BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi ini, sektor perdagangan sangatlah berkembang pesat. Persaingan bisnis menyebabkan perubahan besar dalam hal produksi, *market place*, manajemen karyawan dan transaksi perusahaan. Perusahaan harus mempunyai strategi dalam pengelolaan usahanya. Strategi-strategi ini akan digunakan oleh perusahaan sebagai pegangan dalam persaingan dalam era globalisasi ini. Strategi yang telah dibuat oleh perusahaan nantinya akan digunakan sebagai landasan dalam menjalankan usahanya sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Persaingan usaha di Indonesia maupun dunia internasional semakin hari semakin ketat. Setiap perusahaan memiliki strategi usaha masing-masing untuk dapat meningkatkan persaingan bisnisnya. Pada era persaingan tradisional, perusahaan akan menginvestasikan sumber dayanya pada aset berwujud saja misalnya seperti memperkaya Gedung, tanah, mesin, kas perusahaan, dan lain- lain tanpa memperhatikan infrastruktur organisasinya sedangkan pola persaingan modern menuntut setiap perusahaan agar lebih memfokuskan usahanya pada infrastuktur organisasi seperti praktik, sistem dan kebijakan perusahaan. Perubahan kebijakan ini akan berdampak pada sistem pembukuan serta *internal control* perusahaan.

Sebelum terbukanya era digital, perusahaan hanya berorientasi untuk menghasilkan informasi keuangan yang bagus agar dapat menarik kepercayaan *stakeholder.* Banyaknya penelitian yang meyatakan bahwa informasi keuangan yang menggunakan rasio keuangan seperti *earning per share, operating income, return of investment* belum cukup bahkan kadang kala bisa memberikan informasi yang menyesatkan bagi suatu motivasi berkelanjutan serta usaha perbaikan.

Manajemen tradisional hanya memfokuskan pada kinerja keuangan saja. "Menurut Johny Setiawan (2001:330) dalam bukunya yang berjudul Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen menyatakan bahwa : Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan karena pengukuran keuangan mudah dilakukan maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan". "Menurut Horne dan Wachowicz, edisi Indonesia yang dialih bahasakan oleh Heru Sutojo (1997:128-133) menyatakan bahwa pengukuran kinerja tradisional melakukan analisis keuangan dengan melibatkan penggunaan laporan keuangan, Laporan keuangan tersebut berisikan beberapa hal. Pertama, neraca dan yang kedua laporan laba rugi. Sedangkan alat yang digunakan untuk menilai kondisi kinerja keuangan perusahaan adalah rasio keuangan yaitu dengan menghubungkan dua data keuangan dengan jalan membagi satu data keuangan dengan data lainnya". Karena pengukuran keuangan sangatlah mudah dilakukan hanya berdasarkan informasi keuangannya

saja maka yang menjadi acuan utama dalam manajemen keuanganadalah rasio keuangan. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan cara menganalisis laporan keuangan perusahaan dengan berdasarkan rasio keuangan. “Menurut Home dan Wachowicz dalam bukunya Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Edisi Indonesia yang dialih bahasakan oleh Heru Sutojo (1993:155-157) Rasio keuangan terbagi menjadi empat yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Rasio keuangan didasarkan pada kinerja jangka pendeknya saja. Karena rasio keuangan bersifat jangka pendek maka manajemen akan membuat perencanaan dan mewujudkan sasaran jangka pendek saja. Sasaran jangka Panjang yang menyangkut kepuasan pelanggan, pertumbuhan perusahaan serta perbaikan internal kurang mendapatkan perhatian. Padahal sasaran jangka panjanglah yang menentukan umur dari perusahaan itu sendiri.”

