Total (Jawaban 1 s/d 3)		0	1	24	71	96
		0%	1%	25%	74%	100%

Sumber: Data hasil penyebaran kuesioner tingkat kemampuan informasi, tahun 2021

Dari tabel 5.13, dapat dikatakan bahwa tingkat kemampuan informasi yang meliputi tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi, dan waktu

mendapatkan informasi memperoleh nilai 74% berada di dikategori yang sangat baik. Dengan ini perusahaan secara terbuka memberikan semua informasi dengan cepat, tepat waktu dan akurat demi kelancaran karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan dengan hasil jawaban karyawan mengenai tingkat kemampuan sistem informasi Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, maka hasil perhitungan rata-rata untuk tingkat kemampuan sistem informasi adalah sebagai berikut:

$$\frac{(0 \times 1) + (1 \times 2) + (24 \times 3) + (71 \times 4)}{32 \times 3} = 3,74$$

Dari perolehan jawaban karyawan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru tentang tingkat kemampuan sistem informasi, perusahaan mendapatkan nilai sebesar 3,74 yang berada di antara ienterval baik dan sangat baik.

5.4 Perspektif Pelanggan

Dalam mengukur kinerja perspektif pelanggan, peneliti menggunakan hasil review mengenai tingkat kepuasan pelanggan yang terdokumentasi secara online melalui sistem *Front Office Manager*. Penelitian ini melibatkan 456 pelanggan yang menjadi sampel pada aspek perspektif pelanggan.

Berikut disajikan ringkasan data terkait dengan tanggapan pelanggan terhadap tingkat kepuasan terhadap kualitas Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, yaitu:

Tabel 5.14 Hasil eviuew tingkat kepuasan pelanggan

NO	Item	Tingkat Kepuasan		
		Puas	Tidak Puas	
1	<i>Value</i>	9		TOTAL
2	<i>Service</i>	9		
3	<i>Cleanlines</i>	8		
4	<i>Location</i>	7		
5	<i>Room</i>	6	12	
6	<i>Establishment</i>		12	
7	<i>Food and drinks</i>		16	
8	<i>Facilities</i>		9	
9	<i>Bathroom</i>		8	
10	<i>Overall</i>	360		
TOTAL		399	57	456
		87.5%	12.5%	100.0%

Sumber: data front office manager Swiss-Belinn SKA Pekanbaru

Berdasarkan tabel 5.14 menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan, dicerminkan pada tingkat kepuasan sebesar 87.5%. Hasil review menunjukkan sebanyak 96 pelanggan yang mereview kualitas perusahaan secara spesifik diantara lain 40 pelanggan dengan hasil review puas dan 56 pelanggan dengan hasil review tidak puas. Namun sebanyak 360 pelanggan yang mereview secara keseluruhan dengan hasil review puas dengan segala aspek yang dimiliki hotel.

Berdasarkan perolehan review pelanggan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, maka dapat disimpulkan hasil pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dikategorikan baik

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan terkait pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* maka dapat disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis sebagai berikut:

1. Hasil analisis pengukuran kinerja dari segi perspektif keuangan pada Swiss-Belinn SKA Pekanbaru menunjukkan bahwa kinerja keuangan cenderung mengalami penurunan dari 2019 ke tahun 2020 dengan menggunakan beberapa indikator penilaian. Maka dari itu jika ditinjau dari perspektif keuangan, kinerja Swiss-Belinn SKA Pekanbaru mencapai hasil yang kurang baik dikarenakan pada tahun 2020 merupakan tahun terjadinya krisis ekonomi yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Tidak hanya Swiss-Belinn SKA Pekanbaru saja tetapi juga seluruh perusahaan yang bergerak di sektor pariwisata, terutama industri perhotelan dan dibuktikan dengan terjadinya penurunan tingkat penghunian kamar.
2. Hasil analisis pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang kurang baik, dapat dilihat dari penurunan pendapatan secara keseluruhan dari beberapa bidang usaha yang dimiliki oleh Swiss-Belinn SKA Pekanbaru. Penurunan kinerja ini disebabkan oleh kebijakan Pemerintah untuk membatasi mobilitas masyarakat dalam melakukan kegiatan dalam rangka mencegah penyebaran virus covid-19.
3. Hasil analisis pengukuran kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan hasil yang cukup baik. hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memberikan kenyamanan dan kepuasan untuk karyawannya serta perusahaan mampu memberikan informasi dengan cepat, tepat waktu, dan akurat. Namun perusahaan belum mampu mempertahankan karyawannya dikarenakan kebijakan perusahaan untuk merumahkan sebagian karyawan secara terpaksa disebabkan oleh pandemi covid-19.

