

## **PENILAIAN PRESTASI KERJA BERBASIS AKUNTANSI (Studi Hotel Harris And Convention Malang)**

**Meyla Nur Vita Sari<sup>1</sup>, Dyah Sawitri<sup>2</sup>, Umi Muawanah<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Gajayana

<sup>1</sup>[melanur43@hotmail.com](mailto:melanur43@hotmail.com), <sup>2</sup>[dyahsawitri@unigamalang.ac.id](mailto:dyahsawitri@unigamalang.ac.id),

<sup>3</sup>[umimuawanah@unigamalang.ac.id](mailto:umimuawanah@unigamalang.ac.id)

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan membandingkan model penilaian prestasi kerja berbasis akuntansi dengan menggunakan sistem balance scorecard . Data dikumpulkan melalui obeservasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya dianalisis menggunakan sistem balance scorecard. Temuan penelitian berdasarkan penerapan balance scorecard pada empat perspektif adalah baik. Perspektif keuangan dengan menunjukkan efisiensi dalam pengelolaan keuangan. Perspektif Pelanggan memberikan dampak positif dengan adanya kepuasan yang diterima selama menginap. Perspektif bisnis internal kinerja karyawan yang semakin baik dengan berpedoman terhadap standart operational procedure dalam proses bekerja dilapangan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang merupakan pemacu dalam loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

**Kata kunci :** *Prestasi Kerja, Balance Scorecard, Basis Akuntansi*

**Abstract.** *This study aims to examine and compare accounting-based performance appraisal models using the balance scorecard system. Data collected through observation, interviews and documentation. Then analyzed using the balance scorecard system. Research findings based on the application of the balance scorecard on four perspectives are good. Financial perspective by showing efficiency in financial management. Customer perspective gives a positive impact with the satisfaction received during the stay. The internal business perspective of employee performance is getting better by referring to the standard operational procedures in the process of working in the field. Learning and Growth Perspective which is a trigger in employee loyalty to the company.*

**Keywords:** *Job Performance, Balance Scorecard, Accounting Basis*

### **PENDAHULUAN**

Pesatnya perkembangan pariwisata di kota Malang saat ini, merupakan salah satu asset yang mendapatkan perhatian khusus oleh pemerintah daerah. Dikarenakan saat ini pariwisata memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kehidupan perekonomian di kota Malang. Meskipun Kota Malang tidak memiliki wisata alam seperti di Kabupaten Malang dan Kota Batu, namun masih banyak potensi yang bisa dikembangkan di kota malang seperti halnya dalam bidang seni budaya hingga kuliner. Saat ini Kota Malang tidak hanya sebagai tempat transit saja untuk berwisata ke Kabupaten Malang maupun Kota Batu karena saat ini

dalam pengembangan dibidang seni budaya, Pemerintah Kota Malang memberikan kesadaran kepada masyarakat Kota Malang akan dampak dari meningkatkan seni budaya. Seperti halnya pengembangan seni pada kampung warna jodipan kemudian kampung tridi. Sehingga diharapkan mampu meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar. Bahkan setiap pergantian tahun kunjungan wisatawan Mancanegara ke Jawa Timur semakin meningkat.<sup>1</sup>

Hotel tidak hanya tempat dimana orang dapat menginap saja akan tetapi hotel juga menyediakan fasilitas makan dan minum dan fasilitas lainnya serta memperoleh pelayanan selama menginap yang memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang seperti yang ditentukan oleh Dinas Pariwisata Daerah. Persaingan hotel yang kompetitif menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan keinginan maupun kebutuhan yang konsumen harapkan dengan cara memberikan kepuasan yang lebih dari pesaing lainnya. Sehingga perusahaan harus bisa meningkatkan produktivitas maupun efisiensi sumber daya manusia yang dimilikinya.<sup>2</sup>

