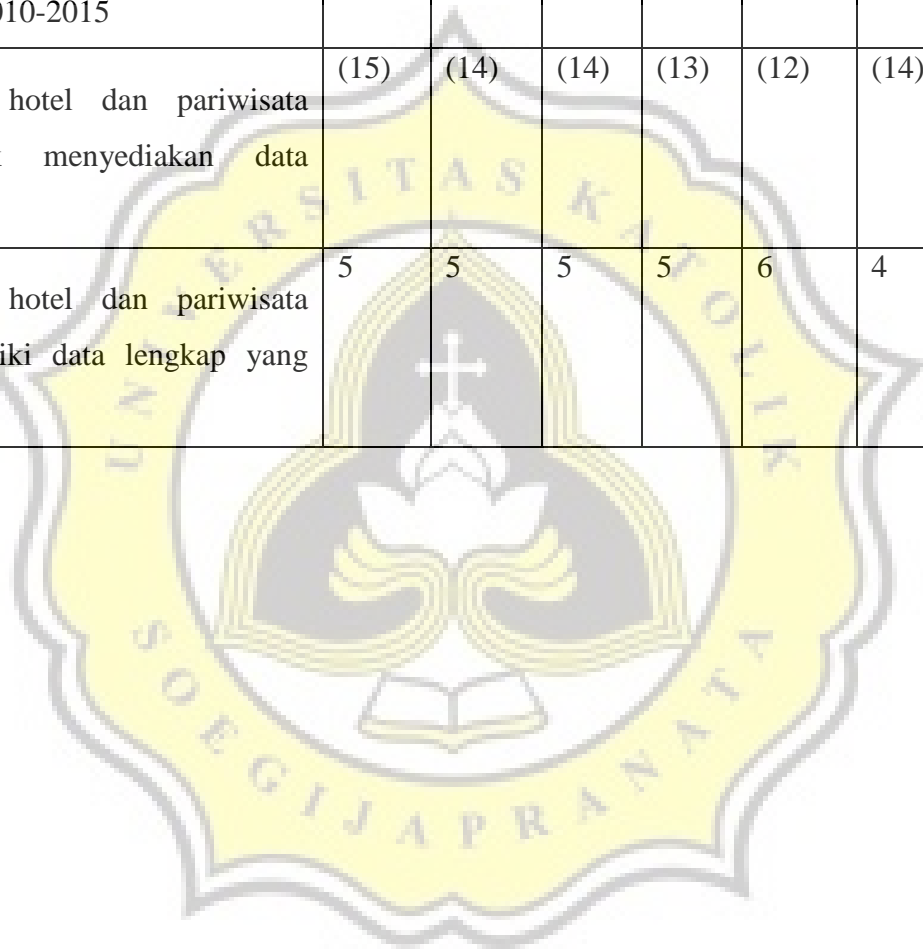




# LAMPIRAN

Kriteria	Jumlah Laporan Tahunan						Total
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Perusahaan hotel dan pariwisata yang listing di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2010-2015	20	19	19	18	18	18	<b>112</b>
Perusahaan hotel dan pariwisata yang tidak menyediakan data lengkap	(15)	(14)	(14)	(13)	(12)	(14)	<b>(82)</b>
Perusahaan hotel dan pariwisata yang memiliki data lengkap yang dibutuhkan	5	5	5	5	6	4	<b>30</b>



			2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
1	BAYU	BAYU BUANA TBK	1	1	1	1	1	1	6
2	BUVA	PT BUKIT ULUWATU VILLA TBK	1	1	1	1	1	1	6
3	FAST	FAST FOOD INDONESIA TBK	1	1	1	1	1	1	6
4	GMCW	PT GRAHAMAS CITRAWISATA TBK	1	1	1	1	1		5
5	HOME	PT HOTEL MANDARINE REGENCY TBK	1	1	1	1	1		5
6	HOTL	SARASWATI GRIYA LESTARI TBK			1	1	1		3
7	ICON	PT ISLAND CONCEPTS INDONESIA TBK	1	1	1	1	1	1	6
8	INPP	PT INDONESIAN PARADISE PROPERTY TBK	1	1	1	1	1	1	6
9	JIHD	PT JAKARTA INTERNATIONAL HOTEL AND DEVELOPMENT TBK	1	1	1			1	4
10	JSPT	PT JAKARTA SETIABUDI INTERNASIONAL	1	1	1			1	4
11	KPIG	PT MNC LAND TBK	1				1	1	3
12	MAMI	PT MAS MURNI INDONESIA TBK	1	1	1	1	1	1	6
13	PANR	PANORAMA SENTRAWISATA TBK	1	1	1	1		1	5
14	PDES	DESTINASI TIRTA NUSANTARA TBK	1	1	1	1	1	1	6
15	PGLI	PT PEMBANGUNAN GRAHA LESTARI INDAH TBK	1	1		1	1	1	5
16	PJAA	PEMBANGUNAN JAYA ANCOL TBK	1	1	1	1	1	1	6
17	PNSE	PT PUDJIADI AND SONS TBK	1	1	1	1	1	1	6
18	PSKT	PT RED PLANET INDONESIA TBK	1	1	1	1	1	1	6
19	PTSP	PIONEERINDO GOURMET INTERNATIONAL TBK	1	1	1	1	1	1	6
20	PUDP	PT PUDJIATI PRESTIGE TBK	1	1	1	1	1	1	6
21	SHID	PT HOTEL SAHID JAYA	1	1	1	1	1	1	6

No	HOTEL	RK	PK	TH	ROA	NPM	ARR
1	INPP	0.2649572650	6,312,772,750.00	60.20	2.31	19.270	377,249
2	PNSE	1.0430797430	178,185,413.00	69.55	12.58	14.714	380,587
3	GMCW	1.0272727270	167,253,823.00	82.79	12.82	10.454	385,965
4	INPP	1.0476190480	6,584,940,311.00	58.40	2.70	10.200	394,990
5	HOME	0.9629629630	160,932,692.30	58.98	1.43	7.970	399,490
6	GMCW	1.0265486730	181,141,767.20	85.81	12.24	11.430	412,815
7	PNSE	1.0281195080	204,174,359.00	69.79	12.75	18.520	421,106
8	HOME	0.9855769230	202,356,097.60	56.56	0.46	1.960	422,913
9	HOME	1.0341463410	181,047,169.80	53.50	-3.38	-23.605	434,982
10	PNSE	0.9914529910	215,727,586.20	69.47	11.70	16.540	441,476
11	INPP	0.9545454550	5,969,061,504.00	71.20	1.37	5.870	443,124
12	SHID	0.9596864500	144,669,778.30	57.81	2.87	14.350	450,727
13	PNSE	1.0456896550	213,907,666.90	69.07	10.58	18.190	451,840
14	GMCW	1.0517241380	178,966,188.50	82.37	13.95	13.438	452,188
15	PNSE	0.7237762240	272,759,661.80	59.70	3.64	6.960	467,638
16	GMCW	1.0000000000	169,048,467.20	74.06	-1.43	-1.434	469,208
17	PNSE	0.9431162410	215,011,363.60	62.10	6.86	12.190	481,213
18	INPP	0.9047619050	1,043,714,707.00	76.09	0.19	4.057	493,213
19	INPP	1.1578947370	1,828,418,430.00	77.22	0.64	7.290	493,698
20	INPP	1.1200000000	192,592,650.20	50.62	2.63	40.189	494,233
21	HOME	1.5235849060	179,591,331.30	64.35	0.61	2.720	505,716
22	GMCW	1.0000000000	158,212,508.20	79.47	-7.64	-20.590	510,404
23	SHID	0.9708284710	196,705,528.80	64.03	0.79	6.010	536,484
24	SHID	0.7451923080	289,975,806.50	69.54	0.97	7.060	551,989
25	HOME	1.0866873070	174,008,547.00	47.45	0.29	1.240	585,666
26	SHID	0.9258064520	357,219,512.20	60.43	1.00	7.100	675,134
27	SHID	0.9233449480	360,145,283.00	61.05	1.74	13.155	721,473
28	SHID	0.8962264150	327,581,052.60	46.15	0.37	3.513	752,155
29	BUVA	1.2455445540	316,267,090.60	77.90	-1.60	-21.000	3,800,000
30	BUVA	1.0433884300	507,918,811.90	64.50	1.70	11.000	4,350,000



**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ROA	30	21.59	-7.64	13.95	3.5047	5.52761	30.554
NPM	30	63.794	-23.605	40.189	7.29201	12.498318	156.208
TH	30	39.66	46.15	85.81	66.0052	10.49302	110.103
RK	30	1.2586276410	.2649572650	1.5235849060	.987784492600	.1959188381220	.038
PK	30	6440270532.70	144669778.30	6584940311.00	916143595.2900	1853175122.465	34342580345250
ARR	30	3972751	377249	4350000	725255.87	51	55500.000
Valid N (listwise)	30					918182.765	843059590579.1
							54



## Bootstrapping

### Outer Weights

	ARR	NPM	PK	RK	ROA	TH
Sample 0	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 1	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 2	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 3	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 4	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 5	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 6	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 7	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 8	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 9	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 10	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 11	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 12	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 13	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 14	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 15	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 16	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 17	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 18	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 19	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 20	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 21	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 22	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 23	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 24	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 25	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 26	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 27	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 28	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Sample 29	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000

## Inner Model T-Statistic

	ARR	NPM	PK	RK	ROA	TH
ARR						
NPM						
PK	16.384470	39.205922			63.859255	2.071097
RK	70.848179	47.302947	85.872415		32.824133	52.642569
ROA						
TH	22.077196	25.193681			91.185096	

## Path Coefficients

	PK -> ARR	PK -> NPM	PK -> ROA	PK -> TH	RK -> ARR	RK -> NPM	RK -> PK	RK -> ROA	RK -> TH	TH -> ARR	TH -> NPM	TH -> ROA
Sam ple 0	- 0.023 603	0.053 661	- 0.128 442	0.005 466	0.192 198	- 0.156 681	- 0.382 294	- 0.088 171	0.163 742	0.051 201	- 0.112 829	0.353 536
Sam ple 1	- 0.025 100	0.051 044	- 0.128 512	0.004 906	0.190 342	- 0.153 465	- 0.376 249	- 0.084 335	0.155 578	0.051 768	- 0.115 469	0.356 365
Sam ple 2	- 0.023 669	0.051 974	- 0.133 094	0.010 472	0.189 752	- 0.160 519	- 0.386 085	- 0.091 845	0.165 309	0.050 970	- 0.106 731	0.356 198
Sam ple 3	- 0.022 446	0.054 267	- 0.128 587	0.008 107	0.190 562	- 0.155 037	- 0.384 240	- 0.086 855	0.160 927	0.052 230	- 0.108 610	0.357 704
Sam ple 4	- 0.025 659	0.051 539	- 0.132 984	0.007 836	0.187 966	- 0.159 605	- 0.383 455	- 0.091 167	0.159 510	0.051 653	- 0.104 825	0.360 968
Sam ple 5	- 0.028 233	0.054 388	- 0.125 358	- 0.001 275	0.184 017	- 0.150 831	- 0.374 755	- 0.082 417	0.154 696	0.046 736	- 0.112 535	0.352 976
Sam ple 6	- 0.022 276	0.052 002	- 0.130 580	0.003 590	0.193 407	- 0.162 903	- 0.384 194	- 0.089 527	0.157 444	0.056 730	- 0.104 995	0.356 964
Sam ple 7	- 0.022 246	0.052 568	- 0.128 889	0.009 485	0.193 243	- 0.154 387	- 0.386 994	- 0.087 485	0.162 044	0.053 418	- 0.115 052	0.357 508
Sam ple 8	- 0.024 008	0.052 205	- 0.131 636	0.008 013	0.190 142	- 0.158 031	- 0.385 420	- 0.089 032	0.161 493	0.050 592	- 0.110 258	0.354 915
Sam ple 9	- 0.022 606	0.052 192	- 0.129 982	0.006 902	0.191 459	- 0.158 264	- 0.386 887	- 0.088 903	0.162 488	0.051 539	- 0.111 827	0.358 338
Sam	-	0.054	-	0.005	0.186	-	-	-	0.162	0.049	-	0.349