4. Hasil analisis pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, dengan tingkat kepuasan pelanggan dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dan kenyamanan kepada pelanggannya dengan segala aspek yang dimiliki dan mampu bersaing dalam menguasai pasar jasa perhotelan di pekanbaru.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *balance scorecard*, adapun saran–saran yang ingin penulis berikan yaitu sebagai berikut:

1. Menyarankan kepada Swiss-Belinn SKA Pekanbaru untuk segera memperbaiki kinerja perusahaan terutama dari segi perspektif keuangan seiring dengan pemulihan ekonomi Negara secara bertahap.
2. Pada perspektif proses bisnis internal sebaiknya perusahaan melakukan promosi dengan penawaran yang menarik demi meningkatkan pendapatan pada masing-masing unit bisnis yang dimiliki seiring dengan meningkatnya daya beli masyarakat.
3. Memperhatikan kembali aspek perputaran karyawan yang sangat tinggi pada tahun 2020 dikarenakan pandemi dengan merekrut kembali karyawan yang dirumahkan seiring dengan kembalinya keuangan perusahaan yang berangsur membaik.
4. Swiss-Belinn SKA Pekanbaru disarankan untuk mempertimbangkan aspek kinerja keuangan dan non-keuangan dengan menggunakan metode *balance scorecard* dalam mengukur kinerja agar perusahaan mampu mewujudkan visi dan misi serta mempunyai strategi yang matang dalam bersaing dengan perusahaan jasa perhotelan lainnya.
5. Untuk penelitian selanjutnya yang ingin melakukan penelitian tentang *balance scorecard* hendaknya menambah beberapa indikator pengukuran kinerja yang belum ada di penelitian ini, serta memiliki tolak ukur yang jelas terhadap penilaian masing-masing indikator.

DAFTAR PUSTAKA

- Allo, Y. R. M. (2020). *Strategi Penerapan Tools Balance Scorecard Terhadap Digital banking Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Pusat Jakarta Pusat. Celebes Equilibrium Journal*, 2, 10–24. <http://repository.uki.ac.id/2882/>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, M. S. (2012). *Akuntansi Manajemen* (Edisi ke-5). PT. Indeks. <http://repository.unpas.ac.id/>
- Barnes, D., Hinton, M., & Mieczkowska, S. (2002). *Developing a framework to investigate the impact of e-commerce on the management of internal business processes: E-commerce and the management of internal business processes. Knowledge and Process Management*, 9(3), 133–142. <https://doi.org/10.1002/kpm.144>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2006). *Dasar - Dasar Manajemen Keuangan* (Penerjemah :, A. A. Yuilianto, Christiawan, Y. Jogi, & Tarigan (eds.); Edisi 15.). Salemba Empat.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 13, 83–90. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/sitekin.v13i1.1266>
- Haidiputri, T. A. N. (2019). *Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 14–23. <https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>
- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Bismahogra Budiswara, I. G. P. B., & Ulla, I. T. (2020). *Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 144–153. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8405>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard : menerapkan strategi menjadi aksi*. Erlangga.
- Mahardika, I. G. W. (2019). *Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Industri Perhotelan Di Bali (Studi Kasus Pada Hotel The Samaya Ubud)*. 157–174. <https://ojs.stimihandayani.ac.id/index.php/PROSIDING/article/view/375>
- Mahmudah. (2015). *Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Jurnal Pendidikan, Komunikasi, Dan Pemikiran Hukum Islam*, 7(1), 154–168.
- Marzuki. (2002). *Metodologi Riset*. BPFE - UII.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis data kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru*. Universitas Indonesia (UI - Press).
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda*

kinerja keuangan perusahaan (Ed. 1). Salemba Empat.