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa, salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kinerja karyawan sehingga dapat bekerja secara optimal. Kinerja yang baik sangat berpengaruh dalam memberikan kesan yang baik terhadap image hotel untuk mencapai kepuasan pelanggan sehingga pelanggan akan selalu datang kembali untuk menginap. Kepuasan merupakan sebuah ungkapan rasa senang atau kecewa setelah membandingkan kinerja dengan hasil kinerja seseorang. Kinerja, selain berpengaruh terhadap kerja tim juga berpengaruh terhadap image perusahaan sehingga pihak manajemen berupaya dalam berperilaku adil agar karyawan yang berkerja merasa puas dan diperhatikan oleh perusahaan. Sehingga karyawan termotivasi dan produktivitas dalam sikap dan perilaku karyawan dalam menciptakan pelayanan prima.<sup>3</sup> Salah satu dari menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan reward atau kompensasi atas hasil kinerja yang telah dilakukannya. Dalam memberikan sebuah reward atau kompensasi diperlukan sebuah penilaian terhadap prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawannya.

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu kegiatan yang berpengaruh dalam membangkitkan motivasi karyawan dalam peningkatan kinerja, karyawan akan merasa

---

<sup>1</sup> Witjaksono, et. al.2007. Studi Arahan Pengembangan Pariwisata Kota Malang. Spectra Jurnal 10, 20-37.

<sup>2</sup> Meyla Nur and Vita Sari, "PENERAPAN METODE ACTIVITY BASED COSTING SYTEM SYSTEM DALAM PENENTUAN HARGA POKOK KAMAR PADA GRAHA BIMA INN DI" 3 (2021): 132-45.

<sup>3</sup> Sawitri, Dyah, et. al. 2016. The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior on Employees Performance. The International Journal of Organization Innovation , 9, 29 - 54

diperhatikan sehingga akan berpengaruh juga terhadap lingkungan kerja sehingga mereka mampu memenuhi layanan prima terhadap pelanggan<sup>4</sup>.

Adanya penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, atau balas jasanya dinaikkan. Didalam penilaian kinerja karyawan, karyawan akan mengetahui sejauh mana kemampuan dalam bekerja. Sehingga dengan adanya penilaian tersebut dapat mendorong karyawan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dari kinerjanya di masa lalu dengan umpan balik yang diterimanya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja. Kemudian dengan itu, pihak manajemen dapat mengambil keputusan-keputusan mengenai promosi jabatan, pemberhentian dan penetapan besarnya kompensasi atau reward kepada karyawan. Yang pada dasarnya tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi jabatan, pemberhentian dan penetapan besarnya kompensasi atau reward.<sup>5</sup>

Salah satu hotel yang sedang berkembang di kota Malang saat ini adalah hotel HARRIS and Convention Malang. Dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan hotel lain, banyak strategi yang telah dilakukan oleh hotel HARRIS and Convention Malang dalam upaya meningkatkan sarana dan prasarana yang menunjang sehingga mampu menarik tamu untuk menginap dihotel. Pada dasarnya hotel merupakan bangunan yang dibangun secara komersial dengan tujuan memperoleh laba yang optimal. Salah satu upaya agar perusahaan berfungsi secara optimal adalah pihak manajemen selalu melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan dalam pelaporan keuangan serta tanggung jawab kinerja karyawan. Saat ini hotel HARRIS and Convention Malang melakukan penilaian kinerja karyawan secara tradisional dengan memanfaatkan guest comment dari tamu yang menginap. Sebagai alternatif lain yang membantu dalam penilaian kinerja yang dapat menekan keseimbangan dalam semua ukuran financial dan non financial pihak manajemen menggunakan Balance Scorecard. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan Balance Scorecard diharap mampu membantu pihak manajemen dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan.

---

<sup>4</sup> Barzoki Ali et.al. 2012. The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2,167

<sup>5</sup> Daoanis. 2012. PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It's Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*,2,3,55-62.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang yang peneliti terapkan adalah penelitian kualitatif yang merujuk pada metode studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan penelitian ilmiah dengan tujuan untuk memahami suatu fenomena yang terjadi dilingkungan dengan mengedepankan interaksi langsung, berkomunikasi secara mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.<sup>6</sup> Penelitian kualitatif juga merupakan analisis data yang sangat menentukan. Karena dengan analisis yang dilakukan secara optimal dengan interpretasi yang tepat maka menghasilkan penelitian yang bermakna. Kegiatan analisis kualitatif biasanya dilakukan secara terus menerus dalam setiap tahapannya, selanjutnya penafsiran data yang sudah dianalisis merujuk pada teori yang berhubungan dengan kajian.