<b>ple 10</b>	0.025 841	570	0.129 953	480	114	0.157 498	0.387 145	0.090 654	314	753	0.116 522	111
<b>Sam ple 11</b>	- 0.025 348	0.052 407	- 0.129 224	0.004 536	0.188 708	- 0.155 763	- 0.381 495	- 0.087 059	0.159 222	0.051 090	- 0.116 604	0.354 566
<b>Sam ple 12</b>	- 0.022 152	0.052 458	- 0.128 079	0.006 103	0.191 762	- 0.154 877	- 0.385 928	- 0.086 966	0.161 244	0.050 674	- 0.116 444	0.356 931
<b>Sam ple 13</b>	- 0.024 199	0.052 311	- 0.130 906	0.009 788	0.195 122	- 0.160 293	- 0.380 347	- 0.090 298	0.166 062	0.055 916	- 0.114 293	0.348 230
<b>Sam ple 14</b>	- 0.025 249	0.053 474	- 0.127 349	- 0.000 123	0.187 872	- 0.155 233	- 0.384 427	- 0.088 361	0.159 752	0.051 379	- 0.119 318	0.353 051
<b>Sam ple 15</b>	- 0.022 708	0.051 528	- 0.135 058	0.010 648	0.188 399	- 0.159 038	- 0.392 693	- 0.093 712	0.162 784	0.049 570	- 0.109 593	0.361 295
<b>Sam ple 16</b>	- 0.023 072	0.052 001	- 0.128 248	- 0.001 310	0.194 004	- 0.160 957	- 0.384 611	- 0.087 565	0.160 321	0.051 213	- 0.109 737	0.354 484
<b>Sam ple 17</b>	- 0.024 884	0.055 401	- 0.131 634	0.012 261	0.189 923	- 0.162 835	- 0.386 625	- 0.093 716	0.165 574	0.054 785	- 0.105 147	0.355 114
<b>Sam ple 18</b>	- 0.024 150	0.053 510	- 0.128 184	0.006 756	0.189 403	- 0.153 362	- 0.379 016	- 0.086 032	0.161 018	0.047 353	- 0.106 371	0.358 361
<b>Sam ple 19</b>	- 0.023 607	0.053 356	- 0.130 003	0.008 605	0.190 434	- 0.154 228	- 0.387 982	- 0.087 750	0.163 550	0.050 651	- 0.113 737	0.354 953
<b>Sam ple 20</b>	- 0.024 835	0.053 333	- 0.131 390	0.009 897	0.190 684	- 0.161 684	- 0.388 568	- 0.092 734	0.165 636	0.053 076	- 0.108 491	0.356 547
<b>Sam ple 21</b>	- 0.024 547	0.050 302	- 0.131 214	0.010 523	0.190 650	- 0.155 566	- 0.378 455	- 0.091 282	0.161 169	0.054 805	- 0.114 290	0.359 105
<b>Sam ple 22</b>	- 0.023 317	0.055 473	- 0.128 743	0.004 755	0.191 745	- 0.159 897	- 0.390 593	- 0.089 282	0.161 849	0.054 045	- 0.109 049	0.353 735
<b>Sam ple 23</b>	- 0.023 984	0.055 105	- 0.129 633	0.006 997	0.186 783	- 0.155 168	- 0.393 944	- 0.090 297	0.161 211	0.052 196	- 0.112 143	0.357 802
<b>Sam ple 24</b>	- 0.025 253	0.054 378	- 0.127 366	0.004 814	0.185 461	- 0.156 453	- 0.387 567	- 0.088 432	0.156 603	0.053 069	- 0.115 070	0.348 464
<b>Sam ple 25</b>	- 0.024 343	0.052 960	- 0.129 630	0.007 638	0.190 732	- 0.155 698	- 0.386 180	- 0.087 397	0.165 967	0.048 950	- 0.114 946	0.352 727
<b>Sam ple</b>	- 0.023	0.050 966	- 0.128	0.001 756	0.190 126	- 0.159	- 0.386	- 0.089	0.160 015	0.054 985	- 0.120	0.351 456



<b>26</b>	697		780			762	432	354			639	
<b>Sample 27</b>	- 0.022 786	0.053 016	- 0.128 865	0.009 396	0.194 628	- 0.156 366	- 0.383 709	- 0.088 218	0.167 766	0.052 431	- 0.115 186	0.355 061
<b>Sample 28</b>	- 0.022 782	0.051 475	- 0.131 572	0.005 003	0.193 807	- 0.162 888	- 0.389 294	- 0.089 523	0.161 536	0.054 035	- 0.109 677	0.355 055
<b>Sample 29</b>	- 0.026 997	0.054 449	- 0.126 538	0.005 448	0.187 209	- 0.150 553	- 0.377 038	- 0.082 411	0.159 482	0.048 338	- 0.120 813	0.342 570

### Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>PK -&gt; ARR</b>	-0.022999	-0.023786	0.001486	0.001486	15.476067
<b>PK -&gt; NPM</b>	0.052242	0.052228	0.001424	0.001424	36.693833
<b>PK -&gt; ROA</b>	-0.127349	-0.127401	0.001527	0.001527	83.392144
<b>PK -&gt; TH</b>	0.007062	0.006416	0.003410	0.003410	2.071097
<b>RK -&gt; ARR</b>	0.207844	0.207745	0.002603	0.002603	79.855119
<b>RK -&gt; NPM</b>	-0.195788	-0.195508	0.003183	0.003183	61.514018
<b>RK -&gt; PK</b>	-0.386056	-0.384754	0.004496	0.004496	85.872415
<b>RK -&gt; ROA</b>	0.017643	0.017645	0.001590	0.001590	11.097258
<b>RK -&gt; TH</b>	0.159131	0.159071	0.002397	0.002397	66.379511
<b>TH -&gt; ARR</b>	0.052061	0.051838	0.002358	0.002358	22.077196
<b>TH -&gt; NPM</b>	-0.111351	-0.112373	0.004420	0.004420	25.193681
<b>TH -&gt; ROA</b>	0.355385	0.354803	0.003897	0.003897	91.185096

## Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>PK -&gt; ARR</b>	-0.023366	-0.024120	0.001426	0.001426	16.384470
<b>PK -&gt; NPM</b>	0.053028	0.052944	0.001353	0.001353	39.205922
<b>PK -&gt; ROA</b>	-0.129858	-0.129681	0.002034	0.002034	63.859255
<b>PK -&gt; TH</b>	0.007062	0.006416	0.003410	0.003410	2.071097
<b>RK -&gt; ARR</b>	0.190539	0.190222	0.002689	0.002689	70.848179
<b>RK -&gt; NPM</b>	-0.157597	-0.157261	0.003332	0.003332	47.302947
<b>RK -&gt; PK</b>	-0.386056	-0.384754	0.004496	0.004496	85.872415
<b>RK -&gt; ROA</b>	-0.089042	-0.088693	0.002713	0.002713	32.824133
<b>RK -&gt; TH</b>	0.161858	0.161544	0.003075	0.003075	52.642569
<b>TH -&gt; ARR</b>	0.052061	0.051838	0.002358	0.002358	22.077196
<b>TH -&gt; NPM</b>	-0.111351	-0.112373	0.004420	0.004420	25.193681
<b>TH -&gt; ROA</b>	0.355385	0.354803	0.003897	0.003897	91.185096

## Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
ARR <- ARR	1.000000	1.000000	0.000000		
NPM <- NPM	1.000000	1.000000	0.000000		
PK <- PK	1.000000	1.000000	0.000000		
RK <- RK	1.000000	1.000000	0.000000		
ROA <- ROA	1.000000	1.000000	0.000000		
TH <- TH	1.000000	1.000000	0.000000		

## Total Effects

	PK -> ARR	PK -> NPM	PK -> ROA	PK -> TH	RK -> ARR	RK -> NPM	RK -> PK	RK -> ROA	RK -> TH	TH -> ARR	TH -> NPM	TH -> ROA
Sample 0	-0.023324	0.053045	-0.126510	0.005466	0.209498	-0.195434	-0.382294	0.018082	0.161652	0.051201	-0.112829	0.353536
Sample 1	-0.024846	0.050478	-0.126764	0.004906	0.207745	-0.190422	-0.376249	0.018802	0.153732	0.051768	-0.115469	0.356365
Sample 2	-0.023135	0.050857	-0.129364	0.010472	0.207110	-0.197797	-0.386085	0.016983	0.161266	0.050970	-0.106731	0.356198
Sample 3	-0.022022	0.053387	-0.125687	0.008107	0.207429	-0.193029	-0.384240	0.019003	0.157812	0.052230	-0.108610	0.357704
Sample 4	-0.025254	0.050717	-0.130156	0.007836	0.205889	-0.195774	-0.383455	0.016320	0.156506	0.051653	-0.104825	0.360968
Sample 5	-0.028292	0.054531	-0.125808	0.001275	0.201849	-0.188676	-0.374755	0.019334	0.155174	0.046736	-0.112535	0.352976
Sample 6	-0.022072	0.051625	-0.129298	0.003590	0.210818	-0.199268	-0.384194	0.016350	0.156064	0.056730	-0.104995	0.356964
Sample 7	-0.021740	0.051477	-0.125498	0.009485	0.210312	-0.192952	-0.386994	0.019014	0.158374	0.053418	-0.115052	0.357508

<b>Sam ple 8</b>	- 0.023 603	0.051 322	- 0.128 792	0.008 013	0.207 409	- 0.195 617	- 0.385 420	0.017 924	0.158 405	0.050 592	- 0.110 258	0.354 915
<b>Sam ple 9</b>	- 0.022 251	0.051 420	- 0.127 509	0.006 902	0.208 442	- 0.196 329	- 0.386 887	0.018 654	0.159 818	0.051 539	- 0.111 827	0.358 338
<b>Sam ple 10</b>	- 0.025 568	0.053 932	- 0.128 040	0.005 480	0.204 089	- 0.197 291	- 0.387 145	0.015 582	0.160 193	0.049 753	- 0.116 522	0.349 111
<b>Sam ple 11</b>	- 0.025 117	0.051 879	- 0.127 616	0.004 536	0.206 424	- 0.194 120	- 0.381 495	0.018 080	0.157 492	0.051 090	- 0.116 604	0.354 566
<b>Sam ple 12</b>	- 0.021 842	0.051 748	- 0.125 900	0.006 103	0.208 362	- 0.193 624	- 0.385 928	0.019 176	0.158 889	0.050 674	- 0.116 444	0.356 931
<b>Sam ple 13</b>	- 0.023 651	0.051 192	- 0.127 498	0.009 788	0.213 403	- 0.198 744	- 0.380 347	0.016 023	0.162 339	0.055 916	- 0.114 293	0.348 230
<b>Sam ple 14</b>	- 0.025 256	0.053 489	- 0.127 393	0.000 123	0.205 789	- 0.194 856	- 0.384 427	0.017 012	0.159 799	0.051 379	- 0.119 318	0.353 051
<b>Sam ple 15</b>	- 0.022 180	0.050 361	- 0.131 210	0.010 648	0.205 178	- 0.196 654	- 0.392 693	0.016 626	0.158 603	0.049 570	- 0.109 593	0.361 295
<b>Sam ple 16</b>	- 0.023 139	0.052 145	- 0.128 713	0.001 310	0.211 114	- 0.198 606	- 0.384 611	0.018 770	0.160 825	0.051 213	- 0.109 737	0.354 484
<b>Sam ple 17</b>	- 0.024 212	0.054 112	- 0.127 280	0.012 261	0.208 354	- 0.201 166	- 0.386 625	0.014 291	0.160 833	0.054 785	- 0.105 147	0.355 114
<b>Sam ple 18</b>	- 0.023 830	0.052 791	- 0.125 763	0.006 756	0.206 060	- 0.190 498	- 0.379 016	0.019 336	0.158 457	0.047 353	- 0.106 371	0.358 361
<b>Sam ple 19</b>	- 0.023 172	0.052 377	- 0.126 949	0.008 605	0.207 708	- 0.193 151	- 0.387 982	0.019 557	0.160 211	0.050 651	- 0.113 737	0.354 953
<b>Sam ple 20</b>	- 0.024 309	0.052 259	- 0.127 861	0.009 897	0.208 921	- 0.199 960	- 0.388 568	0.016 006	0.161 791	0.053 076	- 0.108 491	0.356 547
<b>Sam ple 21</b>	- 0.023 970	0.049 100	- 0.127 435	0.010 523	0.208 555	- 0.192 568	- 0.378 455	0.014 824	0.157 186	0.054 805	- 0.114 290	0.359 105
<b>Sam ple 22</b>	- 0.023 060	0.054 955	- 0.127 061	0.004 755	0.209 499	- 0.199 011	- 0.390 593	0.017 599	0.159 992	0.054 045	- 0.109 049	0.353 735
<b>Sam ple 23</b>	- 0.023 618	0.054 320	- 0.127 130	0.006 997	0.204 502	- 0.194 646	- 0.393 944	0.017 467	0.158 454	0.052 196	- 0.112 143	0.357 802
<b>Sam</b>	-	0.053	-	0.004	0.203	-	-	0.014	0.154	0.053	-	0.348