- Pomering, A. (2017). *Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large*. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 157–165. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>
- Pratiwi, & Kurniawati, E. (2019). *Analisis Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Pt Malindo Feedmill Tbk*. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 14(1), 65–84. <https://doi.org/10.21009/wahana.14.015>
- Styaningrum, F., Sulistyadi, K., & Riani, A. L. (2014). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta*. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 3(1), 55., 1–12. <https://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/s2ekonomi/article/view/6813>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. PT. Indeks.
- Susanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif: Untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Erlangga.
- Umar, H. (2002). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

KUISIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR MAGANG

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA JASA PERHOTELAN

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Perkenalkan saya mahasiswi tingkat akhir Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian guna menyelesaikan tugas akhir saya. Saya memohon kesediaan Saudara/i untuk menjadi responden dalam penelitian saya dengan mengisi kuisisioner di bawah ini. Responden yang dibutuhkan adalah karyawan yang bekerja di Swiss-Beliin Hotel SKA Pekanbaru. Seluruh jawaban beserta identitas Saudara/i sebagai responden akan dijamin kerahasiaannya.

Bantuan dari Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujurjujurnya, secara obyektif, dan apa adanya sangat berarti bagi penelitian ini. Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum WarahmatullahI Wabarakatuh

Peneliti

Ibnu Fadillah Ramadhan

Demi tercapainya tujuan, perusahaan harus memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja, agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Kepuasan kerja dapat dicapai dengan cara memelihara kesejahteraan karyawan serta meningkatkan pengetahuan karyawan. Kuesioner ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, komponen yang digunakan dalam kuesioner ini yaitu kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi Swiss-Belinn SKA Pekanbaru.

Petunjuk Pengisian identitas:

Bapak/Ibu/Saudara/I cukup mengisi dan atau memberi tanda (✓) pada kolom yang sesuai

Identitas Responden :

1. Nama Responden (Boleh Tidak Diisi)

.....

2. Jenis Kelamin :

☐ Laki – Laki ☐ Perempuan

3. Usia :

☐ ≤ 20 tahun ☐ 31 – 40 tahun
☐ 21 -30 tahun ☐ ≥40 tahun

4. Departemen :

☐ Accounting	☐ Front Office
☐ HRD	☐ Marketing
☐ Laundry	☐ Sales
☐ Kitchen	☐ Housekeeping
☐ Engineering	☐ Security
☐ Food & Beverage	☐ Cleaning Service
☐ IT	☐ Driver

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Dalam setiap item pertanyaan, saudara/i cukup memberi tanda centang (✓) pada kolom yang anda pilih sesuai dengan keadaan saudara/i.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

Komponen Kepuasan Karyawan

NO	ITEM	1	2	3	4
	Saya merasa gaji yang diberikan sudah sesuai dengan kinerja yang saya miliki				
2	Saya merasa mendapatkan jaminan kesehatan yang optimal				
3	Saya mendapatkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang optimal				
4	Saya mendapatkan Jaminan Hari Tua dari perusahaan				
5	Sebagai karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan				
6	Saya mendapatkan Penghargaan apabila bekerja dengan baik				
7	Saya merasa jabatan yang diberikan sesuai dengan kemampuan.				
8	Saya merasa berada di lingkungan kerja yang sehat.				
9	Komunikasi antar sesama karyawan terjalin dengan baik				
10	Saya merasa tunjangan yang diberikan sudah layak.				
11	Saya mendapatkan hak cuti yang cukup				
12	Saya merasa fasilitas yang diberikan sudah memadai.				
13	Saya mendapatkan Kondisi Tempat Bekerja.				
14	Saya memiliki Inisiatif dalam bekerja				

Sumber: Mahmudah (2015)

Komponen Sistem Informasi

NO	ITEM	1	2	3	4
1	Saya merasa perusahaan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru menyediakan informasi yang lengkap.				
2	Saya merasa informasi yang diberikan perusahaan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru telah akurat.				
3	Perusahaan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru selalu memberikan informasi yang saya butuhkan dalam waktu yang singkat.				