Sedangkan untuk studi kasus merupakan metode yang dilakukan secara mendalam untuk mengetahui serta memahami individu yang diteliti secara menyeluruh dan mendalam. Sehingga peneliti akan mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai individu dan mengumpulkan informasi yang telah diteliti (Rahardjo 2011:250). Berikut masalah yang dihadapi supaya dapat terselesaikan dan membuat diri individu tersebut berkembang lebih baik. Menjadikan motivasi bagi perusahaan maupun perseorangan. Peneliti adalah instrumen kunci, data bersifat deskriptif, menekankan kepada proses, analisis datanya bersifat induktif dan pemaknaan.<sup>7</sup> Studi kasus adalah sebuah penyelidikan empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas. Tujuan penggunaan penelitian studi kasus adalah untuk menjelaskan bagaimana keberadaan dan mengapa kasus tersebut terjadi. Penelitian studi kasus bukan sekedar menjawab pertanyaan penelitian tentang 'apa' (what) obyek yang diteliti, tetapi lebih menyeluruh dan komprehensif lagi adalah tentang 'bagaimana' (how) dan 'mengapa' (why).<sup>8</sup>

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara luas dan mendalam terhadap suatu permasalahan secara mendalam pada suatu permasalahan yang sedang dikaji atau akan di kaji. Dan data yang dikumpulkan lebih banyak huruf, kata ataupun gambar dari pada angka. Dengan

---

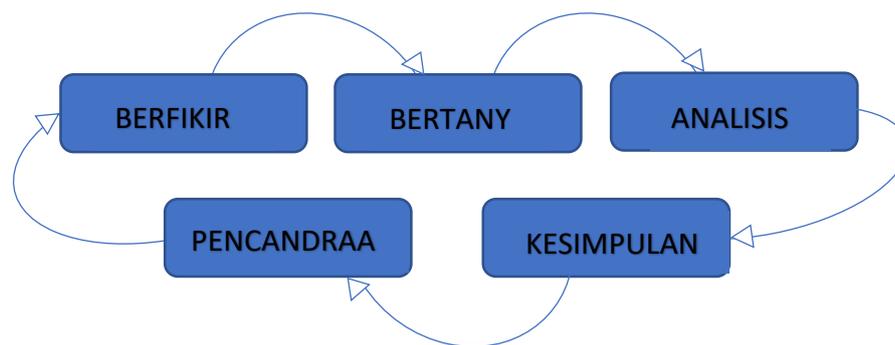
<sup>6</sup> Herdiansyah, Haris. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta: Salemba Humanika

<sup>7</sup> Masganti. 2011. Metodologi Penelitian Pendidikan Islam. Medan : Perdana Mulya Sarana

<sup>8</sup> Yin, Robert K. 2011. Studi Kasus : Desain dan Metode. Jakarta : Rajagrafindo Persada.

metode analisis data studi kasus mikroetnografi yang dilakukan pada unit sosial terkecil, seperti sisi tertentu pada sebuah individu ataupun organisasi (Satori, 2009:206). Dengan analisis model sirkuler Sugiyono :

1. Tahap deskriptif
2. Tahap reduksi
3. Tahap seleksi



Gambar 3.1

Kerangka operasional penelitian

Sumber : Sugiono dalam Satori dan Komariah (2009:222)

Langkah – langkah dalam analisis penelitian ini adalah :

1. Berfikir : Memikirkan apa yang akan ditanyakan.
2. Bertanya : Menyampaikan pertanyaan kepada orang yang dijumpai di lapangan.
3. Analisis : Menganalisis kebenaran jawaban yang diterima.
4. Kesimpulan : Menyimpulkan informasi yang benar.
5. Pencandraan : Memastikan kredibilitas dengan mencandra kembali kesimpulan yang telah dibuat. Kalau kesimpulan telah diyakini kredible, maka pengumpulan data dinyatakan selesai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

