

**PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA NON KEUANGAN
SEBAGAI ALAT UKUR UNTUK MENILAI KINERJA
MANAJEMEN PADA HOTEL GRAND KALIMAS SURABAYA**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi**



Diajukan Oleh :

Eny Rofidah

Nim. 06231009

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA**

2010

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur patut penulis panjatkan kehadirat-Allah SWT. Serta sholawat serta salam tetap melimpah ruah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Berkat Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Maksud dan Tujuan Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat menempuh ujian komprehensif dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu mohon ijin untuk menyampaikan ucapan terima kasih, terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Zainuddin Maliki, M.Si, sebagai **Rektor** Universitas Muhammadiyah Surabaya.
2. Ibu Dr. Fatmah, MM, selaku **Dekan** FE Universitas Muhammadiyah Surabaya
3. Ibu Dra. Anna Marina, Ak, M.Si, selaku **Kajur Akuntansi** sekaligus Dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan petunjuk dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Ma'ruf Sya'ban, SE, M. Ak selaku Dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan petunjuk dan saran dalam penyusunan skripsi ini.

5. Pimpinan Hotel Grand Kalimas yang telah bersedia memberikan data-data dalam penyusunan skripsi ini.
6. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya .
7. Ayah dan Ibu ku tercinta dan tersayang yang telah banyak memberikan dorongan moril maupun materil serta selalu mendo'akanku.
8. Buat adik-adikku atas dorongan dan semangat yang telah kalian berikan padaku sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Buat tersayang "Nasichul Wasi'an" yang selalu memberikan motivasi dan dorongan dalam menempuh studi sampai selesai penulisan skripsi ini.
10. Buat teman-temanku dan semua pihak yang telah memberikan dukungan dan dorongan serta bantuan pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Di atas segalanya hanya Allah SWT yang menghendaki dan meridhoi semuanya menjadi lancar dan sukses. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas kebaikan dan ketulusan mereka.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini banyak kekurangan dan kelemahan, baik isi maupun pembahasannya. Oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun dengan senang hati penulis akan menerimanya.

Akhirnya dengan rasa syukur kepada Allah SWT do'a dan harapan penulis ini semoga dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Wassalammu'alaikum Wr, Wb

Surabaya, Juni 2010

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Skripsi	8
BAB II TINJAUAN TEORI	10
A. Landasan Teori	10
1. Pengertian Pengukuran Kinerja	10
2. Peranan Pengukuran Kinerja	12
3. Tujuan Pengukuran Kinerja	12
4. Manfaat Pengukuran Kinerja	13
5. Jenis-jenis Pengukuran Kinerja	14
a. Pengukuran Kinerja Keuangan	14
b. Pengukuran Kinerja Non Keuangan	14

6.	<i>Critical Success Factors</i>	15
	a. Pengertian <i>Critical Success Factors</i>	15
	b. Manfaat <i>Critical Success Factors</i> Bagi Manajemen	16
	c. Hubungan <i>Critical Success Factors</i> dengan Pengukuran Kinerja	17
7.	Pengukuran Kinerja Non keuangan	18
	a. Pengertian Kinerja Non Keuangan	18
	b. Dimensi Kinerja Aktivitas dalam Pengukuran Kinerja Non keuangan	19
	1) Efisiensi	19
	a) Persentase Tingkat Hunian dan persentase Tingkat Hunian Ganda	19
	(1). Persentase Tingkat Hunian	19
	(2). Persentase Tingkat Hunian Ganda.....	19
	b) Tingkat Produktivitas Roomboy.....	20
	c) Turnover Internal	20
	2) Kualitas	20
	a) Kepuasan Pelanggan	21
	b) Kinerja Internal	22
	3) Waktu.....	23
8.	Kualitas Pelayanan	23
	a. Pengertian Kualitas	23
	b. Pengukuran Kualitas	25

1) Kualitas Jasa Pelayanan	25
9. Pengukuran Kinerja Untuk <i>Critical Success Factors</i>	26
10. <i>Balanced Scorecard</i>	27
B. Penelitian Sebelumnya.....	30
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Pendekatan penelitian	35
B. Definisi Operasional Variabel	35
1. Pengukuran KinerjaNon Keuangan	35
2. Penilaian Kinerja	36
C. Populasi dan Sampel	36
1. Populasi	36
2. Sampel	37
D. Jenis dan Sumber Data	37
1. Jenis Data	37
a. Data Primer	37
b. Data Sekunder	37
2. Sumber Data	37
a. Field Research	37
b. Library Research	38
E. Teknik Pengumpulan Data	38
1. Observasi	38
2. Interview	38
3. Dokumentasi	38

4.	Kuisisioner	38
F.	Teknik Analisa Data	39
1.	Analisis Deskriptif Kuantitatif	39
a)	Efesiensi	39
b)	Kualitas	39
1)	Kepuasan Pelanggan	40
2)	Kinerja Internal	40
c)	Waktu	41
	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
A.	Gambaran Umum Hotel Grand Kalimas	42
1.	Sejarah Hotel Grand Kalimas	42
a.	Visi	43
b.	Misi	43
c.	Tujuan	44
2.	Lokasi Perusahaan	44
3.	Fasilitas Hotel Grand Kalimas	46
4.	SDM (Sumber Daya Manusia)	47
a.	Bentuk Struktur Organisasi	47
b.	Job Discription Karyawan	52
c.	Produk	53
d.	Tingkat Harga Jasa	55
5.	Promosi	57
B.	Diskripsi Hasil Penelitian	58

