

**PENERAPAN SERVICE PROFIT CHAIN TERHADAP
KEPUASAN KARYAWAN DAN PELANGGAN
DI HOTEL PURI SARON SEMINYAK, KUTA, BALI**

Putu Steven Eka Putra, ST., M.Par
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Humaniora,
Universitas Dhyana Pura

ABSTRAK

Hotel Puri Saron Seminyak merupakan salah satu hotel yang terletak di salah satu titik utama kunjungan wisatawan ke Bali yaitu kawasan Seminyak yang terletak di Kabupaten Badung. Hotel Puri Saron Seminyak merupakan salah satu hotel berbintang yang berlokasi di daerah Seminyak tepatnya di Jalan Camplung Tanduk, Seminyak, Bali yang merupakan sebuah perusahaan yang tergabung dalam PT. Puri Saron Group, yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa.

The service profit chain is a simple conceptual framework linking employee satisfaction and loyalty, customer satisfaction and loyalty, yang berarti bahwa service profit chain atau rantai nilai merupakan suatu kerangka konseptual yang menghubungkan kepuasan dan kesetiaan karyawan, kepuasan dan kesetiaan konsumen atau pelanggan.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Puri Saron Seminyak dengan tujuan untuk mengukur kepuasan pelanggan dan karyawan dengan menggunakan konsep The service profit chain Melalui kualitas Internal Service Value dan kualitas Eksternal Service Value

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan Kualitas Internal Service Value di Hotel Puri Saron Seminyak berada pada kriteria sangat puas, dengan nilai indeks tingkat kepuasan sebesar 4,587 sedangkan Kualitas Eksternal Service Value berada pada kriteria puas, dengan nilai indeks kepuasan konsumen sebesar 4,122 serta terdapat hubungan antara Internal Service Value dengan Eksternal Service Value di Hotel Puri Saron Seminyak, dengan koefisien korelasi sebesar 0,242.
Kata kunci : The service profit chain Internal Service Value, Eksternal Service Value, Hotel

PENDAHULUAN

Pemerintah dengan segala program yang ada berusaha mensejahterakan masyarakatnya melalui pembangunan yang dilaksanakan di berbagai bidang atau sector yang ada, salah satunya adalah sektor pariwisata.

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang dapat memberikan kontribusi yang besar pada negara, karena sektor ini termasuk salah satu sektor yang perkembangannya sangat menjanjikan. Selain dapat menambah pendapatan negara melalui devisa dan pajak yang terkait dengan industri pariwisata, sektor ini juga dapat membantu pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan. Dengan banyaknya dibuka hotel dan usaha pariwisata lainnya, sudah barang tentu akan membuka peluang usaha dan kesempatan bekerja bagi masyarakat. Melihat beberapa alasan tersebut maka pemerintah Indonesia, baik di tingkat pusat maupun di daerah senantiasa memperhatikan sektor pariwisata ini.

Pemerintah melakukan upaya promosi, untuk memperkenalkan potensi yang dimiliki oleh Indonesia kepada masyarakat dunia internasional. Ada banyak cara yang dilakukan oleh pemerintah untuk mendukung program promosi ini, salah satunya adalah dengan mencanangkan tahun kunjungan Indonesia atau "visit Indonesia year", di samping itu pula pemerintah melakukan branding untuk Indonesia. "Wonderful Indonesia", adalah branding yang diperkenalkan kepada dunia internasional. Otonomi daerah (otda) yang diberikan kepada daerah untuk mengembangkan dan mengelola potensi daerah masing-masing, otda juga memiliki peran yang penting dalam

penunjang pembangunan khususnya disektor pariwisata. Banyak daerah yang berusaha untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya, khususnya pada sektor pariwisata, salah satu daerah tersebut adalah Provinsi Bali.

Provinsi Bali merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang sangat berpotensi untuk pengembangan sektor pariwisata. Hal ini didukung dengan keragaman adat istiadat dan budaya yang ada, keindahan alam yang ada di Pulau Bali serta keramahan penduduknya yang sudah dikenal sampai mancanegara. Selain hal tersebut, pengembangan sektor kepariwisataan di Pulau Bali juga didukung dengan sarana dan prasarana kepariwisataan. Dari accessibility seperti jalan raya, pelabuhan laut sampai bandar udara internasional, amenities, seperti hotel, restaurant, biro perjalanan wisata dan yang lainnya, attraction dan ancillary yang sangat mendukung dalam pengembangan sektor kepariwisataan di Pulau Bali serta tidak ketinggalan dukungan dari masyarakat di Pulau Bali

Pariwisata yang berkembang di Indonesia khususnya di Bali ditunjang oleh adanya berbagai sarana dan prasarana yang memadai seperti akomodasi, restaurant travel agent transportasi dan lain sebagainya. Makin maraknya pembangunan hotel berbintang, non bintang dan akomodasi lainnya di Bali menyebabkan terjadinya persaingan yang sangat ketat di antara hotel-hotel tersebut. Persaingan tersebut terjadi dalam beberapa hal yaitu harga kamar, fasilitas, konsep hotelnya, pelayanan, dan lain sebagainya. Berbagai persaingan yang terjadi menunjukkan bahwa baik hotel berbintang, non bintang maupun jenis akomodasi lainnya berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi para tamunya dengan berbagai macam cara.