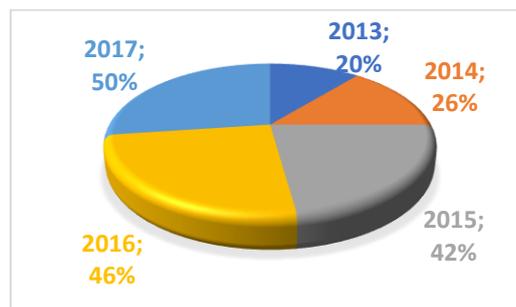
Pengukuran Prestasi Kerja Hotel HARRIS *and Convention* Malang dengan menggunakan Metode *Balance Scorecard*. Dengan tolak ukur berdasarkan refrensi dari Kaplan dan Norton (2000).

1. Penilaian Prestasi Kerja Perspektif Keuangan / *Financial*

Tujuan dari Perspektif Keuangan ini adalah meningkatkan profit yang dihasilkan dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan. Dalam perspektif Keuangan ukuran yang digunakan sebagai berikut :

a. *Current Rasio*

Rasio yang menunjukkan posisi kas dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang lancar.



Gambar 4.3

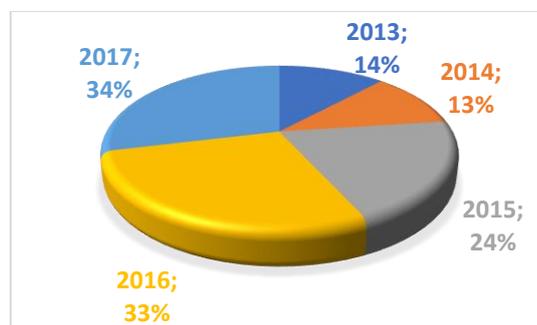
Chart Current Ratio

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan gambar chart diatas tingkat *Current Ratio* dalam lima tahun terakhir mengalami peningkatan. *Current Ratio* dapat berpengaruh terhadap Profitabilitas perusahaan. *Current Ratio* menurun diakibatkan oleh besarnya peningkatan utang lancar dibandingkan dengan aktiva.

b. *Quick Current Ratio*

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan aktiva lancar untuk menutupi utang lancarnya.



Gambar 4.4

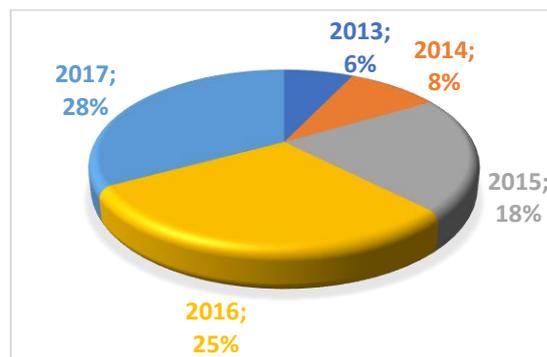
Chart Quick Current Ratio

Sumber: Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan jumlah persentase dari tahun 2013 sampai dengan 2017 dari tahun ke tahun semakin meningkat, sehingga menunjukkan bahwa perusahaan mampu dalam menggunakan aktiva lancar dalam memenuhi hutang lancarnya.

*c. Cash Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk membandingkan total kas dan setara kas perusahaan dengan kewajiban lancarnya.



