

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan perekonomian di Indonesia, semakin kompleks informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah bisnis ataupun kegiatan usaha. Perspektif keuangan bukan menjadi satu-satunya informasi yang menjadi tolok ukur keberhasilan atau kesuksesan sebuah kegiatan usaha atau bisnis. Perspektif non-keuangan juga sangat berperan dalam pengambilan sebuah keputusan dalam menilai kinerja sebuah kegiatan usaha ataupun bisnis.

Beberapa faktor yang dipentingkan oleh perusahaan yaitu memilih segmen pasar dan konsumen yang akan dilayani, pengidentifikasi proses bisnis internal ini penting dimana perusahaan harus unggul dan menyerahkan nilai yang diajukan kepada pelanggan di segmen pasar yang ditargetkan, dan pemilihan kemampuan individual dan pengorganisasian yang diperlukan untuk mencapai tujuan internal perusahaan, pelanggan, dan keuangan. Di lain sisi perusahaan harus juga melihat pentingnya perspektif non-keuangan juga, Menurut Kaplan dan Norton *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan suatu kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. (22, 2000)

Model BSC mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan akan menghubungkan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dari tiga perspektif lain, perspektif pelanggan menjelaskan dimana perusahaan akan menargetkan segmen pasarnya untuk bersaing, perspektif proses bisnis internal mendefinisikan proses internal perusahaan yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan perusahaan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjelaskan bahwa perusahaan juga membutuhkan kemampuan yang digunakan organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Empat perspektif yang ada pada BSC berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Metode BSC ini baik untuk digunakan karena BSC menyeimbangkan kinerja perusahaan supaya mendapatkan dampak yang maksimal. BSC bisa diterapkan di berbagai perusahaan. Penelitian Sukma (2013) menggunakan parameter Perspektif Keuangan, dalam *Balanced Scorecard Return on Asset, Capital Adequacy Ratio, Non Performing Loan, Loan to Deposit Ratio*, sedangkan Perspektif Non-Keuangan menggunakan *Customer Retention, Customer Profitability, Credit Realization Ratio, Service Cycle Efficiency, Employee Retention*. Hasil penelitian pada menunjukkan bahwa Bank Utama dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah dilaksanakan dengan baik dan membawa dampak yang positif perspektif proses

bisnis internal, karena karyawan sudah mendapat pelatihan dengan baik untuk melaksanakan tugasnya. Hariadi (2012) melakukan penelitian di Rumah Sakit di Mojosari dengan pendekatan metode BSC dalam mengevaluasi kinerja RSUD Prof. Dr. Soekandar parameter dalam kinerja perspektif keuangan yaitu Rasio efektifitas, Rasio , sedangkan Perspektif Non-Keuangan menggunakan Rata-rata lama pasien menginap, Tingkat Kesalahan pekerja, Angka kematian, Retensi Karyawan, Kepuasan Karyawan, Rasio efektifitas hasil penelitian menyebutkan bahwa pelanggan merasa puas atas kinerja yang telah dilakukan oleh RSUD Prof. Dr. Soekandar, dan RSUD Prof. Dr. Soekandar telah melakukan penambahan pelayanan kesehatan dan karyawan puas atas kenyamanan bekerja di lingkungan rumah sakit tetapi merasa kurang puas pada gaji yang didapatnya dan juga promosi yang diberikan, karena pihak rumah sakit kurang mengapresiasi karyawan yang berprestasi.

Dalam penelitian ini menggunakan hotel sebagai objek penelitian karena saat ini bisnis hotel sedang menjadi trend. Bisnis hotel sangat berkembang pesat untuk sekarang ini. Dari data Badan Pusat Statistik (2013) diketahui bahwa pertumbuhan hotel untuk setiap tahunnya mengalami kenaikan sebanyak 20% - 30% dan di Surabaya untuk tahun 2013 sebanyak 83 hotel telah didirikan dan dari 83 yang sudah beroperasi sebanyak 63 hotel.