Sumber: Mahmudah (2015)

LAMPIRAN 2

JURNAL KEGIATAN MAGANG

Bulan September

NO	TANGGAL	KEGIATAN
1	6-Sep-2021	1. Mengisi Formulir Magang
2	7-Sep-2021	-
3	8-Sep-2021	1. Pengenalan Perusahaan oleh HRD
		2. Pelatihan dari HRD
		3. Arahan dari <i>accounting manager</i>
		4. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
4	9-Sep-2021	1. Belajar <i>software</i> akuntansi bagian <i>Account Receivable</i>
5	10-Sep-2021	1. Arahan menggunakan sistem akuntansi PO
		2. Input data <i>Purchase Order</i> ke sistem
		3. Mengecek persediaan hotel, merapihkan persediaan
		4. Gotong royong merapihkan <i>file accounting</i> di kantor lama
6	13-Sep-2021	1. Input data <i>receiving</i> ke sistem
		2. Input jurnal pemasukan ke sistem
		3. Mengecek dan menghitung kembali persediaan hotel
7	14-Sep-2021	1. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		2. Mengrus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
8	15-Sep-2021	1. Input data <i>Purchase Order</i> ke sistem
		2. Mengecek persediaan hotel, merapihkan persediaan
9	16-Sep-2021	1. <i>Scan</i> dokumen <i>invoice</i>
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
10	17-Sep-2021	1. Input jurnal pemasukan ke sistem
11	20-Sep-2021	1. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>

NO	TANGGAL	KEGIATAN
12	21-Sep-2021	1. <i>Scan</i> dokumen <i>invoice</i>
		2. Mengrus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
		3. Pelatihan tentang produk terbaru dari Hotel
13	22-Sep-2021	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
14	23-Sep-2021	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
15	24-Sep-2021	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. <i>Scan</i> dokumen <i>invoice</i>
		3. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
16	27-Sep-2021	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		3. Membantu merapihkan dokumen di ruang IT
17	28-Sep-2021	1. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		3. Input jurnal pemasukan ke sistem
		4. Mengecek persediaan hotel, merapihkan persediaan
		5. Pelatihan tentang ERT (<i>Emergency Rescue Team</i>)
18	29-Sep-2021	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Input jurnal pemasukan ke sistem
15	30-Sep-2021	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>

NO	TANGGAL	KEGIATAN
		2. <i>Scan</i> dokumen <i>invoice</i>
		3. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		4. Penyesuaian persediaan yang telah terpakai dengan persediaan yang dicatat di sistem

Bulan Oktober

NO	TANGGAL	KEGIATAN
1	1-Oct-2021	1. Membuat PO disistem
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
2	2-Oct-2021	1. Memperbarui <i>stock card</i> persediaan
3	4-Oct-2021	1. Menghitung kembali persediaan dari awal menggunakan <i>stock card</i> yang baru
4	5-Oct-2021	1. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		3 Pelatihan tentang ERT (<i>Emergency Rescue Committee Covid19</i>)
5	6-Oct-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menghitung keluar masuk persediaan dan menjaga di <i>store</i>
6	7-Oct-21	1. <i>Scan</i> dokumen <i>invoice laundry</i>
		2. Menghitung kembali persediaan dari awal menggunakan <i>stock card</i> yang baru dan menjaga <i>store</i>
7	8-Oct-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>

NO	TANGGAL	KEGIATAN
		2. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor menjaga di <i>store</i>
8	11-Oct-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
9	12-Oct-21	1. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
10	13-Oct-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
11	14-Oct-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
12	15-Oct-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
13	18-Oct-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
14	19-Oct-21	1. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
15	21-Oct-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
16	22-Oct-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor menjaga di <i>store</i>
17	28-Oct-2021	1. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>

NO	TANGGAL	KEGIATAN
		3. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>

Keterangan:

Pada tanggal 25-27 Oktober 2021 penulis berhalangan hadir karena mengalami kecelakaan jatuh dari motor. Hadir kembali tanggal 28 Oktober 2021, namun kondisi penulis belum pulih. Maka tanggal 29 Oktober 2021 penulis tidak hadir kembali. Penulis kembali hadir magang seperti biasa pada tanggal 1 November 2021.