<b>Sample 19</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 20</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 21</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 22</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 23</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 24</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 25</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 26</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 27</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 28</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
<b>Sample 29</b>	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000

### Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>ARR &lt;- ARR</b>	1.000000	1.000000	0.000000		
<b>NPM &lt;- NPM</b>	1.000000	1.000000	0.000000		
<b>PK &lt;- PK</b>	1.000000	1.000000	0.000000		
<b>RK &lt;- RK</b>	1.000000	1.000000	0.000000		
<b>ROA &lt;- ROA</b>	1.000000	1.000000	0.000000		
<b>TH &lt;- TH</b>	1.000000	1.000000	0.000000		

## Measurement Model Specification

### Manifest Variable Scores (Original)

	ARR	NPM	PK	RK	ROA	TH
	377249.000000	19.270000	6312772750.000000	0.264957	2.310000	60.200000
	380587.000000	14.714000	178185413.000000	1.043080	12.580000	69.550000
	385965.000000	10.454000	167253823.000000	1.027273	12.820000	82.790000
	394990.000000	10.200000	6584940311.000000	1.047619	2.700000	58.400000
	399490.000000	7.970000	160932692.300000	0.962963	1.430000	58.980000
	412815.000000	11.430000	181141767.200000	1.026549	12.240000	85.810000
	421106.000000	18.520000	204174359.000000	1.028120	12.750000	69.790000
	422913.000000	1.960000	202356097.600000	0.985577	0.460000	56.560000
	434982.000000	-23.605000	181047169.800000	1.034146	-3.380000	53.500000
	441476.000000	16.540000	215727586.200000	0.991453	11.700000	69.470000
	443124.000000	5.870000	5969061504.000000	0.954545	1.370000	71.200000
	450727.000000	14.350000	144669778.300000	0.959686	2.870000	57.810000
	451840.000000	18.190000	213907666.900000	1.045690	10.580000	69.070000
	452188.000000	13.438000	178966188.500000	1.051724	13.950000	82.370000
	467638.000000	6.960000	272759661.800000	0.723776	3.640000	59.700000
	469208.000000	-1.434000	169048467.200000	1.000000	-1.430000	74.060000
	481213.000000	12.190000	215011363.600000	0.943116	6.860000	62.100000
	493213.000000	4.057000	1043714707.000000	0.904762	0.190000	76.090000
	493698.000000	7.290000	1828418430.000000	1.157895	0.640000	77.220000
	494233.000000	40.189000	192592650.200000	1.120000	2.630000	50.620000
	505716.000000	2.720000	179591331.300000	1.523585	0.610000	64.350000
	510404.000000	-20.590000	158212508.200000	1.000000	-7.640000	79.470000
	536484.000000	6.010000	196705528.800000	0.970828	0.790000	64.030000
	551989.000000	7.060000	289975806.500000	0.745192	0.970000	69.540000
	585666.000000	1.240000	174008547.000000	1.086687	0.290000	47.450000
	675134.000000	7.100000	357219512.200000	0.925806	1.000000	60.430000
	721473.000000	13.155000	360145283.000000	0.923345	1.740000	61.050000
	752155.000000	3.513000	327581052.600000	0.896226	0.370000	46.150000
	3800000.000000	-21.000000	316267090.600000	1.245545	-1.600000	77.900000

## Step 0 (Original Matrix)

	ARR	NPM	PK	RK	ROA	TH
	377249.000000	19.270000	6312772750.000000	0.264957	2.310000	60.200000
	380587.000000	14.714000	178185413.000000	1.043080	12.580000	69.550000
	385965.000000	10.454000	167253823.000000	1.027273	12.820000	82.790000
	394990.000000	10.200000	6584940311.000000	1.047619	2.700000	58.400000
	399490.000000	7.970000	160932692.300000	0.962963	1.430000	58.980000
	412815.000000	11.430000	181141767.200000	1.026549	12.240000	85.810000
	421106.000000	18.520000	204174359.000000	1.028120	12.750000	69.790000
	422913.000000	1.960000	202356097.600000	0.985577	0.460000	56.560000
	434982.000000	-23.605000	181047169.800000	1.034146	-3.380000	53.500000
	441476.000000	16.540000	215727586.200000	0.991453	11.700000	69.470000
	443124.000000	5.870000	5969061504.000000	0.954545	1.370000	71.200000
	450727.000000	14.350000	144669778.300000	0.959686	2.870000	57.810000
	451840.000000	18.190000	213907666.900000	1.045690	10.580000	69.070000
	452188.000000	13.438000	178966188.500000	1.051724	13.950000	82.370000
	467638.000000	6.960000	272759661.800000	0.723776	3.640000	59.700000
	469208.000000	-1.434000	169048467.200000	1.000000	-1.430000	74.060000
	481213.000000	12.190000	215011363.600000	0.943116	6.860000	62.100000
	493213.000000	4.057000	1043714707.000000	0.904762	0.190000	76.090000
	493698.000000	7.290000	1828418430.000000	1.157895	0.640000	77.220000
	494233.000000	40.189000	192592650.200000	1.120000	2.630000	50.620000
	505716.000000	2.720000	179591331.300000	1.523585	0.610000	64.350000
	510404.000000	-20.590000	158212508.200000	1.000000	-7.640000	79.470000
	536484.000000	6.010000	196705528.800000	0.970828	0.790000	64.030000
	551989.000000	7.060000	289975806.500000	0.745192	0.970000	69.540000



585666.000000	1.240000	174008547.000000	1.086687	0.290000	47.450000
675134.000000	7.100000	357219512.200000	0.925806	1.000000	60.430000
721473.000000	13.155000	360145283.000000	0.923345	1.740000	61.050000
752155.000000	3.513000	327581052.600000	0.896226	0.370000	46.150000
3800000.000000	-21.000000	316267090.600000	1.245545	-1.600000	77.900000
4350000.000000	11.000000	507918811.900000	1.043388	1.700000	64.500000



1205 matches from 100 sources, of which 43 are online sources.

PlagLevel: 8.8%/30.6%

- ✓ [0] (53 matches, 2.9%/10.1%) from dokumen.tips/documents/a08tsu2.html
- ✓ [1] (36 matches, 0.9%/7.2%) from matkulakuntansi-jami.blogspot.com/2012/04/normal-0-false-false-false-in-x-none-x.html
- ✓ [2] (42 matches, 1.8%/6.7%) from documents.tips/documents/h10hsspdf.html
- ✓ [3] (36 matches, 2.2%/6.7%) from repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/1407/1/KASNAWATI-FEB.PDF
- ✓ [4] (33 matches, 1.6%/6.2%) from repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/11265/H09agi.pdf?sequence=2
- ✓ [5] (27 matches, 1.5%/5.6%) from library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2007-1-00207-SI Bab 2.pdf
- ✓ [6] (26 matches, 1.8%/4.9%) from eprints.uns.ac.id/6714/1/212661812201102331.pdf
- ✓ [7] (25 matches, 0.7%/4.5%) from lybar-accounting.blogspot.com/2015/06/penilaian-kinerja-dengan-konsep.html
- ✓ [8] (26 matches, 0.2%/4.4%) from repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/21121/1/jmb-jan2009-2 (3).pdf
- ✓ [9] (28 matches, 0.9%/4.6%) from https://proposaltesisiskripsi.files.wordpress.com/2012/10/jpb-15.pdf
- ✓ [10] (28 matches, 1.6%/3.9%) from eprints.undip.ac.id/29859/1/Skripsi016.pdf
- ✓ [11] (29 matches, 0.9%/3.7%) from eprints.undip.ac.id/23070/1/SKRIPSI\_ANAL...AN\_KINERJA\_ORGANISASI\_DENGAN\_MENGGUN.pdf
- ✓ [12] (22 matches, 0.3%/3.7%) from dueeg.blogspot.com/2009/11/balanced-scorecard.html
- ✓ [13] (21 matches, 1.3%/3.5%) from ejournal.unesa.ac.id/article/10361/42/article.pdf
- ✓ [14] (19 matches, 1.0%/3.4%) from amirudin254.blogspot.com/2009/12/pengaruh-penerapan-balanced-scorecard.html
- ✓ [15] (16 matches, 1.7%/3.2%) from https://blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/1335944667\_putrayasa.pdf
- ✓ [16] (18 matches, 0.9%/2.7%) from eprints.uns.ac.id/14111/1/1\_10\_2\_PS\_RH\_IDU\_P71\_P76.pdf
- ✓ [17] (11 matches, 1.5%/2.6%) from repository.maranatha.edu/9138/3/0751052\_Chapter1.pdf
- ✓ [18] (15 matches, 0.4%/2.0%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_/T...ASI\_DI\_GEREJA.doc" dated 2016-11-09
- ✓ [19] (14 matches, 0.6%/2.1%) from repository.maranatha.edu/9287/3/1051043\_Chapter1.pdf
- ✓ [20] (15 matches, 0.5%/2.0%) from your PlagScan document "12.60.0239\_Maria margharetha.pdf" dated 2016-10-13
- ✓ [21] (9 matches, 0.0%/2.0%) from www.slideshare.net/rindhamareta/makalah-bsc
- ✓ [22] (13 matches, 0.3%/1.9%) from aryanihilda5.blogspot.com/2012/04/balanced-scorecard-sebagai-pengukuran.html
- ✓ [23] (14 matches, 0.6%/1.6%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....HAAN,\_LEVERA.docx" dated 2017-02-02
- ✓ [24] (12 matches, 1.1%/2.1%) from repository.maranatha.edu/9138/
- ✓ [25] (12 matches, 0.5%/1.8%) from https://publikasiilmiah.ums.ac.id/bitstr...617/1877/5. Paper\_l-007.pdf?sequence=1
- ✓ [26] (14 matches, 0.6%/1.4%) from your PlagScan document "12.61.0055 Fransiska Reni.docx" dated 2017-01-25
- ✓ [27] (13 matches, 0.7%/1.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_08....CIAL\_DISTRESS.doc" dated 2017-02-09
- ✓ [28] (12 matches, 0.5%/1.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_13....NAJEMEN\_LABA.docx" dated 2016-11-11
- ✓ [29] (12 matches, 0.5%/1.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_13....ANAJMENE\_LABA.pdf" dated 2016-11-10
- ✓ [30] (12 matches, 0.6%/1.2%) from your PlagScan document "11.60.0025 ...nia Astria 3.docx" dated 2016-10-03
- ✓ [31] (11 matches, 0.6%/1.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_116....IAN\_KEUANGAN\_.doc" dated 2017-02-08
- ✓ [32] (9 matches, 0.2%/1.5%) from samuderapropulsion.blogspot.com/2010/10/balance-scorecard-perspektif.html
- ✓ [33] (10 matches, 0.8%/1.5%) from jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html
- ✓ [34] (9 matches, 0.8%/1.5%) from lib.ui.ac.id/file?file=digital/127726-T%...asi%20rancangan-Tinjauan%20literatur.pdf
- ✓ [35] (9 matches, 0.6%/1.3%) from kyutri.com/balance-scorecard-2-mengukur-kinerja-organisasi-perusahaan/
- ✓ [36] (11 matches, 0.5%/1.1%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....RGANTIAN\_KANT.doc" dated 2017-02-02
- ✓ [37] (7 matches, 0.6%/1.6%) from repository.maranatha.edu/21254/
- ✓ [38] (9 matches, 0.7%/1.2%) from your PlagScan document "Skripsi\_13....W\_TERHADAP\_DI.doc" dated 2017-02-06
- ✓ [39] (13 matches, 0.1%/1.0%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....emimpinan\_Et.docx" dated 2016-11-09
- ✓ [40] (10 matches, 0.5%/1.1%) from your PlagScan document "PROPOSAL\_SK...kualitas\_lab.docx" dated 2016-11-07  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [42] (10 matches, 0.0%/1.3%) from digilib.uinsby.ac.id/3393/6/Bab 5.pdf
- ✓ [43] (10 matches, 0.1%/1.3%) from penelitian.blogspot.com/2012/05/balanced-scorecard-bsc.html
- ✓ [44] (6 matches, 0.4%/1.3%) from skripsi-konsultasi.blogspot.com/2016/12/aspek-aspek-yang-diukur-dalam-balanced.html
- ✓ [45] (6 matches, 0.4%/1.3%) from skripsi-konsultasi.blogspot.com/search/label/Judul Skripsi
- ✓ [46] (10 matches, 0.8%/1.0%) from https://bluegulzz.wordpress.com/2010/03/31/jurnal-3/
- ✓ [47] (9 matches, 0.3%/1.3%) from https://fakultasekonomiunita.files.wordpress.com/2015/05/jurnal-scientia-eni.pdf
- ✓ [48] (14 matches, 0.1%/1.0%) from your PlagScan document "13.60.0064 MILKA MELLY.docx" dated 2017-01-18
- ✓ [49] (11 matches, 0.7%/1.0%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_13....sepsi\_Risiko.docx" dated 2017-02-02
- ✓ [50] (10 matches, 0.6%/1.0%) from your PlagScan document "Skripsi\_13....lui\_internet.docx" dated 2016-11-08  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [52] (9 matches, 0.6%/0.9%) from your PlagScan document "Skripsi\_Feb...or\_switching.docx" dated 2017-02-02
- ✓ [53] (8 matches, 0.5%/1.0%) from your PlagScan document "12.92.0069 Adytami Mudita.pdf" dated 2016-10-10  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [55] (10 matches, 0.4%/1.0%) from your PlagScan document "12.60.0134 ELISABETH LIVIERA.pdf" dated 2016-10-05
- ✓ [56] (8 matches, 0.6%/1.1%) from https://kireinatasya.wordpress.com/2012/12/23/isu-isu-akuntansi-manajemen/
- ✓ [57] (8 matches, 0.5%/1.0%) from your PlagScan document "Ismaya\_Riri...\_dan\_Dividen.docx" dated 2016-10-28
- ✓ [58] (7 matches, 0.6%/1.2%) from https://www.coursehero.com/file/p3u1cvc/...uhan-Perspektif-keempat-dalam-model-BSC/
- ✓ [59] (9 matches, 0.3%/0.9%) from your PlagScan document "Erawati\_Fit...sional\_Audit.docx" dated 2017-02-06
- ✓ [60] (8 matches, 0.5%/1.0%) from your PlagScan document "11.60.0064 ririn ismaya.docx" dated 2016-10-26
- ✓ [61] (11 matches, 0.3%/0.9%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....\_kinerja\_UKM.docx" dated 2017-02-08
- ✓ [62] (8 matches, 0.6%/0.9%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....AN\_KOS\_UTANG.docx" dated 2017-02-04
- ✓ [63] (6 matches, 0.1%/1.1%) from camilla-zahra.blogspot.com/feeds/posts/default
- ✓ [64] (7 matches, 0.3%/0.9%) from administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/62/64
- ✓ [65] (8 matches, 0.3%/0.8%) from your PlagScan document "Skripsi\_11....onal\_Auditor.docx" dated 2017-02-07
- ✓ [66] (7 matches, 0.5%/0.8%) from your PlagScan document "Proposa\_12...I\_Intelektual.doc" dated 2016-11-08
- ✓ [67] (5 matches, 0.7%/1.1%) from prodipps.unsyiah.ac.id/Jurnalmm/images/Jurnal/vol.2/vol.2.no.1/11.118.127.Salman.pdf
- ✓ [68] (10 matches, 0.1%/1.0%) from ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/viewFile/13231/12817
- ✓ [69] (7 matches, 0.2%/1.1%) from https://downloadjurnal.files.wordpress.com/2013/06/004\_akmk-24.pdf

