

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
PERENCANAAN STRATEGI PADA HOTEL PELANGI I  
MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan  
dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
**JURUSAN : AKUNTANSI**



Disusun Oleh:

**WIWI AYU DIAH LESTARI**

**01.230.126**

**UNIVERSITAS MERDEKA MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

2006

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Wiwi Ayu Diah Lestari  
Nomor Pokok : 01.23.0126  
Universitas : Merdeka Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Judul Skripsi : Penerapan Balanced Scorecard Untuk Perencanaan  
Strategi Pada Hotel Pelangi I Malang.

Malang, Maret 2006

DISETUJUI DAN DITERIMA

Ketua Jurusan



( Drs. Gaguk Apriyanto, M.Si )

Pembimbing



( Nanik Wahyuni, SE. M.Si )

Dekan Fakultas Ekonomi



( Drs. MAXION SUMTAKY, M.Si )

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK  
PERENCANAAN STRATEGI PADA HOTEL PELANGI I  
MALANG**

Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

**WIWI AYU DIAH LESTARI**

**01.23.0126**

Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji

Pada Tanggal 18 Maret 2006

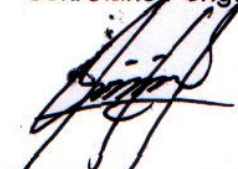
**Susunan Dewan Penguji**

Ketua Penguji



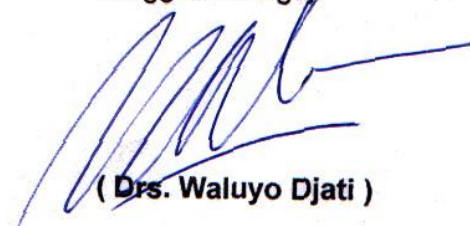
( Nanik Wahyuni, SE. M.Si )

Sekretaris Penguji



( Drs. Saman, M.Si )

Anggota Penguji



( Drs. Waluyo Djati )

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Malang, ..... 2006  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Merdeka Malang



**Drs. MAXION SUMTAKY, M.Si**



# Hotel Pelangi

## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Lilik Pemud Nugroho SH  
Jabatan : Personalia Manager Hotel Pelangi Malang  
Alamat : Jl Merdeka Selatan No.3 Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Wiwi Ayu Diah Lestari  
NIM : 01230126  
Fakultas : Ekonomi Akutansi  
PT : Universitas Merdeka Malang

telah mengadakan penelitian/ Observasi di Hotel Pelangi I, dari tgl 5 Desember 2005 s/d 31 Januari 2006, untuk memenuhi tugas akademik dengan judul Skripsi "Penggunaan Balanced Scorecard Untuk Perencanaan Strategi Pada Hotel Pelangi Malang"

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk dapatnya dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 20 Februari 2006  
Management Hotel Pelangi

Lilik Pemud Nugroho, SH  
Personalia Manager

**Hotel Pelangi Group**

Jalan Merdeka Selatan No. 03 Phone (0341)365156 (hunting) Fax. (0341) 365466 Malang 65119 - Indonesia

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Wiwi Ayu Diah Lestari

Nomor Pokok : 01.23.0126

Universitas : Merdeka Malang

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Tempat/Tgl.Lahir : Kotabaru, 19 November 1983

Alamat : Jl. Nelayan No. 8 Kotabaru Kalimantan  
(0518) 21670

Nama Orang Tua (Ayah) : Asep Utom Suhari (Alm)

(Ibu) : Hj. Herlina

Alamat Orang Tua : Jl. Nelayan No. 8 Kotabaru Kalimantan  
(0518) 21670

Riwayat Pendidikan : 1. Tahun 1995 Lulus SDN Kotabaru Hilir 3

2. Tahun 1997 Lulus SMP Negeri 1  
Kotabaru

3. Tahun 1999 Lulus SMU Negeri 1  
Kotabaru

4. Terdaftar sebagai mahasiswa  
Universitas Merdeka Malang Fakultas  
Ekonomi Akuntansi Tahun 2001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT dan junjunganku Nabi Muhammad SAW atas rahmat hidayahNya dan syafaat beliau juga para Waliyullah sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik yang berjudul **“PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK PERENCANAAN STRATEGI PADA HOTEL PELANGI 1 MALANG”**

Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari adanya bantuan, bimbingan dan partisipasi langsung dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini tidak lupa saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak **Drs. Maxion Sumtaky, M.Si** Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
2. **Bapak Drs. Gaguk Apriyanto, M.Si** Selaku Ketua Jurusan Ekonomi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
3. **Ibu Nanik Wahyuni, SE. M.Si** Selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta petunjuk sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. **Bapak Drs. Agus Haryono, M.Si** selaku dosen wali yang dengan sabar telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama masa perkuliahan.

5. **Bapak dan Ibu Dosen** yang telah mengajar sejak penulis menjadi Mahasiswa Ekonomi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
6. **Pimpinan, Karyawan, dan Staf Hotel Pelangi 1 Malang** yang telah memberikan ijin kepada saya untuk mengadakan penelitian.
7. Semua pihak yang telah membantu yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. *“Thank You Very Much”*.

Penulis Menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun sehingga dapat digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan tugas-tugas lainnya.