Hotel yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini adalah Mercure Grand Mirama Hotel di Surabaya karena Mercure Grand Mirama Hotel ini merupakan hotel bintang empat. Mercure

Grand Mirama Hotel berlokasi di Jalan Raya Darmo No. 68-78, Surabaya, Jawa Timur. Hotel ini memiliki lima tipe kamar. Dengan makin maraknya bisnis hotel di Indonesia terutama di kota Surabaya, pihak manajemen hotel harus mempertimbangkan banyak aspek yang menjadi keinginan konsumen. Adapun data dari tahun 2012 sampai dengan 2014 adalah sebagai berikut :

*Tabel 1.1*  
*Data dan Jenis Harga kamar Tahun 2012, 2013 dan 2014*

<i>Jenis Kamar</i>	<i>Harga Kamar (Rp)</i>	<i>Jan (Unit)</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Apr</i>	<i>Mei</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Agt</i>	<i>Sept</i>	<i>Okt</i>	<i>Nov</i>	<i>Des</i>
<i>Superior (2012)</i>	<i>700.000</i>	<i>2839</i>	<i>2989</i>	<i>3216</i>	<i>3047</i>	<i>3139</i>	<i>3057</i>	<i>2950</i>	<i>2383</i>	<i>3089</i>	<i>3116</i>	<i>3137</i>	<i>2880</i>
<i>2013</i>	<i>770.000</i>	<i>2843</i>	<i>2792</i>	<i>3124</i>	<i>2979</i>	<i>3080</i>	<i>2716</i>	<i>3030</i>	<i>2671</i>	<i>3000</i>	<i>3220</i>	<i>2902</i>	<i>3142</i>
<i>2014</i>	<i>847.000</i>	<i>2832</i>	<i>2756</i>	<i>3211</i>	<i>2875</i>	<i>2950</i>	<i>2657</i>	<i>2888</i>	<i>2598</i>	<i>2986</i>			
<i>Deluxe (2012)</i>	<i>947.000</i>	<i>67</i>	<i>85</i>	<i>113</i>	<i>118</i>	<i>122</i>	<i>124</i>	<i>124</i>	<i>97</i>	<i>111</i>	<i>119</i>	<i>111</i>	<i>117</i>
<i>2013</i>	<i>1.042.000</i>	<i>73</i>	<i>84</i>	<i>100</i>	<i>87</i>	<i>119</i>	<i>106</i>	<i>120</i>	<i>94</i>	<i>122</i>	<i>119</i>	<i>120</i>	<i>118</i>
<i>2014</i>	<i>1.147.000</i>	<i>65</i>	<i>86</i>	<i>112</i>	<i>99</i>	<i>105</i>	<i>102</i>	<i>109</i>	<i>94</i>	<i>106</i>			

*Sumber : Internal Perusahaan, diolah*

<i>Jenis Kamar</i>	<i>Harga Kamar (Rp)</i>	<i>Jan (unit)</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Apr</i>	<i>Mei</i>	<i>Juni</i>	<i>Juli</i>	<i>Agt</i>	<i>Sept</i>	<i>Okt</i>	<i>Nov</i>	<i>Des</i>
<i>Deluxe Family (2012)</i>	<i>990.000</i>	<i>124</i>	<i>101</i>	<i>122</i>	<i>102</i>	<i>120</i>	<i>124</i>	<i>124</i>	<i>123</i>	<i>99</i>	<i>123</i>	<i>89</i>	<i>123</i>
<i>2013</i>	<i>1.088.000</i>	<i>134</i>	<i>105</i>	<i>130</i>	<i>124</i>	<i>132</i>	<i>143</i>	<i>123</i>	<i>109</i>	<i>113</i>	<i>124</i>	<i>119</i>	<i>149</i>
<i>2014</i>	<i>1.197.000</i>	<i>111</i>	<i>109</i>	<i>124</i>	<i>126</i>	<i>128</i>	<i>128</i>	<i>100</i>	<i>111</i>	<i>105</i>			
<i>Honey moon (2012)</i>	<i>990.000</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>9</i>	<i>9</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>8</i>	<i>3</i>	<i>10</i>	<i>18</i>	<i>11</i>	<i>16</i>
<i>2013</i>	<i>1.088.000</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>6</i>
<i>2014</i>	<i>1.197.000</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>8</i>			
<i>Suite (2012)</i>	<i>1.319.000</i>	<i>137</i>	<i>143</i>	<i>198</i>	<i>154</i>	<i>217</i>	<i>200</i>	<i>217</i>	<i>119</i>	<i>163</i>	<i>215</i>	<i>176</i>	<i>200</i>
<i>2013</i>	<i>1.451.000</i>	<i>132</i>	<i>147</i>	<i>215</i>	<i>168</i>	<i>217</i>	<i>213</i>	<i>167</i>	<i>157</i>	<i>201</i>	<i>217</i>	<i>212</i>	<i>217</i>
<i>2014</i>	<i>1.597.000</i>	<i>133</i>	<i>144</i>	<i>200</i>	<i>155</i>	<i>200</i>	<i>187</i>	<i>197</i>	<i>135</i>	<i>176</i>			