- ✓ [69] (7 matches, **0.2%**/0.1%) from <https://downloadjournals.iics.wordpress.com/2013/09/04/akhir-24.pdf>
- ✓ [70] (7 matches, **0.5%**/0.8%) from your PlagScan document "13.60.0157 ...ia Handoyo 21.pdf" dated 2016-10-07
- ✓ [71] (6 matches, **0.6%**/0.8%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....\_Laba,\_Propo.docx" dated 2016-11-04
- ✓ [72] (5 matches, **0.4%**/0.8%) from your PlagScan document "12.30.0257 yohana cahya.docx" dated 2016-10-07
- ✓ [73] (7 matches, **0.2%**/0.7%) from your PlagScan document "13.60.0108 fEBRINA rIYANTO.pdf" dated 2016-10-07
- ✓ [74] (7 matches, **0.6%**/0.8%) from your PlagScan document "11.30.0060 ...kelvianto 100.pdf" dated 2016-10-04
- ✓ [75] (8 matches, **0.2%**/0.7%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....NUNGGAL\_JAYA.docx" dated 2016-11-07
- ✓ [76] (7 matches, **0.5%**/0.7%) from your PlagScan document "13.60.0157 ...tavia Handoyo.pdf" dated 2016-10-06
- ✓ [77] (8 matches, **0.4%**/0.6%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....RETURN\_SAHAM.docx" dated 2016-11-01
- ✓ [78] (5 matches, **0.5%**/0.7%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....Laba,\_Propor.docx" dated 2016-11-28  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [80] (6 matches, **0.4%**/0.7%) from your PlagScan document "PROPOSAL\_12...SIKLUS\_HIDUP.docx" dated 2016-11-09
- ✓ [81] (6 matches, **0.1%**/0.8%) from your PlagScan document "14.G1.0220 Anggita Putri W.pdf" dated 2016-10-20
- ✓ [82] (8 matches, **0.0%**/0.6%) from your PlagScan document "12.60.0247 Wilma Elfa Aghnia.docx" dated 2016-11-07
- ✓ [83] (9 matches, **0.1%**/0.6%) from your PlagScan document "12.60.0099 ... Chandra 2602.pdf" dated 2016-10-26
- ✓ [84] (7 matches, **0.5%**/0.6%) from [eprints.dinus.ac.id/17155/1/jurnal\\_15626.pdf](http://eprints.dinus.ac.id/17155/1/jurnal_15626.pdf)
- ✓ [85] (9 matches, **0.2%**/0.6%) from your PlagScan document "Milo\_Marsia...s\_perusahaan.docx" dated 2017-02-08
- ✓ [86] (5 matches, **0.4%**/0.7%) from your PlagScan document "Skripsi\_13....vidend\_Policy.doc" dated 2017-02-06
- ✓ [87] (5 matches, **0.3%**/0.7%) from [jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/626/638](http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/626/638)
- ✓ [88] (7 matches, **0.2%**/0.6%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_FAD...ORAN\_SEMARANG.doc" dated 2017-02-09
- ✓ [89] (5 matches, **0.4%**/0.6%) from your PlagScan document "Skripsi\_11....\_Audit,\_dan\_V.doc" dated 2017-02-08
- ✓ [90] (5 matches, **0.4%**/0.6%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_13....asian\_Sistem.docx" dated 2017-02-02
- ✓ [91] (5 matches, **0.3%**/0.7%) from your PlagScan document "Proposal\_Sk...anajemen\_lab.docx" dated 2016-11-07
- ✓ [92] (7 matches, **0.2%**/0.6%) from a PlagScan document of your organisation...0003 Elvira 2.doc" dated 2016-10-04
- ✓ [93] (7 matches, **0.1%**/0.6%) from your PlagScan document "Skripsi\_11....I\_TERHADAP\_KE.pdf" dated 2016-11-02  
(+ 2 documents with identical matches)
- ✓ [96] (3 matches, **0.1%**/0.7%) from your PlagScan document "SKRIPSI/TUG...AKAIAN\_TEKNO.docx" dated 2016-11-10
- ✓ [97] (7 matches, **0.3%**/0.5%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....AN\_INSTAGRAM.docx" dated 2016-11-01
- ✓ [98] (8 matches, **0.1%**/0.5%) from your PlagScan document "12.60.0042 Grisia Purnomo.pdf" dated 2016-10-04
- ✓ [99] (6 matches, **0.1%**/0.6%) from your PlagScan document "08.60.0033 Shirley 2601.pdf" dated 2016-10-26

**Settings**

Sensitivity: *Medium*  
 Bibliography: *Bibliography excluded*  
 Citation detection: *Reduce PlagLevel*  
 Whitelist: --

Analyzed document

=====1/54=====

1

**BAB I  
 PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang

Balanced Scorecard adalah suatu kerangka baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, Balance Scorecard juga memperkenalkan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Kaplan and Norton, 2000).

Perusahaan menggunakan pengukuran Balanced Scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu Balanced yang artinya berimbang dan Scorecard yang berarti kartu skor (Mulyadi,2000). Kata Balanced berarti kinerja diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi

=====2/54=====

2

keuangan dan sisi non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan internal dan eksternal.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, Balanced Scorecard juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. Scorecard mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (balanced) yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran serta pertumbuhan.

Empat perspektif Balanced Scorecard memberi keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang. Balanced Scorecard yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi terpadu (Kaplan dan Norton, 1996).

Sony Yuwono (2006) merumuskan Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui

=====3/54=====

3

mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver.

Pearce dan Robinson (2007) mendefinisikan Balanced Scorecard sebagai suatu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan : kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard mengandung definisi yang tepat mengenai visi dan strategi perusahaan. Visi dan misi tersebut dikelilingi oleh empat kotak tambahan. Setiap kotak mencerminkan perspektif yang memiliki tujuan, target dan inisiatif.

Gambar 1.1

Hubungan antara visi misi perusahaan dengan empat perspektif Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard menggunakan perspektif finansial karena memberikan ringkasan konsekuensi Finansial

Pelanggan

Proses Bisnis

Internal

Visi dan Strategi

Pembelajaran dan

Pertumbuhan

=====4/54=====

4

tindakan ekonomis yang sudah diambil. Perspektif pelanggan Balanced Scorecard akan mengidentifikasi pelanggan dan segmen di mana unit bisnis ini akan bersaing. Proses internal bisnis mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Perspektif keempat dari Balanced Scorecard, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard harus memiliki hubungan sebab akibat yang terkait sehingga dapat mengkomunikasikan strategi dan tujuan perusahaan.

Hubungan sebab akibat dapat dilihat dari model Balanced Scorecard milik Kaplan dan Norton (1996). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar di dalam perusahaan karena berhubungan dengan pemberdayaan sumber daya. Sumber daya manusia yang diolah dengan baik akan memberikan pengaruh pada internal bisnis perusahaan. Saat internal bisnis perusahaan berjalan dengan baik maka perusahaan akan mendorong ketertarikan pelanggan sehingga tujuan keuangan perusahaan tercapai.

Gambar 1.2

Hubungan Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton

Perspektif

Pembelajaran dan

Pertumbuhan

Perspektif

Proses Internal

Bisnis

Perspektif

Pelanggan

Perspektif

Finansial

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Hubungan perspektif milik Kaplan dan Norton (1996), sudah banyak digunakan dalam beberapa penelitian dan memiliki hubungan perspektif yang berbeda-beda. Hal ini mungkin disebabkan oleh ukuran perusahaan yang dipakai berbeda-beda.

Perbedaan juga terlihat dari hasil penelitian mengenai hubungan antar Balanced Scorecard pada beberapa sektor industri yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia. Penelitian Yuke Kusuma (2013) mengenai hubungan perspektif dalam Balanced Scorecard dalam industri agrikultur menggambarkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap perspektif proses internal bisnis, perspektif proses internal bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap perspektif pelanggan, perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap penjualan namun berpengaruh positif pada OCF dan ROA. Penelitian yang lain dilakukan oleh Aloicia (2013) yang meneliti hubungan antara perspektif Balanced Scorecard dalam industri pertambangan. Penelitian ini mengukur bahwa perspektif proses internal bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan namun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap perspektif pelanggan dan perspektif pelanggan berpengaruh positif juga terhadap perspektif keuangan

perusahaan ditinjau dari pendapatan perusahaan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA dan cash flow from operating activities.