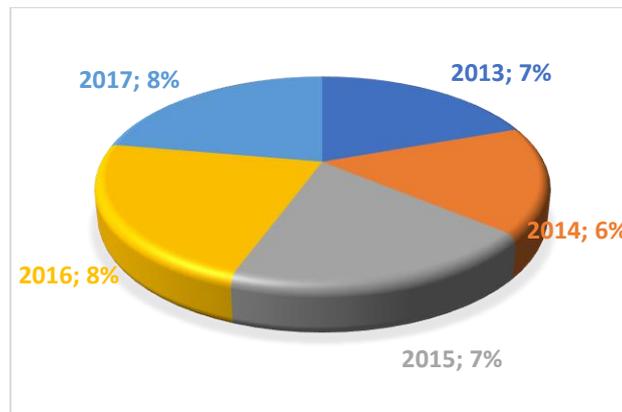
**Gambar 4.5**  
**Chart Cash Ratio**

Sumber: Sumber: Data yang diolah

Dilihat pada gambar chart *Cash Ratio* dari tahun 2013 hingga 2017 persentase meningkat. Semakin tinggi rasio kas menunjukkan bahwa penggunaan *asset* yang tidak maksimal bagi perusahaan karena memegang uang tunai dalam neraca keuangan.

*d. Solvabilitas*

Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh hutang yang ada dengan menggunakan seluruh *asset* yang dimilikinya.



**Gambar 4.6**

**Chart Solvabilitas**

Sumber: Sumber: Data yang diolah

Perusahaan dalam melunasi hutang dengan menggunakan *asset* berdasarkan nilai persentase diatas seimbang dalam setiap tahunnya.

*e. Average daily rate (ADR)*

Merupakan rata - rata harga jual kamar berdasarkan kamar yang terjual.

**Tabel 4.2**

**Room Revenue**

Month	Room Revenue (Rp)	Room Sold	ADR (Rp)
April	2.385.249.043	4.886	488.180.320
May	1.780.998.943	3.840	463.801.808
June	3.429.358.875	5.441	630.280.992
July	2.724.173.922	5.567	489.343.259
August	3.341.238.872	6.037	553.460.141
September	2.804.365.360	5.770	486.025.192
Oktober	3.157.403.216	6.415	492.190.681

Sumber: Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan table 4.2 *Average Daily Rate* terjadi kenaikan dan penurunan yang tidak terlalu signifikan. Sedangkan ADR tertinggi yaitu pada bulan Juni sebesar Rp. 630.280.992 dan terendah pada bulan Mei sebesar Rp.463.801.320,-. Pada bulan oktober jumlah *Room Revenue*

dan *Room Sold* lebih tinggi dari bulan sebelumnya tetapi untuk jumlah ADR bisa dibawah bulan juni terjadi dikarenakan pengaruh jenis *type room sold* terhadap *Room Revenue*.

f. *Revenue Per Available Room (REVPAR)*

**Tabel 4.3**

***Revenue Per Available Room***

<i>Month</i>	<i>Room Revenue (Rp)</i>	<i>Room Avaiable</i>	<i>REVPAR (Rp)</i>
<i>April</i>	2.385.249.043	7530	316.766.141
<i>May</i>	1.780.998.943	7781	228.890.752
<i>June</i>	3.429.358.875	7530	455.426.145
<i>July</i>	2.724.173.922	7781	350.105.889
<i>August</i>	3.341.238.872	7781	429.409.957
<i>September</i>	2.804.365.360	7530	372.425.679
<i>Oktober</i>	3.157.403.216	7781	405.783.732

Sumber: Sumber: Data yang diolah

*Revenue Per Room Avaiable* berdasarkan table 4.3 Terlihat paling tinggi berada pada bulan juni dan terendah di bulan mei. Dalam perspektif keuangan *REVPAR* dikategorikan baik, dikarenakan perubahan naik turun masih bisa dikendalikan dan tidak ada perubahan yang sangat signifikan.

2. **Penilaian Prestasi Kerja Perspektif Pelanggan**

Pengukuran Perspektif Pelanggan menggunakan tolak ukur dari kepuasan pelanggan terkait dengan tujuan perusahaan dengan memperluas pangsa pasar. Dengan tingkatan kepuasan pelanggan yang diterima maka perusahaan dapat menjaga pelanggan tetap dan menambah pelanggan baru. Secara tidak langsung, perusahaan menggunakan promosi melalui pelanggan yang menyampaikan kepuasan mereka kepada orang – orang disekitar mereka( Thesman,et.al : 39). Oleh karena itu, perusahaan harus benar – benar memperhatikan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan kualitas pelayanan sehingga menciptakan suasana nyaman kepada mereka.