“Menurut Mutia Zikrila (2019) Pengukuran kinerja memiliki gambaran umum yang berasal dari dua sumber yaitu, informasi keuangan (*financial)* dan informasi non keuangan (*non-financial).* Informasi keuangan didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non keuangan merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.” Istilah *balanced scorecard* pertaman kali dicetuskan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992. *Balanced scorecard* merupakan konsep manajemen baru yang dapat digunakan perusahaan

dalam pengukuran kinerja perusahaan. “Menurut Kaplan & North, *balanced scorecard* adalah sebuah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.” “Menurut Pearce & Robinson (2007:255), *balanced scorecard* mengarahkan suatu perusahaan untuk mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan yang nyata.” *Balanced scorecard* digunakan sebagai bahan dalam pengukuran aktivitas operasional yang dilakukan sebuah perusahaan. Penggunaan *balanced scorecard* membawa dampak besar bagi pergerakan perusahaan serta membantu perusahaan memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. “Dalam konsep *balanced scorecard*, strategi yang telah dibuat oleh *manager* menjadi titik fokus dalam membangun kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri” (Lakoni.2018).

Salah satu pendapatan negara yang tergolong besar saat ini berasal dari sektor pariwisata. Disetiap negara, sektor pariwisata telah mendapat perhatian khusus maka dari itu pembangunan sektorpariwisata sangat pesat di dunia. Setiap negara mempercantik

pariwisatanya agar dapat dilirik oleh wisatawan domestik maupun internasional guna menambah devisa negaranya. Pariwisata Indonesia juga telah banyak dilirik oleh wisatawan domestik maupun internasional. Indonesia memiliki sector pariwisata yang sangat indah baik dalam wisata alam maupun wisata budayanya. Berikut adalah data statistik jumlah kunjungan wisatawan mancanegara tahun 2018-2019. Peneliti tidak mengambil data tahun 2020 dikarenakan Indonesia dan dunia sedang dilanda pandemi covid 19 sehingga pemerintah menerapkan kebijakan *lockdown* yaitu kebijakan dimana negara menutup total akses keluar masuk kota atau negara kepada penduduknya. Maka tahun 2020 sektor pariwisata tidak bisa beroperasi secara normal lagi dan dikatakan tahun 2020 sektor pariwisata sedang tidak efektif jika diambil data statistic jumlah pengunjungnya

Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Periode 2018-2019

Sumber. Kemenparekraf/Baperekraf Republik Indonesia 2019

GAMBAR 1.1

Berdasarkan data kunjungan wisatawan yang sangat banyak menimbulkan persaingan juga pada jasa penginapan khusunya perhotelan. DKI Jakarta sebagai Ibu Kota Republik Indonesia menjadi

pusat kota yang banyak dikunjungi oleh wisatawan. Mulai dari wisatawan biasa sampai tamu negara berkunjung ke Jakarta. DKI Jakarta juga dikenal sebagai pusat bisnis nomor 1 di Indonesia. Tentunya karena telah menyandang gelar sebagai Ibu Kota membuat persaingan hotel semakin ketat mulai dari jasa pelayanan, desain hotel, kuliner dan akomodasi hotel lainnya harus mampu bersaing untuk menarik pelanggan datang kembali dan menciptakan *review* yang positif guna nama baik Hotel. Berikut adalah data statistik jumlah kunjungan wisatawan Mancanegara ke DKI Jakarta Januari 2017- Juni 2020

Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke DKI Jakarta Januari 2017-Juni 2020

	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept	Okt	Nov	Dec
2017	193.788	189.438	221.620	216.704	210.595	162.333	285.733	286.365	224.855	221.062	224.079	221.483
2018	210.575	203.330	244.612	225.132	191.750	182.943	322.971	308.914	250.180	244.913	206.905	225.076
2019	175.159	196.295	214.366	197.112	156.796	190.120	267.508	251.808	211.956	189.426	183.768	186.810
2020	173.614	131.237	52.721	424	414	924						

Sumber : https://statistik.jakarta.go.id/kunjungan-wisatawan-mancanegara-yang-datang-ke-dki-jakarta/