Gambar dari penjelasan di atas mengenai perbedaan antara perspektif Balanced Scorecard adalah sebagai berikut

Gambar 1.3

Hubungan perspektif Balanced Scorecard sektor industri agrikultur

Sumber : Yuke (2013)

Gambar 1.4

Hubungan perspektif Balanced Scorecard sektor industri pertambangan

Sumber : Aloicia (2013)

Penelitian yang lain mengenai uji hubungan pada balanced scorecard dilakukan oleh Kurniawan dan Sany. Penelitian ini menguji hubungan antara empat perspektif dalam Balanced Scorecard pada lima hotel berbintang tiga yang berada di Surabaya.

Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam wawancara dengan antaranews tahun 2013 mengatakan di tengah ketidakpastian perekonomian global, pertumbuhan pariwisata Indonesia mencapai 5.16 persen melebihi angka pariwisata global yang tumbuh menurut data UNWTO. Berdasarkan data BPS selama tahun 2010-2014 jumlah kedatangan mancanegara ke Indonesia menurut pintu masuk selalu mengalami kenaikan.

Gambar 1.5

Jumlah Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Menurut Pintu Masuk Tahun 2010 - 2014

Sumber : BPS (diolah)

0  
2000000  
4000000  
6000000  
8000000  
10000000  
2010



2011  
2012  
2013  
2014  
Perspektif  
Pembelajaran  
dan  
Pertumbuhan  
Perspektif  
Proses Internal  
Bisnis  
Perspektif  
Pelanggan  
Perspektif  
Finansial

=====8/54=====

8

Peneliti ingin menguji model penelitian Kurniawan dan Sany (2013) karena dalam penelitian mengenai hubungan antara perspektif tersebut menyatakan bahwa kinerja keuangan perusahaan dipicu oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sedangkan berdasarkan penelitian yang lain yang menguji hubungan perspektif dalam Balanced Scorecard yaitu penelitian Alocia (2013) dalam industri pertambangan menyatakan bahwa kinerja keuangan dipicu oleh perspektif proses internal bisnis. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Kurniawan dan Sany (2013) menggunakan data primer berupa kuesioner yang obyek penelitiannya adalah karyawan tiap divisi dan pelanggan. Peneliti menggunakan data sekunder dengan data perusahaan hotel dan pariwisata yang laporan tahunan dan keuangannya dipublikasikan di Bursa Efek Indonesia untuk menguji hubungan antara perspektif dalam Balanced Scorecard karena data sekunder menyediakan informasi yang lengkap dan terpublikasi secara umum sehingga dapat meningkatkan validitas eksternal dan bukan hanya dari sisi perusahaan saja yang bisa melihat laporannya, namun bisa dari sisi investor dan umum karena laporan tahunan dan keuangan perusahaan terpublikasi. Peneliti menguji hubungan perspektif sesuai dengan ukuran Kaplan dan Norton seperti dalam bagan di bawah ini.

=====9/54=====

9

Gambar 1.6  
Bagan Model Perspektif Dugaan Peneliti pada Perusahaan Hotel dan Pariwisata :

Dari latar belakang yang dijelaskan, peneliti akan meneliti tentang "Hubungan Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard pada Perusahaan Hotel dan Pariwisata yang Terdaftar di BEI"

#### 1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang dapat ditarik berdasarkan latar belakang penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap perspektif proses bisnis internal pada perusahaan hotel dan pariwisata?
2. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap perspektif pelanggan pada perusahaan hotel dan pariwisata?
3. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh terhadap perspektif finansial pada perusahaan hotel dan pariwisata?

Perspektif  
Pembelajaran  
dan  
Pertumbuhan  
Perspektif  
Proses  
Internal  
Bisnis  
Perspektif  
Pelanggan  
Perspektif  
Finansial

=====10/54=====

10



4. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap perspektif pelanggan pada perusahaan hotel dan pariwisata?
5. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap perspektif finansial pada perusahaan hotel dan pariwisata?
6. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap perspektif keuangan pada perusahaan hotel dan pariwisata?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji hubungan antara empat perspektif dalam Balanced Scorecard pada perusahaan hotel dan pariwisata.

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

##### 1. Kontribusi Praktek

Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi praktek bagi perusahaan hotel dan pariwisata dengan memberikan saran bahwa semua kinerja hotel dan pariwisata dipicu oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga dapat meningkatkan perspektif keuangan perusahaan.

=====11/54=====

11

### 2. Kontribusi Teori

Penelitian ini memberikan kontribusi teori dengan memberikan sudut pandang yang berbeda mengenai hubungan antara perspektif dalam balanced scorecard dengan menggunakan data sekunder.

#### 1.4 Sistematika Penulisan

Berikut adalah sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Bab I Pendahuluan menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab II Landasan Teori berisi tentang pengertian Balanced Scorecard dan perspektif dalam Balanced Scorecard.
3. Bab III Metode Penelitian berisi objek penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik pengumpulan data, dan uji hipotesis.
4. Bab IV Hasil Analisis berisi tentang gambaran umum, pengujian model fit, hasil pengujian hipotesis, dan hasil pengujian analisis.
5. Bab V Kesimpulan dan Saran berisi tentang kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian.

=====12/54=====

12

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pengertian Balanced Scorecard

Konsep mengenai Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Balanced Scorecard (BSC) mengartikan misi dan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja komperhensif yang menyediakan kerangka kerja untuk mengukur strategi dan sistem manajemen. Scorecard mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif: financial, customer, internal busiess processes, dan learning and growth (Kaplan dan Norton, 2000). BSC yang merupakan pengukuran secara finansial dan non finansial memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk menunjang keberhasilan perusahaan. (Ernita, 2009). Menurut Hansen dan Mowen (2006; 521), BSC adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional. Menurut Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young

=====13/54=====

13

(1997) dalam buku Management Accounting, Balanced Scorecard adalah suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi. Kemunculan BSC dilatarbelakangi oleh kondisi pasar yang semakin kompleks. Adanya tekanan globalisasi membuka pintu perdagangan bagi perusahaan-perusahaan asing untuk berkompetisi di dalam negeri, informasi finansial (sistem tradisional) menjadi tidak cukup untuk

memampukan perusahaan menghadapi persaingan yang ada, oleh karena itu perusahaan juga membutuhkan informasi non finansial untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta memfasilitasi evaluasi dan kontrol terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sianipar, 1999).

#### 2.1.2 Perspektif dalam Balanced Scorecard

##### 2.1.2.1 Perspektif Finansial

Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada tiga tahap siklus hidup bisnis dikaitkan dengan tujuan finansial :

###### 1. Bertumbuh

Tahap pertumbuhan akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat

=====14/54=====

14

pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan, dan distribusi baru

###### 2. Bertahan

Tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE (return on capital employed), laba operasi, dan margin kotor.

Perhitungan ukuran finansial dapat dihitung menggunakan

rumus-rumus finansial :

- ROA (return on asset)

$ROA = (\text{laba bersih}/\text{total aset}) \times 100\%$

- ROE (return on equity)

$ROE = (\text{laba bersih}/\text{total ekuitas}) \times 100\%$

- GPM (gross profit margin)

$GPM = (\text{laba kotor}/\text{penjualan}) \times 100\%$

- NPM (net profit margin)

$NPM = (\text{laba bersih}/\text{penjualan}) \times 100\%$

###### 3. Menuai

Tujuan finansial pada tahap menuai akan menekankan pada arus kas dan penghematan modal kerja. PSAK no 2 tahun 2012 menjelaskan tujuan dibentuk arus kas yaitu untuk

=====15/54=====

15

memberikan pengaturan atas informasi perubahan yang ada di kas pada suatu perusahaan.

##### 2.1.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dapat diukur menggunakan lima aspek utama (Kaplan dan Norton, 2000) :

###### 2.1.2.2.1 Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

###### 2.1.2.2.2 Retensi Pelanggan

###### 2.1.2.2.3 Akuisisi Pelanggan

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

###### 2.1.2.2.4 Kepuasan Pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

=====16/54=====

16

###### 2.1.2.2.5 Profitabilitas Pelanggan

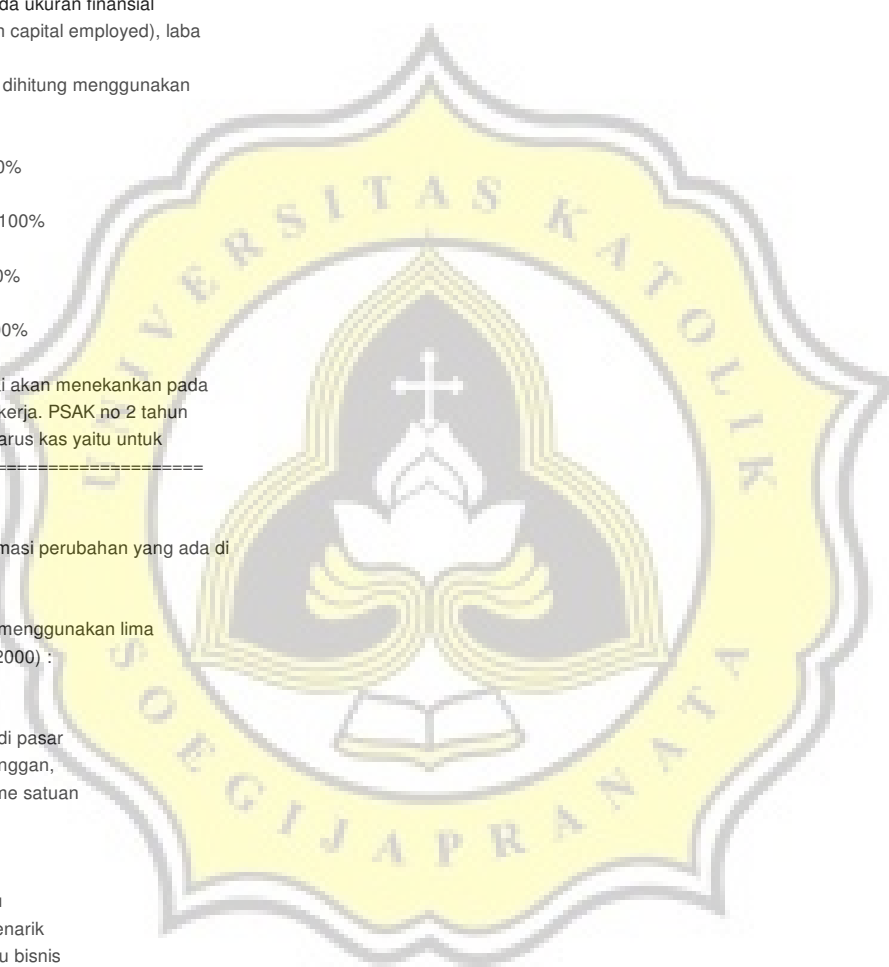
Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

##### 2.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal dapat diukur dengan tiga aspek utama :

###### 1. Proses Inovasi

Tahap ini dapat diukur dengan menghitung persentase penjualan produk baru, pengenalan produk baru dibanding produk baru pesaing, waktu yang diperlukan





untuk menciptakan produk baru.

## 2. Proses Operasi

Pengukuran menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang/jasa yang diberikan kepada konsumen.

### 2.1 Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang dibutuhkan (time measurement)

=====17/54=====

17

### 2.2 Pengukuran terhadap kualitas proses produksi (quality process measurement)

### 2.3 Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (process cost measurement)

## 3. Proses Purna Jual

Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam proses ini diantaranya : garansi, reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, pelayanan dalam complain.

### 2.1.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai (Kaplan dan Norton, 1996).

Kaplan dan Norton mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

#### 1. Kapabilitas pekerja

Pengukuran kapabilitas pekerja dapat dikur dengan :

##### a. Kepuasan pekerja

Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan.

=====18/54=====

18

##### b. Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

##### c. Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerj, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.[1] [44] [45] [0] ... Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.[0] [1] [11] [44] ...

Ukuran produktivitas pekerja yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja.[1] [11] [32]

## 2. Kapabilitas sistem informasi

Kualitas dan produktivitas pekerja dipengaruhi oleh ketersediaan akses informasi, contohnya mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.[0]

=====19/54=====

19

## 3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselerasan.

Meski pekerja terampil pada akses informasi yang diberikan, tidak akan memberi kontribusi bagi perusahaan jika pekerja tidak termotivasi untuk bertindak atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan tindakan.[0] [12]

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

Balanced Scorecard adalah alat pengukur kinerja suatu perusahaan yang pengukurannya dilihat dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Hubungan antara perspektif tersebut haruslahimbang. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Yuke, 2013).[5] [4] [18] [13] ... Hubungan sebab akibat dalam Balanced Scorecard menjelaskan bahwa perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur tiga perspektif lainnya.