**Tabel 4.4**  
**Data Kepuasan Pelanggan dalam persen (%)**

Dimensi	Booking .com	Find hotel	Traveloka	Trivago	Pegipegi.com	Agoda	Rata – Rata (%)
<i>Room</i>		8		8.1			8.05 %
<i>Built</i>				8.1			8.1 %
<i>Location</i>	7,8	7,9	8.7	8	8,6	7.8	8.13 %
<i>Value For Money</i>	8,0			8.3	8,4	8,3	8.25 %
<i>Facilities</i>	8,6	8,1		8		8.7	8.35 %
<i>Dinning</i>		8	8.7				8.35 %
<i>Service</i>	8,7	8,1	8.7	8.1	9,2	8.3	8.52 %
<i>Cleanliness</i>	8,4	8,1	8.7	8.4	9,2	8.5	8.55 %
<i>Room Comfort and Quality</i>	8,3		8.7	8.3	9,4	8,3	8.6 %
<b>Jumlah Ulasan</b>	<b>385</b>	<b>1.148</b>	<b>5.083</b>	<b>544</b>	<b>226</b>	<b>2.321</b>	
<b>Total Rata – Rata Penilaian Hotel</b>	<b>8.2</b>	<b>8</b>	<b>8.7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8.2</b>	

Sumber: Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan persentase hasil review *summary guest* dari setiap travel site diatas,dapat disimpulkan bahwa dari setiap dimensi Hotel HARRIS & *Convention* Malang memiliki tingkat kepuasan tamu yang tinggi. Sehingga pengukuran pada perspektif pelanggan di Hotel HARRIS & *Convention* Malang dikategorikan baik berdasarkan kepuasan pelanggan meliputi kenyamanan, kebersihan dan pelayanan menunjukkan persentase yang tinggi.

**Tabel 4.5**  
**Room Occupancy**

Month	Room Occupancy Sold (%)
<i>April</i>	64.89
<i>May</i>	49.35
<i>June</i>	72.26

July	71.55
August	77.59
September	76.63
Oktober	82.44

Sumber: Sumber: Data yang diolah

*Room Occupancy* menunjukkan tingkat hunian suatu hotel yaitu dengan mengetahui jumlah kamar yang terjual. Dengan demikian berdasarkan table 4.4 dapat dikatakan bahwa tingkat hunian hotel *HARRIS & Convention* Malang dapat dikategorikan baik.

### 3. Penilaian Prestasi Kerja Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran perspektif Bisnis Internal dengan menggunakan lama proses seorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan proses *check in*, *check out*, *Making Bed*, *Taking Order*.

#### a. Kinerja Staff Front Office

Sesuai dengan standart operasional prosedur hotel, petugas *Front Office* diharapkan tidak membuat tamu menunggu dalam proses penanganan tamu *check - in* maupun *check - out*. Dalam penanganan tersebut hotel memberikan standart waktu proses yang disebut dengan *speedy check in* dan *check out* yaitu kurang dari lima menit harus selesai. Kinerja petugas resepsionis hotel *HARRIS & Convention* Malang dapat dikatakan efektif dilihat dari penyelesaian tugas dalam operasionalnya dapat ditangani atau diselesaikan dengan fokus, baik, benar dan tidak menimbulkan kerja dua kali dan dapat dilihat dari sedikitnya *guest comment* tentang *complaint* pelayanan resepsionis.

#### b. Kinerja Staf Restoran

Restoran juga memiliki standart waktu dalam pelayanan *taking order* dan penyajian makan dan minum. Dalam penanganan *taking order*, customer dipersilahkan memilih menu dan *waiter/waiters* menjelaskan beberapa makanan/minuman yang sedang dipromosikan oleh hotel. Dalam penangan *taking order* tersebut seorang *waiter/s* harus bisa diselesaikan kurang dari lima menit. Kemudian dalam penyajian makan disajikan kurang dari tiga puluh menit setelah *taking order* sedangkan untuk minum diberikan kurang dari tiga menit setelah *taking order*. Untuk penyajian secara *banquet waiter/s* menjelaskan kepada tamu tempat pengambilan makan dan minum, sehingga ketika ada tamu grup dan individual tidak salah dalam pengambilan.

c. Kinerja Staf *Housekeeping*

Kemudian untuk *room boy/ maid* dalam standart operasional penanganan *making bed* diberikan waktu sepuluh menit dalam penyelesaiannya. Dalam penyelesaian proses *making bed* sudah dilakukan dengan baik dan teliti. Meskipun ada beberapa kendala ketika hotel dalam kondisi *high season* yang membutuhkan kecepatan lebih dari hari hari biasa.