*Sumber :Internal Perusahaan, diolah.*

*Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Mercure Grand Mirama Hotel di Surabaya ini mengalami penurunan penjualan kamar dari tahun ke tahun. Dengan adanya penelitian ini bertujuan untuk menerjemahkan visi dan misi dari Mercure Grand Mirama Hotel dengan menggunakan BSC, serta mengetahui lebih lanjut mengenai kinerja hotel secara menyeluruh, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran yang telah dilakukan oleh Mercure Grand Mirama Hotel apakah sudah dijalankan dengan baik. Karena penurunan tingkat hunian juga bisa disebabkan oleh banyaknya hotel baru yang bertumbuh disurabaya setikdanya sudah ada enam puluh tiga hotel yang sudah mulai beroperasi ditahun 2013. Keberhasilan suatu perusahaan tidak melulu diukur dari perspektif keuangan saja, namun demikian perspektif non-keuangan juga perlu dimonitor dan direview secara terus-menerus. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen hotel melalui proses review kinerja dengan menggunakan pendekatan Balance Scorecard, sehingga hotel Mercure dapat bertahan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.*

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang tersebut maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana BSC membantu Mercure Grand Mirama Hotel mencapai tujuannya?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk membantu Mercure Grand Mirama Hotel dalam mencapai visi dan misi dengan menggunakan BSC.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademik**

Sebagai bahan masukan dan bahan referensi bagi penelitian lanjutan yang relevan dengan penelitian ini khususnya bidang Akuntansi Manajemen mengenai BSC yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja Mercure Grand Mirama Hotel di Surabaya.

### **2. Manfaat Praktik**

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan bahwa pada jaman sekarang ini tidak selalu perusahaan harus memperhatikan laporan keuangan saja tetapi juga memperhatikan perspektif non keuangan juga dan pertimbangan mengenai perbaikan dari kelemahan-kelemahan yang ada pada Mercure Grand Mirama Hotel supaya dapat meningkatkan tingkat huniannya

## **1.5 Sistematika Penulisan Tugas Akhir Skripsi**

Sistematika dari penulisan laporan tugas akhir skripsi adalah sebagai berikut :

### **Bab 1 Pendahuluan**

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian laporan tugas akhir skripsi

### **Bab 2 Tinjauan Pustaka**

Berisi penelitian terdahulu beserta dasar-dasar teoritis dan konsep yang merupakan uraian singkat dari teori-teori yang digunakan dalam pembahasan permasalahan.

### **Bab 3 Metode Penelitian**

Berisi tentang desain penelitian jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data

### **Bab 4 Analisis dan pembahasan**

Berisi tentang gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, serta analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

### **Bab 5 Simpulan, keterbatasan, dan saran**

Berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran penelitian yang dilaksanakan oleh penulis Mercure Grand Mirama Hotel.