1.	Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Efisiensi	58
2.	Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Kualitas	59
	a. Kepuasan Pelanggan	60
	b. Kinerja Internal	63
	1) Persentase Tingkat Keluhan pelanggan	63
	2) Perputaran Karyawan	64
3.	Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Waktu	66
C.	Analisis	67
	1. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Efisiensi	67
	2. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Ukuran Kualitas ..	69
	a. Kepuasan pelanggan	69
	b. Kinerja Internal	70
	1) Persentase Tingkat Keluhan Pelanggan	70
	2) Perputaran Karyawan	71
	3. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Waktu	72
D.	Pembahasan	73
	1. Kinerja Dimensi Efisiensi	73
	2. Kinerja Dimensi Kualitas	74
	a. Kepuasan Pelanggan	74
	b. Kinerja Internal	79
	1) Persentase Tingkat Keluhan Pelanggan	79
	2) Perputaran Karyawan	80
	3. Kinerja Dimensi Waktu	82

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	84
A.	Simpulan	84
B.	Saran	85
	DAFTAR PUSTAKA	
	DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.2	Harga Kamar Menurut Jenisnya dan Jumlah Tiap Kamar Tahun 2008	56
Tabel 4.3	Harga Kamar Menurut Jenisnya dan Jumlah Tiap Kamar Tahun 2009	56
Tabel 4.4	Tingkat Hunian Kamar Tahun 2008-2009	59
Tabel 4.5	Tingkat Keluhan Tamu Tahun 2008-2009	60
Tabel 4.6	Jenis Keluhan yang Terjadi Selama Tamu Menginap	61
Tabel 4.7	Tingkat Kepuasan Konsumen	62
Tabel 4.8	Persentase Tingkat Keluhan Tamu Tahun 2008-2009	64
Tabel 4.9	Daftar Jumlah Karyawan Tahun 2008-2009	65
Tabel 4.10	Daftar Perputaran Karyawan Tahun 2008-2009	65
Tabel 4.11	Rata-rata Lama Tinggal Tamu Tahun 2008-2009	67

DAFTAR GAMBAR

Gb 2.1	Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis	29
Gb 4.1	Struktur Organisasi	48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat izin Melakukan Penelitian di Hotel Grand Kalimas Surabaya

Lampiran 2 : Berita Acara Bimbingan Skripsi

Lampiran 3 : Surat izin Penelitian dari Universitas

Lampiran 4 : Daftar Perbaikan Skripsi

Lampiran 5 : Data Pelayanan Pelanggan Hotel Grand Kalimas

Lampiran 6 : Kuesioner

Lampiran 7 : Pedoman Wawancara

DAFTAR PUSTAKA

- Don R, Hansen dan Marryn M. Mowen, Diterjemahkan Oleh Ancella A. Hermanwan, **Manajemen Biiaya**, Edisi Empat, jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1999. _____ Diterjemahkan Oleh Ancella A. Hermanwan, **Manajemen Biaya**, Edisi Empat, jilid 2, Erlanggan, Jakarta, 2000.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan, Diterjemahkan Oleh Drs. F.X. _____ Kurniawan Tjakrawala, Msi. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta, 2003.
- Samryn, L.M, **Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar**, Cetakan Pertama, PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta 2001.
- Mardiasmo. **Akuntansi Sektor Publik, Edisi Pertama**, Cetakan Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2002.
- Halim. Abd, Ach, Tjahjono, Mukhfakrie Husein, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 2000.
- Don R, Hansen dan Marryn M. Mowen, Diterjemahkan Oleh Ancella A. Hermanwan, **Manajemen Biaya**, Buku 1 Edisi 7, Salemba Empat, Jakarta, 2006 _____ Diterjemahkan Oleh Ancella A. Hermanwan, **Manajemen Biaya**, Buku 2 Edisi7, Salemba Empat, Jakarta, 2006

Manurung, Heldin, **Manajemen Kantor Depan Hotel**, Cetakan Ketiga, Penerbit Kesaint Blanc, Jakarta, 2005.

Yamit, Zulian, **Manajemen Kualitas : Produk dan Jasa**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Penerbit EKONOSIA, Yogyakarta, 2005.

Simamora, Henry, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Tiga, Cetakan Pertama, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta, 2004.

Yoeti, Oka A, **Hotel Marketing**, Cetakan Ketiga, Perca, Jakarta, 2003.

Yamit, Zulian, **Manajemen Kualitas : Produk dan Jasa**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit EKONOSIA, Yogyakarta, 2005

Blocher, Edward J. Kung H. Chen, Thomas W. Lin, Diterjemahkan Oleh Dra. A. Susty Ambariani, Msi, **Akuntansi Manajemen Biaya**, Edisi Pertama, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta, 2000.

Umar, Husein, 2002, *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. Cetakan Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Administrasi* : Bandung, Alfabeta.