Dari ketiga ulasan diatas diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan kuisioner yang disebar kepada staf hotel.

**Tabel 4.6**  
**Waktu Proses**

Dimensi		Persentase (%)	Hasil kinerja perspektif Bisnis Internal
Dalam menyelesaikan pekerjaan jumlah pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu	a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju	22% 63% 4% 11% 0%	Berdasarkan besarnya persentase dalam penyelesaian ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan karyawan sudah melaksanakan sesuai dengan standart operasional yang berlaku di hotel
Saya membanggakan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat pada saat dibutuhkan.	a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju	33% 67% 0% 0% 0%	Ketepatan waktu dan ketelitian dalam proses penanganan pekerjaan menunjukan karyawan sudah dilaksanakan dengan baik
Target waktu pengerjaan adalah sangat penting untuk meningkatkan pelayanan.	a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju	52% 48% 0% 0% 0%	Penargetan waktu penyelesaian yang lebih cepat dan tepat sebagai dasar kinerja karyawan sehingga meminimalir <i>complaint</i> dari <i>customer</i>
Dalam melaksanakan tugas saya mengikuti petunjuk dan prosedur yang telah ditentukan	a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju	27% 65% 4% 4% 0%	Penanganan lebih cepat dan efektif dikarenakan karyawan sudah melaksanakan SOP ( <i>Standart Operational Procedur</i> ) yang diterapkan oleh hotel

Mengerjakan sesuatu yang berbeda setiap waktu bisa diatasi dengan cepat	a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju	23% 54% 8% 15% 0%	Berkomitmen terhadap kepuasan <i>customer</i> agar tidak menunggu waktu yang lama memotivasi untuk
Selalu mengulang/mengecek kembali hasil pekerjaan yang sudah dilakukan (front office & restoran)	a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak setuju e. Sangat tidak setuju	50% 50% 0% 0% 0%	Dari semua departemen yang berada di Hotel HARRIS & <i>Convention</i> Malang, selalu melakukan <i>repeating</i> /mengulang kembali atas proses registrasi maupun <i>taking order</i>

Sumber: Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian table 4.3 mengenai waktu proses pengerjaan dari jawaban 27 *responses*,diketahui bahwa dalam perspektif bisnis internal hotel HARRIS & *Convention* malang sudah berjalan dengan baik. Dari hasil waktu yang diperoleh, semua karyawan berpedoman kepada *Standart Operational Procedure* yang sudah diterapkan oleh hotel HARRIS & *Convention* Malang.

## **PENUTUP**

Penerapan konsep *Balance Scorecard* di hotel HARRIS & *Convention* Malang tidak hanya berfokus terhadap aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan pada non aspek keuangan dalam pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh penulis di Hotel HARRIS & *Convention* Malang melalui Observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner kepada karyawan di perusahaan tersebut maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Hotel HARRIS & *Convention* Malang masih belum menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Berdasarkan penerapan *Balance Scorecard* yang diujikan oleh peneliti terlihat dari penerapan empat perspektif kinerja karyawan hotel HARRIS sudah baik dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Balance Scorecard* yang baik harus mampu menginterfrasikan antara visi dan misi dengan strategi organisasi ke dalam empat perspektif yang merupakan barometer dalam mengukur kinerja karyawan sebuah perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan hotel HARRIS & *Convention* sudah baik dan menunjukkan adanya efisiensi dalam pengelolaan keuangan, meskipun ada salah satu poin yang kurang efisiensi dalam penggunaan *asset*.