GAMBAR 1.2

Berdasarkan data Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisatawan ke DKI Jakarta tahun 2017-2020 yang telah diolah oleh Badan Pusat Statistik Jakarta, jumlah kunjungan tertinggi ada pada bulan Juli dan Agustus dan kunjungan terendah ada pada bulan Mei dan Juni. Jumlah

kunjungan wisatawan tertinggi yaitu pada bulan Juni 2018 sebanyak 322.971 wisatawan Sedangkan kunjungan terendah di bulan Mei 2019 sebanyak 156.796 wisatawan. Williams, Baber, dan Kaurav (2016) meneliti mengenai preferensi wisatawan mancanegara yang datang ke India dalam memilih hotel. Terdapat 30 indikator atribut hotel yang digunakan seperti kebersihan, parker kendaraan, keamanan dan perlindungan, keramahan staf, kualitas pelayanan, adanya internet, dan lainnya. Indikator ini semua banyak ditemui di Hotel berbintang. Karena hotel yang berbintang lebih mengutamakan kualitas pelayanan, kebersihan, dan lain-lain agar wisatawan mempunyai kesan yang positif selama menginap dan berharap dapat Kembali lagi ke hotel tersebut. Berikut adalah data presentase tingkat penghunian kamar hotel berbintang di DKI Jakarta tahun 2019

Presentase Tingkat Pengunian Kamar Hotel Berbintang di DKI Jakarta tahun 2019

Sumber : https://statistik.jakarta.go.id/jumlah-wisatawan-mancanegara-yang-berkunjung-ke-dki-jakarta-selama-tahun-2019/

GAMBAR 1.3

Berdasarkan data Pusat Statistik DKI Jakarta terhadap presentase kunjungan wisatawan terhadap hotel berbintang diketahui bahwa tingkat hunian hotel berbintang tertinggi berada pada bulan Januari 2019 sebesar 69,84%. Sementara itu, tingkat hunian Hotel berbintang terendah berada pada bulan Juni sebesar 50,51%. Dapat disimpulkan bahwa dari total keseluruhan wisatawan yang datang ke mancanegara lebih dari 50% atau setengahnya lebih memilih menginap di hotel yang berbintang. Maka dari itu persaingan antar hotel pun semakin meningkat untuk menarik pelanggannya.

Hotel Classic Jakarta adalah hotel bintang empat yang dilihat dari desainnya memiliki desain classic dan elegan. Letaknya yang strategi di tepat pusat kota Jakarta berdekatan dengan Tugu Monas, Istana Predisen RI, Stasiun KA Gambir, Gereja Katedral, Masjid Istiqlal dan banyak pusat perbelanjaan mewah maupun klasik lainnya. Karena lokasinya yang sangat strategis ini tentu hotel ini memiliki banyak pengunjung domestik maupun asing. Menurut kuesioner singkat yang telah dibuat oleh peneliti kepada Bapak Dan Dachmat selaku *General Manager* Hotel Classic Jakarta menyatakan bahwa ia telah menerapkan konsep Balanced Scorecard dalam Menyusun strategi bisnisnya. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengukur dan menganalisis penggunaan *balanced scorecard* Hotel Classic Jakarta

Kinerja perusahaan yang diukur menggunakan *Balanced scorecard* ada empat yaitu perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif pelanggan. Dalam penelitian ini, hanya difokuskan kepada perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Peneliti tidak memfokuskan kepada pers[ektif keuangan karena peneliti memiliki keterbatasan sumber informasi terkait laporan keuangan. Laporan keuangan hotel tidak dipublikasikan sehingga peneliti tidak mengukue kinerja keuangan hotel selain itu dalam manajemen tradisional juga menggunakan rasio keuangan keuangan sebagai dasar perhitungan.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang telah diterapkan pada Hotel Classic Jakarta ditinjau dari perspektif non keuangan yakni perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif pelanggan.
2. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada Hotel Classic Jakarta menurut teori para ahli.

C. Tujuan & Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

   Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan Karya Ilmiah ini adalah melihat inplementasi Hotel Classic Jakarta dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* ditinjau dari

perspektif non keuangan yaitu perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif atas Hotel Classic Jakarta dan mengetahui apakah telah

dilaksanakan dengan baik atau belum oleh *Manager* Hotel Classic Jakarta

2. Manfaat Penelitian

   a. Manfaat Teoritis

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai konsep *balanced scorecard* agar dapat digunakan dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan

   b. Manfaat Praktis

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan serta solusi pemecahan masalah yang berkaitan dengan pengukuran kinerja kepada pihak manajemen hotel berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*