Bulan November

NO	TANGGAL	KEGIATAN
1	1-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
2	2-Nov-21	1. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		3. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		4. <i>Input</i> jurnal pemasukan ke sistem
3	3-Nov-21	1. <i>Input</i> jurnal pemasukan ke sistem
		2. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
4	4-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
5	5-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
6	8-Nov-21	1. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>

NO	TANGGAL	KEGIATAN
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		3. <i>Input</i> jurnal pemasukan ke sistem
7	9-Nov-21	1. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		1. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
8	10-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
9	11-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
		1. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
10	12-Nov-21	1. Memberi surat pengantar data penelitian ke <i>Accounting Manager</i> terkait data keuangan dan mengambil data keuangan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru
		2. <i>Scan</i> dokumen <i>guest folio</i> dan <i>invoice</i>
		3. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
11	15-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
		2. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		3. Menyesuaikan Faktur dengan data PO yang ada disistem, disesuaikan jumlahnya
12	16-Nov-21	1. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan

NO	TANGGAL	KEGIATAN
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		3. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		4. Memberi surat pengantar data penelitian ke HRD terkait data karyawan dan data fasilitas Swiss-Belinn SKA Pekanbaru
13	17-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor menjaga di <i>store</i>
14	18-Nov-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
15	19-Nov-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Mengambil data terkait <i>review</i> pelanggan Swiss-Belinn SKA Pekanbaru, dengan <i>Front Office Manager</i>
		3. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
16	22-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor menjaga di <i>store</i>
17	23-Nov-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		3. <i>Input</i> jurnal pemasukan ke sistem
		4. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
18	24-Nov-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>

NO	TANGGAL	KEGIATAN
		3. Mengurus tanda terima dengan <i>supplier</i> perusahaan
19	25-Nov-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		3. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor menjaga di <i>store</i>
13	26-Nov-21	1. Menghitung keluar masuk persediaan, terima persediaan dari vendor dan menjaga di <i>store</i>
19	29-Nov-21	1. Membuat <i>receiving</i> menggunakan sistem berdasarkan <i>Purchase Order</i>
		2. Menyatukan <i>purchase order</i> dan <i>receiving</i>
		3. Menghitung persediaan terakhir untuk persiapan sebelum <i>closing</i> bulanan

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ibnu Fadillah Ramadhan

NIM : 18312340

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard
Pada Jasa Perhotelan

Dengan ini menyatakan bahwa karya ilmiah ini bebas plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam karya ilmiah ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Yogyakarta, 12 Januari 2022

Yang menyatakan,



Ibnu Fadillah Ramadhan

NIM: 18312340

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR MAGANG / WIRAUSAHA

**TUGAS AKHIR MAGANG BERJUDUL
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCE
SCORECARD PADA JASA PERHOTELAN**

Disusun Oleh : Ibnu Fadillah Ramadhan

Nomor Mahasiswa : 18312340

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Rabu, 02 Februari 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Kinanthi Putri Ardiami S.E., M.Ak.

Penguji : Rifqi Muhammad, SE., SH., M.Sc., SAS., ASPM., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.





FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR MAGANG / WIRAUSAHA

Bismillahirrahmannirrahim

Pada Semester Ganjil 2021/2022, hari, tanggal: 02 Februari 2022, Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir Magang / Wirausaha yang disusun oleh:

Nama : Ibnu Fadillah Ramadhan

No. Mahasiswa : 18312340

Tugas Akhir : TA Magang

Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
BALANCE SCORECARD PADA JASA PERHOTELAN

Pembimbing : Kinanthi Putri Ardiami S.E., M.Ak.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir Magang /Wirausaha tersebut dinyatakan:

1. Lulus Ujian Tugas Akhir *)

- a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
- b. Tugas Akhir perlu direvisi

2. ~~Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir~~

Nilai : A

Referensi : Layak/~~Tidak Layak~~ *) ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji

Ketua Tim : Rifqi Muhammad, SE., SH.,M.Sc.,SAS.,ASPM.,Ph.D.

Anggota Tim : Kinanthi Putri Ardiami S.E., M.Ak.

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

- Bagi yang lulus Ujian Tugas Akhir dan
Komprehensif, segera konfirmasi ke Divisi
Akademik



Yogyakarta, 02 Februari 2022

Ketua Program Studi Akuntansi

Mahmudi, Dr. SE., M.Si., Ak.,CMA.