2. Perspektif Pelanggan

Dilihat dari Perspektif Pelanggan sudah cukup baik, pelanggan merasa puas atas pelayanan dan kenyamanan selama menginap di hotel meskipun terdapat pelanggan yang merasa kurang puas dengan fasilitas yang ada di Hotel HARRIS & *Convention* Malang.

3. Perspektif Bisnis Internal

Ditinjau dari perspektif bisnis internal, proses dalam pengerjaan dilapangan sudah baik karena karyawan berpedoman pada SOP yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari banyaknya komentar positif tentang *service* kepada pelanggan selama menginap.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal Ade. 2010. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Scorecard : Studi kasus pada hotel Panorama Tanjungpinang. Skripsi. Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Bagus.2009.Prestasi Kerja : Definisi, Penilaian Prestasi Kerja dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja. Jurnal Sumber Daya Manusia,7.
- Barzoki Ali et.al. 2012. The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 2,167
- Cintron, Rosa. 2017. Performance APrraisal : A Supervision or Leadership Tool. International Journal of Business dan Social Science, 2,17, 29-38.
- Danescu. 2013. Comparative Study On Accounting Models Cash And Accrual . Journal annales universitatis apulensis series oeconomica15,2, 424-431.
- Daoanis. 2012. PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It's Implication To Employee Performance.International Journal of Economics and Management Sciences,2,3,55-62.
- Handoko, Hani T. 2007. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Herdiansyah, Haris. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ivancevich dan Matteson . 2006. Prilaku Manajemen dan Organisasi. Jakarta : Alih bahasa Gina Gania Erlangga.
- Januari Cindi et.al. 2015. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB),24,,2.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton. 2002. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta : Erlangga.
- Kolawole. 2013.Appraisal system: A tool for performance in selected organizations in Nigeria. International Journal of Sociology and Anthropology,5,2,249-261.
- Kotur.2014. Education And Work-Experience - Influence On The Performance. Iosr Journal of business and management, 16, 5,104-110.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. Sumber Daya Manusia. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Masganti. 2011. Metodologi Penelitian Pendidikan Islam. Medan : Perdana Mulya Sarana.
- Mensah.2012.Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. International Journal of Business and Management, 7,2,73.
- Meyla Nur and Vita Sari, "PENERAPAN METODE ACTIVITY BASED COSTING SYTEM SYSTEM DALAM PENENTUAN HARGA POKOK KAMAR PADA GRAHA BIMA INN DI" 3 (2021): 132-45.Mohammed, Elhazzam. 2017. The Impact of Compensation and Rewards on

Teachers Motivation. The International Journal of Business & Management, 5, 200 – 207.

Rahardjo, Susilo & Gudnanto. 2011. Pemahaman Individu Teknik Non Tes. Kudus: Nora Media Enterprise

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2009. Performance Appraisal. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sawitri, Dyah, et. al. 2016. The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior on Employees Performance. The International Journal of Organization Innovation , 9, 29 – 54.

Setyaningrum Farida et.al .2014. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan metode Balance Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. Jurnal Pendidikan Insan Mandiri, 3, 1.

Soceco. 2011. Pusat Pertumbuhan di Kota Malang: Potensi dan Permasalahan. Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan, 3,1.

Susanti, Siti Hawa. 2014. Studi Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bontang. E-Journal Administrasi Negara, 2,4.

Tri Purwanto Andie.2003. Penerapan Balance Scorecard Sebagai indicator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam.

Vitor Dadson. 2014. An Assessment of Performance Appraisal System in Savings and Loans Companies in Ghana: Evidence from Kumasi Metropolis. Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences, 4, 2,201.

Winarsih.2014. Implementasi Balance Scorecard pada Perusahaan Jasa Perhotelan : Studi Kasus pada PT. Hotel X di Semarang. Jurnal Akuntansi Indonesia, 3, 161-167.

Witjaksono, et. al.2007. Studi Arahan Pengembangan Pariwisata Kota Malang. Spectra Jurnal 10, 20-37.

Yin, Robert K. 2011. Studi Kasus : Desain dan Metode. Jakarta : Rajagrafindo Persada.