### 2.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Perspektif

#### Bisnis Internal

Hubungan sebab akibat dalam Balanced Scorecard dimulai

dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di mana perspektif ini merupakan dasar di mana kesuksesan perusahaan dibangun (Blocher, =====20/54=====

20

2012). [3] [47] [0] [9] ... Menurut Kaplan dan Norton (2012) tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif lainnya, selain itu tujuan yang lain adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Salah satu kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kapabilitas pekerja yang dinilai dari kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Semakin baiknya kapabilitas pekerja dalam suatu perusahaan maka akan berpengaruh positif terhadap proses internal perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati karyawan (Murti, 2011). Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan mengenai berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan (Kaplan and Norton, 2012). Semakin tinggi retensi karyawan maka efisiensi perusahaan semakin tinggi karena perusahaan memiliki karyawan yang berpengalaman. Perusahaan dengan produktivitas karyawan yang tinggi akan memiliki karyawan dengan motivasi, kemampuan, dan semangat kerja yang tinggi sehingga dapat =====21/54=====

21

meningkatkan inovasi dan memperbaiki proses internal dalam perusahaan.

Perusahaan dengan produktivitas karyawan yang tinggi akan memiliki karyawan dengan motivasi, kemampuan, dan semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan inovasi dan memperbaiki proses internal dalam perusahaan. Produktivitas karyawan sangat berkaitan dengan hasil kerja yang diperoleh terhadap waktu yang diperlukan untuk menghasilkannya. Produktivitas karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan penggunaan waktu efektif sehingga tidak banyak waktu terbuang sia-sia sehingga waktu tersisa diharapkan dapat digunakan untuk memikirkan mengenai inovasi dan perkembangan perusahaan ke depan.

Yee et al (2008) dalam Kurniawan dan Sany menunjukkan eksplisit bahwa kepuasan karyawan yang merupakan pengukuran dari pembelajaran dan pertumbuhan menjadi salah satu faktor yang sangat kritis dalam mencapai kualitas layanan dan profitabilitas dalam industri jasa.

H1 : Semakin tinggi retensi karyawan maka semakin tinggi produktivitas perusahaan

2.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Pelanggan

=====22/54=====

22

Menurut Kaplan dan Norton, 1996, perspektif proses internal bisnis adalah di mana perusahaan mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta pemecahan kebutuhan tersebut, menyampaikan produk atau jasa tersebut. Sedangkan perspektif pelanggan biasanya diukur dari pangsa pasar, retensi, akuisisi, kepuasan, dan profitabilitas pelanggan. Semakin tinggi inovasi maka kepuasan konsumen pada perusahaan akan semakin tinggi (Kaplan dan Norton, 1996) jadi semakin banyak inovasi perusahaan yang dilakukan maka perusahaan tersebut akan meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga pelanggan loyal dan dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Sebaliknya jika inovasi perusahaan menurun maka kepuasan pelanggan terhadap perusahaan akan berkurang. Penelitian Kurniawan dan Sany menyatakan bahwa kualitas layanan yang merupakan pengukuran proses internal bisnis yang diberikan pihak hotel bintang tiga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan para pelanggan atau tamu hotel.

H2 : Semakin tinggi produktivitas perusahaan maka semakin tinggi tingkat hunian perusahaan

2.2.3 Perspektif Pelanggan terhadap Perspektif Keuangan

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa jika perusahaan ingin mencapai kinerja finansial jangka panjang yang hebat, setiap unit

=====23/54=====

23

bisnis harus menciptakan dan memberikan produk atau jasa yang

bernilai bagi pelanggan.

Setelah mampu mencapai kepuasan pelanggan, perusahaan sudah selanjutnya mempertahankan karena citra yang baik ini akan berpengaruh pada jumlah pelanggan dan juga akan berpengaruh terhadap penjualan dan laba perusahaan. Penilaian yang baik dari pelanggan akan meningkatkan jumlah pelanggan di masa depan.

Dalam penelitian ini kinerja keuangan akan dilihat dari tiga indikator yaitu pendapatan, return on asset, dan arus kas dari aktivitas operasi.

H3a : Semakin banyak penghargaan perusahaan maka semakin tinggi ARR perusahaan

H3b : Semakin banyak penghargaan perusahaan maka semakin tinggi NPM perusahaan

H3c : Semakin banyak penghargaan perusahaan maka semakin tinggi ROA perusahaan

#### 2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Perspektif Pelanggan

Layanan yang diberikan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan membuat pelanggan lebih senang dengan kinerja mereka yang menyebabkan pengaruh positif pada tingkat kepuasan pelanggan (Yee et al, 20008). Studi dilakukan Dominici (2010)

=====24/54=====

24

menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mempunyai Customer Relationship Management yang baik, tidak akan dapat memicu kepuasan konsumen, maka dapat ditarik hipotesis

H4 : Semakin tinggi retensi karyawan perusahaan maka semakin tinggi tingkat hunian perusahaan

2.2.5 Perspektif Proses Internal Bisnis terhadap Perspektif Keuangan  
Devie et al dalam Kurniawan (2011) berpendapat bahwa perusahaan yang menawarkan kualitas layanan yang lebih baik akan lebih mampu mencapai tingkat pertumbuhan profitabilitas yang lebih tinggi seperti yang digambarkan dalam framework Balanced Scorecard.

H5a : Semakin tinggi produktivitas karyawan maka semakin tinggi ARR perusahaan

H5b : Semakin tinggi produktivitas karyawan maka semakin tinggi NPM perusahaan

H5c : Semakin tinggi produktivitas karyawan maka semakin tinggi ROA perusahaan

#### 2.2.6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Keuangan

Kepuasan karyawan akan mempengaruhi kualitas layanan yang akan disediakan oleh salah satu aspek dalam perspektif proses

=====25/54=====

25

internal bisnis. Kualitas yang baik akan memuaskan konsumen. Konsumen yang puas akan loyal dan meningkatkan profitabilitas (Kaplan dan Norton,2000).

H6a : Semakin tinggi retensi karyawan maka semakin tinggi ARR perusahaan

H6b : Semakin tinggi retensi karyawan maka semakin tinggi NPM perusahaan

H6c : Semakin tinggi retensi karyawan maka semakin tinggi ROA perusahaan

=====26/54=====

26

Contoh Pengujian Hubungan Balanced Scorecard secara studi kasus pada hotel berbintang tiga di Surabaya

+  
+  
+++  
+

Peneliti tertarik menguji hubungan perspektif Balanced Scorecard dengan data yang telah terpublikasi pada perusahaan hotel dan pariwisata sesuai dengan model Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton.

Balanced Scorecard adalah suatu kerangka baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, Balanced Scorecard juga memperkenalkan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Kaplan and Norton, 2000).

Perspektif Finansial  
Perspektif Pelanggan  
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Perspektif Proses Internal Bisnis  
Perspektif  
Finansial  
Perspektif  
Pertumbuhan  
Perspektif  
Proses Bisnis  
Internal  
Perspektif  
Pelanggan

-----27/54-----  
27

#### 2.4 Definisi dan Pengukuran Variabel

##### 2.4.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diukur dari kompetensi dan komitmen sumber daya manusia. Pengukuran untuk perspektif ini dapat dilihat dari pengukuran komitmen karyawan yaitu employee retention.

##### 2.4.1 Retensi Karyawan

Retensi karyawan memiliki tujuan mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Jadi, retensi karyawan dalam penelitian ini diukur dengan jumlah karyawan tahun yang digunakan dibandingkan dengan jumlah karyawan tahun sebelumnya. Pengukuran retensi dalam penelitian ini menggunakan pengukuran retensi karyawan pada tahun sebelumnya, contoh : pengukuran pada tahun 2010, maka yang digunakan untuk pengukuran adalah tahun 2009 dikarenakan dampak yang diterima dari tingginya retensi akan diterima perusahaan pada tahun sesudahnya yaitu tahun 2010. (Penelitian ini menggunakan data perusahaan tahun 2010-2015).

-----28/54-----  
28



Persentase retensi karyawan dapat diukur dengan rumus

:

Persentase retensi karyawan :

$h$

$h (-1)$

100%

Keterangan :

- Jumlah karyawan tx : jumlah karyawan tahun yang diambil sampelnya.

- Jumlah karyawan (tx-1) : jumlah karyawan tahun sebelumnya dari tahun yang diambil sebagai sampel.

Semakin tinggi nilai persentase dari retensi karyawan maka semakin tinggi juga loyalitas karyawan yang bekerja terhadap perusahaan yang berarti perusahaan mampu untuk mempertahankan karyawan untuk bekerja dalam perusahaannya. Sebaliknya, jika nilai persentase dari retensi karyawan rendah berarti loyalitas karyawan juga rendah yang berarti perusahaan belum mampu untuk mempertahankan karyawan untuk bekerja dalam perusahaannya.

=====29/54=====

29

#### 2.4.1 Perspektif Proses Internal Bisnis

Proses Internal Bisnis dapat diukur dengan nilai rasio employee productivity. Produktivitas karyawan dapat dilihat dari tingkat kapabilitas karyawan dalam menghasilkan suatu produk atau jasa.

Penelitian ini mengukur produktivitas karyawan dengan membandingkan jumlah rata-rata hunian tahun tersebut dengan jumlah karyawan.

Rumus yang digunakan untuk mengukur produktivitas

karyawan menggunakan rumus :

Persentase Produktivitas Karyawan

-  $h$

$h$

100

Semakin tinggi nilai persentase produktivitas karyawan dapat diartikan karyawan mampu memberikan pendapatan bagi perusahaan. Semakin rendah nilai persentase karyawan maka dapat diartikan karyawan tidak produktif dalam memberikan pendapatan bagi perusahaan.

#### 2.4.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dari tingkat hunian perusahaan.[10]

Perusahaan yang memiliki tingkat hunian yang tinggi akan

=====30/54=====

30

menandakan bahwa perusahaan mendapatkan nilai yang baik dari pelanggan.

#### 2.4.3 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang dipakai dalam penelitian ini diambil dari rasio keuangan yang dihitung dari laporan keuangan yaitu :[84]

##### a. Nett Profit Margin

NPM menggambarkan laba bersih yang dicapai pada setiap penjualan perusahaan.[46] Semakin tinggi NPM, maka kinerja perusahaan semakin baik karena laba bersih yang dihasilkan perusahaan tinggi. Sebaliknya jika NPM rendah maka laba bersih yang dihasilkan perusahaan juga sedikit. NPM didapat dari rumus :  
$$NPM = (\text{nett profit/sales}) \times 100$$

##### b. Return on asset

ROA digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba bersih.[27] Semakin tinggi ROA maka semakin baik kinerja perusahaan karena perusahaan mampu menghasilkan laba bersih dengan aset yang dimiliki oleh perusahaan.[84] Jika ROA rendah maka kinerja perusahaan dinilai kurang baik karena perusahaan belum mampu menghasilkan laba bersih dengan memanfaatkan aset yang dimilikinya. ROA dihitung dengan menggunakan rumus :[2] [4] [27] [28] ...

=====31/54=====

31

$$ROA = (\text{nett income/total asset}) \times 100$$

##### c. ARR

ARR (Average Rate Room) adalah harga rata-rata per kamar

dengan cara membandingkan antara pendapatan yang diperoleh dari kamar dengan jumlah kamar yang terjual.  
ARR dihitung dari total harga kamar/ total kamar terjual.

-----32/54-----  
32

### BAB III METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang akan menjadi objek penelitian adalah perusahaan hotel dan pariwisata sebanyak 20 perusahaan yang memiliki laporan tahunan perusahaan dan laporan keuangan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015. [62] [52] [55] [10] ... [66] [40] [46] ...

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Menurut Arikunto (2006: 130), "populasi adalah keseluruhan objek penelitian". Populasi dari penelitian ini adalah annual report dari perusahaan hotel dan pariwisata di Indonesia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. [61] [7] [10] [28] ... [90] [52] [77] [36] ...

##### 3.2.2 Sampel

Menurut Arikunto (2006: 131), "sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti". Metode pengambilan sampel secara non probabilitas atau pemilihan nonrandom, yaitu purposive sampling karena peneliti hanya mengambil data yang dibutuhkan sesuai dengan penelitian yang ada sesuai dengan definisi dan pengukuran variabel. Sampel pada penelitian ini menggunakan dimensi waktu riset yang

-----33/54-----  
33

menggunakan pooled data karena penelitian ini melibatkan laporan tahunan dari tahun 2010 - 2015.