Akhirnya saya berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, Maret 2006  
Penyusun

**WIWI AYU DIAH LESTARI**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN .....	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	Viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
ABSTRAKSI .....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	2
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Kegunaan Penelitian.....	3
BAB II : LANDASAN TEORI .....	4
A. Pengertian Visi dan Misi.....	4
B. Definisi Perencanaan Strategi.....	5
C. Konsep <i>Balanced scorecard</i> .....	9
D. Empat Perspektif dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> ....	11
E. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Penjabaran Strategi Perusahaan.....	19



BAB III	: METODE PENELITIAN .....	20
	A. Definisi Operasional Variabel.....	20
	B. Ruang Lingkup Penelitian .....	21
	C. Lokasi Penelitian.....	21
	D. Jenis dan Sumber Data.....	21
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	21
	F. Teknik Analisis Data.....	22
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
	A. Hasil Penelitian .....	26
	1. Sejarah Perusahaan Hotel Pelangi.....	26
	2. Struktur Organisasi .....	27
	3. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan .....	33
	4. Kondisi Intern Perusahaan .....	34
	5. Standar Pengukuran Kinerja Hotel Pelangi I Malang.....	40
	6. Keuangan Perusahaan .....	42
	B. Analisa Data .....	46
	1. Analisis terhadap empat perspektif <i>Balanced         Scorecard</i> .....	46
	2. Penjabaran Strategi ke dalam Rencana Strategik Dengan <i>Kerangka Balanced Scorecard</i> .....	61

	C. Pembahasan.....	68
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN .....	71
	A. Kesimpulan .....	71
	B. Saran-saran .....	73
DAFTAR PUSTAKA		

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jenis dan Jumlah Kamar.....	34
2. Data Jumlah Karyawan.....	37
3. Tingkat Pendidikan Karyawan.....	38
4. Absensi Karyawan Tahun 2002 - 2004.....	39
5. Detail Of Tradines Tahun 2004.....	39
6. Jenis Dan Harga Kamar.....	40
7. Neraca Per 31 Desember 2004.....	43
8. Laba Rugi Per 31 Desember 2004.....	44
9. Laporan Laba Ditahan Per 31 Desember 2004.....	45
10. Perhitungan <i>Current Ratio</i> .....	46
11. Perhitungan <i>Cash Ratio</i> .....	47
12. Perhitungan <i>Quick Ratio</i> .....	48
13. Perhitungan ROE.....	49
14. Perhitungan ROA.....	50
15. Perhitungan PMOS.....	51
16. Perhitungan TATO.....	52
17. Perhitungan <i>The Debt Equity Ratio</i> .....	53
18. Perhitungan <i>Debt Ratio</i> .....	54
19. Tingkat <i>Customer Acquisition</i> .....	54
20. Persentase Pertumbuhan Pendapatan.....	56
21. Tingkat Absensi Pegawai.....	57
22. <i>Turn Over</i> Pegawai.....	58
23. <i>Detail Of Tardiness</i> .....	60
24. Penjabaran <i>Strategic Objectives</i> Kedalam <i>Measures</i> , Target, Dan <i>Strategik Initiatives</i> .....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Struktur Organisasi Hotel Pelangi I Malang.....	29

## ABSTRAKSI

Penelitian ini dilakukan di Hotel Pelangi 1 Malang karena saat ini tingkat persaingan dalam memperebutkan konsumen pengguna jasa perhotelan sangat tinggi, oleh karena itu perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja secara menyeluruh. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam penilaian kinerja Hotel Pelangi, sebagai suatu proses umpan balik manajemen dan implementasi strategis untuk mencapai tujuan perusahaan di masa yang akan datang. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun strategi pada Hotel Pelangi I Malang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja dan penyusunan perencanaan strategis dilakukan dengan dua tahap yaitu analisis terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, selanjutnya menjabarkan strategi ke dalam rencana strategik.

Hasil analisis dengan *Balanced Scorecard* dapat diketahui empat perspektif pada Hotel Pelangi I Malang sebagai berikut:

1. Dilihat dari perspektif keuangan, kinerja perusahaan dapat dikatakan baik karena perusahaan memiliki rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio aktivitas, dan rasio leverage yang secara keseluruhan telah memenuhi standar. Oleh karena itu *strategic objectivenya* adalah mempertahankan kinerja tersebut dengan mempertahankan posisi kas yang cukup, menjaga agar hutang tidak meningkat, melakukan efisiensi atau penghematan serta meningkatkan penjualan kamar.
2. Dilihat dari perspektif pelanggan, walaupun terjadi peningkatan jumlah tamu, tetapi pendapatan dari penjualan kamar mengalami penurunan. Oleh karena itu *strategic objectivenya* adalah meningkatkan *customer acquisition* dan meningkatkan *sales growth* dengan cara melakukan riset dan analisis pasar, meningkatkan aktivitas pemasaran dan promosi, dan menjalin kerjasama dengan Dinas Pariwisata.
3. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, kinerja Hotel Pelangi I Malang dalam keadaan sangat baik, karena pada tahun 2004 tidak ada pelanggan atau tamu yang komplain terhadap pelayanan dan fasilitas yang dimiliki hotel.
4. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan belum rutin melakukan pelatihan kepada karyawan setiap tahun guna meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan, selain itu masih adanya keterlambatan karyawan. Oleh karena itu *strategic objectivenya* adalah meningkatkan kualitas karyawan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan cara memberikan pelatihan rutin setiap tahun, dan memberikan sanksi terhadap karyawan yang terlambat agar selalu berusaha datang tepat waktu.