Tabel 3.1  
Tabel Kriteria Pemilihan Sampel

Kriteria  
Jumlah Laporan Tahunan

Total
2010
2011
2012
2013
2014
2015
Perusahaan hotel dan pariwisata yang listing di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2010-2015

20
19
19
18
18
18
112
Perusahaan hotel dan pariwisata yang tidak menyediakan data lengkap
(15)
(14)
(14)
(13)
(12)
(14)
(82)
Perusahaan hotel dan pariwisata yang memiliki data lengkap yang dibutuhkan



5  
5  
5  
5  
6  
4  
30

Sumber : [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id) (diolah)

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Jenis dan Sumber Data

Strategi pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah dengan cara teknik pengumpulan data dari basis data karena sumber data penelitiannya adalah data sekunder. Pengumpulan data dilakukan

=====34/54=====

34

dengan cara menelusuri laporan tahunan perusahaan hotel dan pariwisata yang terpilih menjadi sampel.

Tabel 3.2

Tabel Data dan Sumber Data

Perspektif

Data yang dibutuhkan

Sumber data

Perspektif

Finansial

1. Total Aset

1. Laporan Neraca Konsolidasi

2. Laba Bersih

2. Laporan Laba Rugi

Komprehensif

3. Laporan Tahunan

3. Penjualan/Pendapatan

4. ARR (average rate

room)

Perspektif

Pelanggan

Tingkat Hunian

Laporan Tahunan

Perspektif

Internal Bisnis

1. Penjualan/Pendapatan

2. Jumlah Karyawan

1. Laporan Laba Rugi

Komprehensif

2. Laporan tahunan

Perspektif

Pembelajaran

dan

Pertumbuhan

Jumlah Karyawan

Laporan Tahunan



#### 3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara dokumentasi laporan keuangan. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data untuk riset adalah dengan

=====35/54=====

35

menggunakan proses pengamatan, di mana peneliti memeriksa kegiatan objek tanpa berupaya mendapatkan tanggapan.

Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data secara tidak langsung dengan cara proses pengamatan dan mengambil sumber yang mendukung penelitian ini melalui internet. Peneliti melakukan pengamatan pada laporan tahunan perusahaan hotel dan pariwisata yang listing di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2010 hingga tahun 2015.

### 3.4 Desain Analisis Data atau Uji Hipotesis

#### 3.4.1 Desain Analisis Data

Desain riset adalah rencana dari struktur riset yang mengarahkan proses dan hasil riset sedapat mungkin menjadi valid, objektif, efisien, dan efektif. Menurut Cooper dan Schindler (2011), hal yang perlu diperhatikan dalam membuat desain riset adalah :

##### a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah pengujian hipotesis karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis di mana hipotesis tersebut dibangun berdasarkan teori yang sudah ada. Sifat dari

penelitian ini adalah causal karena penelitian ini bertujuan untuk menyatakan hubungan satu variabel yaitu variabel independen yang

=====36/54=====

36

menyebabkan perubahan variabel yang lainnya yaitu variabel dependen. [55]

b. Kedalaman Riset

Ruang lingkup suatu penelitian dapat dibedakan menjadi dua yaitu studi kasus (mendalam dan melibatkan satu objek saja) dan studi statistik (kurang mendalam tetapi generalisasinya tinggi).

Penelitian ini merupakan studi statistik karena penelitian ini cakupan pembahasannya kurang luas namun tergeneralisasi.

c. Lingkungan Riset

Kondisi lingkungan dalam suatu penelitian dibagi menjadi tiga yaitu lingkungan aktual atau kondisi lapangan, lingkungan di bawah kondisi manipulasi atau kondisi laboratorium, dan simulasi.

Pada penelitian ini periset melakukan penelitian simulasi karena periset menggunakan data kondisi dan hubungan situasi aktual yang diwujudkan dalam model matematika.

3.4.2 Uji Hipotesis

3. [85] [39] 4.2.1 Menyatakan Hipotesis Penelitian

Sebagai hipotesisnya, peneliti menggunakan hipotesis nol atau hipotesis alternative. [61] [20] [88] Adapun hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut : [88] [20] [74] [0] ...

=====37/54=====

37

$H_0 = T\text{-statistics} \leq 1,96$  artinya bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan hotel dan pariwisata tidak berpengaruh terhadap perspektif proses bisnis internal pada perusahaan hotel dan pariwisata,

$H_1 = T\text{-statistics} > 1,96$  artinya bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan hotel dan pariwisata berpengaruh positif terhadap perspektif proses bisnis internal pada perusahaan hotel dan pariwisata. [6] [17] [9] [3] ...

$H_{02} = T\text{-statistics} \leq 1,96$  artinya bahwa perspektif proses bisnis internal pada perusahaan hotel dan pariwisata tidak berpengaruh terhadap perspektif pelanggan pada perusahaan hotel dan pariwisata,

$H_2 = T\text{-statistics} > 1,96$  artinya bahwa perspektif proses bisnis internal pada perusahaan hotel dan pariwisata berpengaruh

=====38/54=====

38

positif terhadap perspektif pelanggan pada perusahaan hotel dan pariwisata. [17] [24] [34] [3] ...

$H_{03a,b,c} = T\text{-statistics} \leq 1,96$  artinya bahwa perspektif pelanggan pada perusahaan hotel dan pariwisata tidak berpengaruh terhadap perspektif keuangan pada perusahaan hotel dan pariwisata,

$H_2 = T\text{-statistics} > 1,96$  artinya bahwa perspektif pelanggan pada perusahaan hotel dan pariwisata berpengaruh positif terhadap perspektif keuangan pada perusahaan hotel dan pariwisata. [17] [24]

$H_{04} = T\text{-statistics} \leq 1,96$  artinya bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan hotel dan pariwisata tidak berpengaruh terhadap perspektif pelanggan pada perusahaan hotel dan pariwisata,

$H_4 = T\text{-statistics} > 1,96$  artinya bahwa perspektif karyawan pada perusahaan hotel dan pariwisata berpengaruh positif terhadap

=====39/54=====

39

perspektif pelanggan pada perusahaan





hotel dan pariwisata.

H05a,b,c = T-statistics  $\leq 1,96$  artinya bahwa perspektif proses internal bisnis pada perusahaan hotel dan pariwisata tidak berpengaruh terhadap keuangan pada perusahaan hotel dan pariwisata,

H5 = T-statistics  $> 1,96$  artinya bahwa perspektif proses internal bisnis pada perusahaan hotel dan pariwisata berpengaruh positif terhadap perspektif keuangan pada perusahaan hotel dan pariwisata.

H06a,b,c = T-statistics  $\leq 1,96$  artinya bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan hotel dan pariwisata tidak berpengaruh terhadap perspektif keuangan pada perusahaan hotel dan pariwisata,

H6a,b,c = T-statistics  $> 1,96$  artinya bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan hotel dan pariwisata

=====40/54=====

40

berpengaruh positif terhadap perspektif keuangan pada perusahaan hotel dan pariwisata.

#### 3.4.2.2 Memilih Pengujian Statistik

Peneliti menggunakan software Partial Least Square (PLS), uji ini mengukur kesesuaian input sesungguhnya dengan prediksi dari model yang diajukan pengujian PLS. PLS adalah model persamaan structural equation modelling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Hal ini didasarkan pada variabel yang berbentuk non parametrik. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model.

Penelitian ini menggunakan PLS karena adanya permasalahan pada ukuran sampel yang kecil. Beberapa keunggulan PLS yang membuat PLS menjadi alternatif peneliti adalah :

1. PLS tidak mensyaratkan adanya data yang memenuhi asumsi seperti pada regresi, sehingga tidak ada syarat bahwa data harus memenuhi asumsi klasik.
2. Jumlah sampel yang dibutuhkan tidak besar.

=====41/54=====

41

3. PLS dapat mengolah data dengan skala yang berbeda dalam satu model.

#### 3.4.2.4 Menghitung Nilai Statistik

Pengujian statistik yang digunakan adalah regresi karena pengujian yang akan dilakukan adalah pengujian pengaruh dan variabel yang digunakan adalah variabel parametrik untuk variabel dependen dan variabel independen, maka pengujianya menggunakan model regresi (Jogiyanto, 2010). Pengujian statistik dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software Partial Least Square (PLS).

#### 3.4.2.5 Mendapatkan Nilai Uji Kritis

Untuk menguji hipotesis, kami menggunakan pengujian satu arah (one tail).

1,96

#### 3.4.2.6 Interpretasi Hasil

Setelah hasil didapatkan, maka interpretasinya sebagai berikut : H1, H2, H3a, H3b, H3c, H4, H5a, H5b, H5c, H6a, H6b, H6c diterima jika nilai T statisticnya lebih besar dari T

=====42/54=====

42

tabel. Hipotesis ini merupakan hipotesis yang memiliki arah, maka dapat menggunakan pengujian satu sisi dengan T kritis. H0 dikatakan ditolak jika nilai T hitung lebih besar daripada T tabel. Sebaliknya apabila nilai T hitung lebih kecil dari T tabel, maka H0 diterima.

#### 3.4.2.7 Model Penelitian

PP = Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran  
 RK = Retensi Karyawan  
 IBP = Perspektif Proses Bisnis Internal  
 PK = Produktivitas Karyawan  
 P = Perspektif Pelanggan  
 TH = Tingkat Hunian  
 F = Perspektif Finansial  
 ARR = Average Rate Room  
 NPM = Net Profit Margin  
 ROA = Return on Asset

-----43/54-----  
 43

BAB IV  
 HASIL ANALISIS

4.1 Gambaran Umum

Pada penelitian ini penulis menggunakan data yang ada dalam laporan keuangan dan tahunan perusahaan hotel dan pariwisata yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia dari tahun 2010 hingga tahun 2015.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah proses pemindahan ke dalam data berbentuk tabulasi agar mudah dipahami dan diinterpretasikan.

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 30.

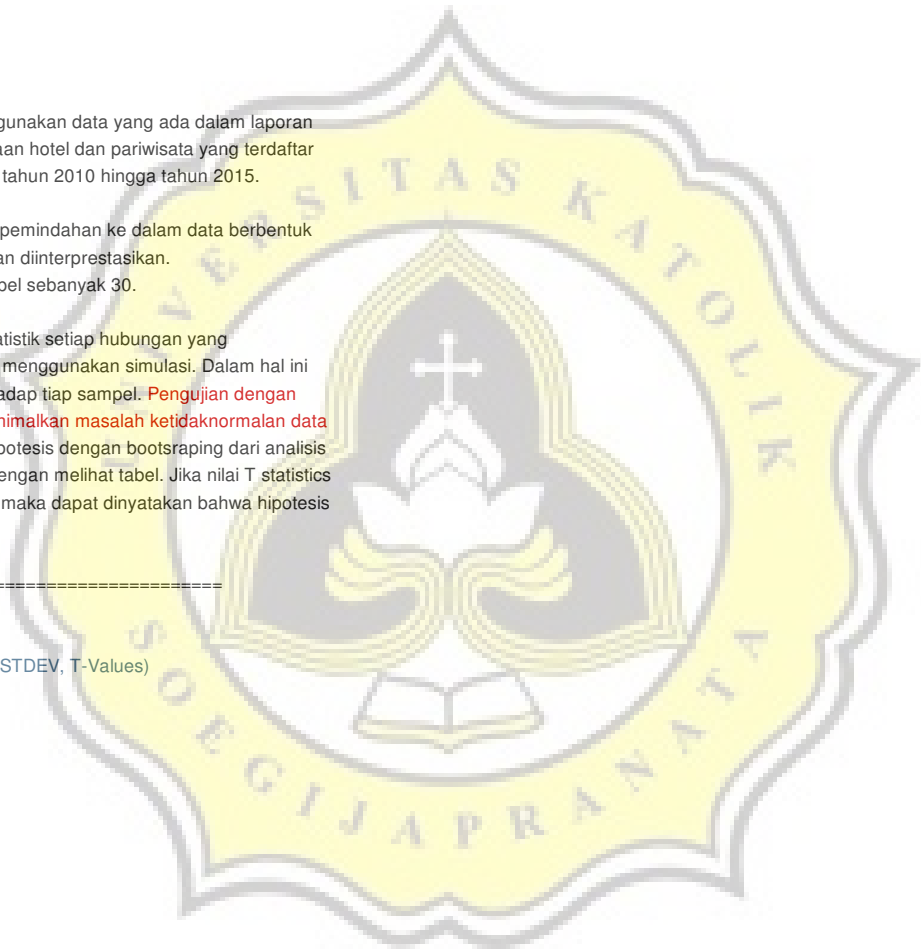
4.3 Uji Hipotesis

Dalam PLS, pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap tiap sampel. Pengujian dengan bootstrap juga bermaksud meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. [87] Hasil pengujian hipotesis dengan bootstrapping dari analisis PLS seperti pada gambar atau dengan melihat tabel. Jika nilai T statistics pada tabel lebih besar dari 1,96, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima.

-----44/54-----  
 44

Tabel : Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

Original  
 Sample (O)  
 Sample Mean  
 (M)  
 Standard Deviation  
 (STDEV)  
 Standard Error  
 (STERR)  
 T Statistics  
 (|O|/STERR))  
 PK -> ARR  
 -0. [87] [49] 022999  
 -0.023786  
 0.001486  
 0.001486  
 15.476067  
 PK -> NPM  
 0.052242  
 0.052228  
 0.001424  
 0.001424  
 36.693833  
 PK -> ROA  
 -0.127349  
 -0.127401  
 0.001527  
 0.001527  
 83.392144  
 PK -> TH  
 0.007062



0.006416  
0.003410  
0.003410  
2.071097  
RK -> ARR  
0.207844  
0.207745  
0.002603  
0.002603  
79.855119  
RK -> NPM  
-0.195788  
-0.195508  
0.003183  
0.003183  
61.514018  
RK -> PK  
-0.386056  
-0.384754  
0.004496  
0.004496  
85.872415  
RK -> ROA  
0.017643  
0.017645  
0.001590  
0.001590  
11.097258  
RK -> TH  
0.159131  
0.159071  
0.002397  
0.002397  
66.379511  
TH -> ARR  
0.052061  
0.051838  
0.002358  
0.002358  
22.077196  
TH -> NPM  
-0.111351  
-0.112373  
0.004420  
0.004420  
25.193681  
TH -> ROA  
0.355385  
0.354803  
0.003897  
0.003897  
91.185096

Sumber : Lampiran (Path coefficients)  
Gambar : Hasil Pengujian Bootstrap



=====45/54=====

45

#### 4.3.1 Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Persektif Proses Bisnis Internal

Pada hasil pengujian dari hubungan **perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang** diukur dengan retensi karyawan terhadap **perspektif proses bisnis internal yang** diukur dengan produktivitas karyawan (H1) nilai T-statistic sebesar 85,872415 yaitu **lebih besar dari T-tabel 1,96** yang berarti **bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap perspektif proses bisnis internal sehingga dapat dinyatakan bahwa** Hipotesis 1 diterima, yang berarti bahwa semakin tinggi retensi karyawan (karyawan semakin banyak) maka akan **meningkatkan produktivitas karyawan.** [6] [4] [15] [3] ...

#### 4.3.2 Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Pelanggan

Hasil pengujian hubungan **perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan produktivitas karyawan terhadap perspektif pelanggan yang diukur** dengan tingkat hunian (H2) nilai T-statistic sebesar 2,071097 yaitu **lebih besar dari** T-tabel 1,96. [15] [0] [3] [2] ... Hasil tersebut menyatakan bahwa **perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap perspektif pelanggan** sehingga dapat dinyatakan  
=====46/54=====

46

bahwa Hipotesis 2 diterima, yang berarti bahwa semakin tinggi produktivitas karyawan maka tingkat hunian akan meningkat. [2] [3]

#### 4.3.3 Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Perspektif Keuangan

Pada tabel dapat dilihat hasil pengujian antara perspektif pelanggan yang diukur dengan tingkat hunian dan perspektif keuangan yang diukur dengan ARR, NPM, dan ROA.

Hasil pengujian kinerja perspektif pelanggan terhadap kinerja perspektif keuangan dengan indikator ARR (Average Room Rate) memiliki nilai T-statistic sebesar 22,077196 yaitu lebih besar dari T-tabel 1,96 yang berarti bahwa Hipotesis 3a diterima. [46] Hipotesis ini mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat hunian yang dicapai perusahaan maka akan meningkatkan ARR perusahaan.

Hasil pengujian kinerja perspektif pelanggan terhadap kinerja keuangan dengan indikator NPM (Net Profit Margin) memiliki nilai T-statistic sebesar 25,193681 yang berarti **memiliki nilai yang lebih besar dari** T-tabel 1,96 yang menyatakan bahwa Hipotesis 3b diterima. [93] Hipotesis ini menyatakan bahwa tingkat hunian perusahaan yang tinggi akan meningkatkan NPM perusahaan.

Hasil pengujian kinerja perspektif pelanggan terhadap perspektif keuangan dengan indikator ROA (Return on Asset) memiliki nilai T-statistic sebesar 91,185096 yang memiliki nilai yang lebih besar  
=====47/54=====

47

dibanding dengan T-tabel 1,96 yang menyatakan bahwa Hipotesis 3c diterima. Hipotesis ini menyatakan bahwa tingkat hunian yang tinggi akan meningkatkan ROA perusahaan.

#### 4.3.4 Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Perspektif Pelanggan

Hasil pengujian hubungan **perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap perspektif pelanggan** memiliki nilai T-statistic sebesar 66,379511 yang memiliki nilai lebih besar dari T-tabel 1,96 yang berarti bahwa Hipotesis 4 diterima. [2] [6] [16] [10] ... Jadi hipotesis ini menyatakan bahwa retensi karyawan yang tinggi akan meningkatkan tingkat hunian dari perusahaan.

#### 4.3.5 Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Keuangan

Pada tabel dapat dilihat hasil pengujian hubungan **perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan produktivitas karyawan terhadap perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan indikator ARR, NPM, dan ROA.** [10] [15] [0] [71] ...

Hasil pengujian hubungan **proses bisnis internal dengan perspektif keuangan dengan indikator ARR** memiliki nilai T-statistic sebesar 15,476067 yang memiliki nilai lebih besar dari T-tabel 1,96 yang menyatakan bahwa Hipotesis 5a diterima. [0] Jadi hipotesis ini  
=====48/54=====

48

menyatakan bahwa semakin produktif karyawan maka akan meningkatkan ARR dari perusahaan.

Hasil pengujian selanjutnya dari hubungan proses bisnis internal dengan perspektif keuangan adalah dengan indikator NPM yang memiliki nilai T-statistic sebesar 36,693833 yaitu lebih besar dari T-tabel 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa Hipotesis 5b diterima, hipotesis ini menyatakan bahwa semakin produktif karyawan maka NPM perusahaan akan meningkat.

Pengujian dari hubungan perspektif proses bisnis internal dengan perspektif keuangan dengan indikator ROA sebesar 83,392144 yang memiliki nilai lebih besar dari T-tabel 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa Hipotesis 5c diterima. Hipotesis ini menyatakan bahwa semakin produktif karyawan maka akan meningkatkan ROA perusahaan.

#### 4.3.6 Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Perspektif Keuangan

Pada tabel dapat dilihat hasil pengujian antara **kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan retensi**

karyawan dengan perspektif keuangan yang diukur dengan tiga indikator yaitu ARR, NPM, dan ROA. [15] [6] [16]

=====49/54=====

49

Hubungan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif keuangan dengan indikator ARR memiliki nilai T-statistic 79,855119, lebih besar dari T-tabel 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa Hipotesis 6a diterima. Hasil ini mengartikan bahwa tingkat retensi karyawan yang tinggi akan meningkatkan ARR dari perusahaan.

Hubungan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif keuangan selanjutnya diukur dengan indikator NPM memiliki nilai T-statistic sebesar 61,514018 yang lebih besar dari T-tabel 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa Hipotesis 6b diterima. Dari hasil ini dapat diartikan bahwa retensi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan NPM perusahaan.

Hubungan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif keuangan yang diukur dengan indikator ROA memiliki nilai T-statistic sebesar 11.097258 yang memiliki nilai lebih besar dari T-tabel 1,96.

=====50/54=====

50

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5. [26] [49] [50] ... 1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa : [49] [0] [23] [26] ...

1. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada hotel dan pariwisata berpengaruh positif terhadap kinerja perspektif internal bisnis.

2. Kinerja perspektif proses internal bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja perspektif pelanggan.

3a. Kinerja perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap ARR.

3b. Kinerja perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap NPM.

3c. Kinerja perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap ROA.

4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perspektif pelanggan. [3]

5a. Kinerja perspektif proses internal bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja ARR.

5b. Kinerja perspektif proses internal bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja NPM.

=====51/54=====

51

5c. Kinerja perspektif proses internal bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja ROA.

6a. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja ARR. [6] [69]

6b. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja NPM.

6c. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja ROA.

#### 5.2 Saran

##### 1. Bagi Perusahaan Hotel dan Pariwisata

Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa semua perspektif memiliki hubungan yang signifikan jadi perlu ditingkatkan setiap perspektif yang ada agar mencapai tingkat keuangan yang ingin dicapai oleh perusahaan. [30]

##### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. [49] Menguji ulang pengaruh antara perspektif dan menambahkan uji pengaruh untuk perspektif dalam penelitian ini yang tidak dihipotesiskan tetapi memiliki pengaruh yang signifikan. [49]

=====52/54=====

52

2. Mencari sampel yang lebih mewakili dan menggambarkan tiap perspektif sehingga dapat menggambarkan kinerja perusahaan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alocia, 2013. Penerapan Sustainable Balanced Scorecard untuk Perusahaan Pertambangan dan Jasa Pertambangan. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata
- Arikunto, Suharsimi. 2006. Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Bina Aksara
- Blocher, Stuart dan Galina. 2010. Manajemen Biaya Pengeluaran Strategis Edisi 5. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Cooper dan Schinder. 2011. Bussiness Research Methods, Eleventh Edition Mc Graw-Hill International Edition, Singapore.
- Dominici, Gandolfo. 2010. Customer Satisfaction in The Hotel Industry : A Case Study from Sicily. International Journal of Marketing Studies
- Ernita. 2009. **Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja.**[2] [68] Medan: UMN Al Washliyah
- Hartono, Jogiyanto. 2010. Metodologi Penelitian Bisnis : **Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman.**[28] [29] [49] [68] ... Jogjakarta : BPFE
- Hansen dan Mowen. 2006. Buku I Management Accounting Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat
- Kala, D. & Bagri, S.C. 2014. Balanced Scorecard Usage and Performance of Hotels : a Study from Tourist State of Uttarakhand, India. India: Himgiri Zee University
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The balanced scorecard: **translating strategy into action.**[43] Boston: **Harvard Business School Press.**[2] [9] [11] [18] ...
- Kaplan, Robert. **S and David P.**[20] Norton. 2000. **Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.**[8] [15] [0] [11] ... Jakarta: Erlangga
- Kaplan, Robert S, David P.**[13] Norton. 2002. Translating strategy Into Action The Balanced Scorecard. Massachusetts: **Harvad Business School Press Boston** [2]

- Kurniawan dan Sany. 2013. Pengaruh Employee Satisfaction terhadap Profitability pada Hotel Berbintang Tiga di Surabaya. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Kusuma, Yuke. 2013. Intergrasi Implemetasi Corporate Social Responsibility (CSR) ke dalam Balanced Scorecard (BSC) di Industri Agrikultur. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata
- Murti. 2011. Pengaruh Employee Retention terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Universitas PGRI
- Pearce, J. A., dan Robinson, R. B. 2007. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. 10th ed. New York: McGraw-Hill
- Santoso, Singgih. 2012. Analisis SEM Menggunakan AMOS. Jakarta: **PT Elex Media Komputindo.**[38] [46] [86] [97] ...
- Sevilla, Consuelo et, Al. 1993. Pengantar Metode Penelitian. Jakarta: Universitas Indonesia Pers
- Sianipar. 1999. Manajemen Jasa. Yogyakarta: Andi
- Sony Yuwono, Edy Sukarno dan Muchammad Ichsan. 2002. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard.**[16] **Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.**[2] [4] Jakarta: **Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.**[2] [4] [11] [16] ...
- Yee, W. Y. Rachel., Yeung, Andy C. L. & Cheng, T. C. Edwin. 2008. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High Contact Service Industries. Journal of Operations Management