Tantangan yang harus dihadapi oleh hotel-hotel di Bali adalah persaingan yang semakin kuat dan bila tidak mampu bersaing dengan hotel lain maka resikonya adalah rugi dan akhirnya hotel tersebut tutup. Tantangan yang lain adalah perkembangan teknologi yang kian pesat membuat pelayanan di bidang jasa menjadi lebih cepat dan praktis dengan pemakaian sejumlah perangkat teknologi. Kemampuan dari sebuah hotel diuji untuk mengimbangi kemajuan teknologi dalam kegiatan pelayanannya serta menyediakan sumber daya manusia yang mampu mengoperasikan teknologi tersebut.

Disadari bahwa industri jasa sekarang berubah haluan menjadi industri yang berorientasikan pada kepuasan konsumen (satisfaction oriented). Oleh sebab itu, kunci utama persaingan adalah menciptakan pelayanan yang optimal bagi kepuasan pelanggan. Sebab, tidak dapat dipungkiri fasilitas dan harga kamar, dapat dengan mudah dipenuhi. Salah satu cara utama yang dipakai oleh perusahaan jasa salah satunya adalah hotel untuk membedakan dirinya sendiri adalah menyampaikan kualitas yang lebih tinggi secara konsisten ketimbang yang dilakukan pesaing. Dengan memberikan dan menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan atau tamu maka membuat pelanggan tetap bertahan dan mungkin akan bertambah banyak.

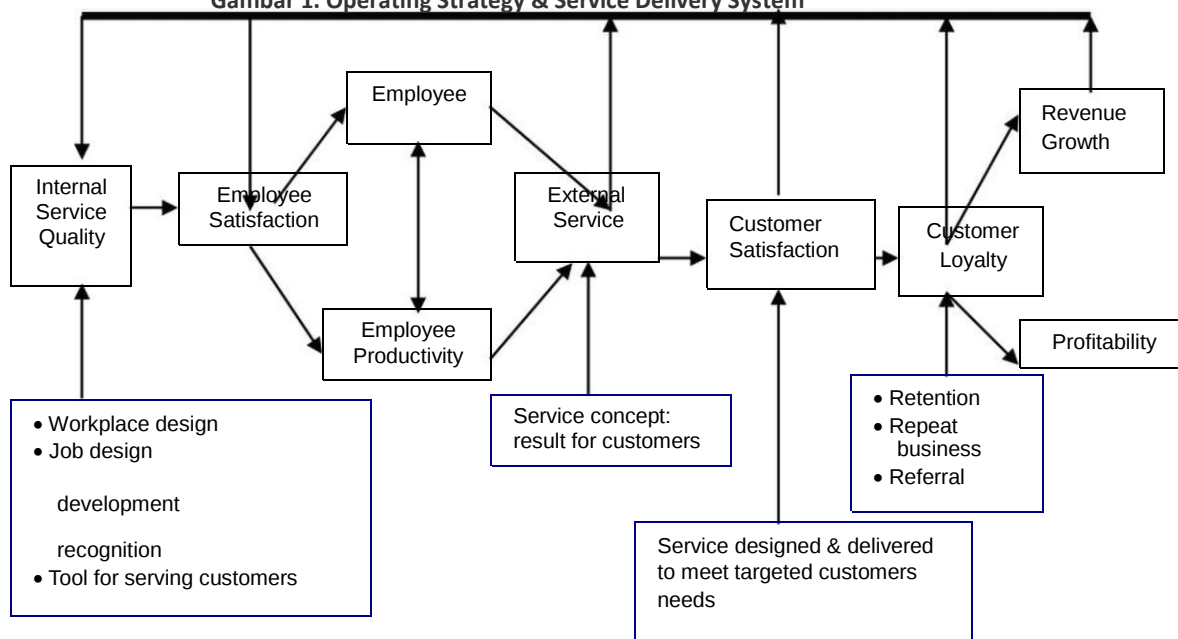
Hotel Puri Saron Seminyak merupakan salah satu hotel yang terletak di salah satu titik utama kunjungan wisatawan ke Bali yaitu kawasan Seminyak yang terletak di Kabupaten Badung. Ada sekitar 988 hotel di Kabupaten Badung berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pariwisata Kabupaten Badung. Hal ini akan menimbulkan persaingan yang sangat ketat antara hotel Puri Saron dengan hotel lainnya di kawasan ini. Oleh sebab itu, hotel Puri Saron berusaha untuk mempertahankan posisinya dalam persaingan dengan terus memberdayakan karyawannya dalam usaha untuk terus meningkatkan kepuasan pelanggan atau tamu. Meningkatkan kualitas pelayanan, penggunaan teknologi dalam proses pelayanan (property management system, pelaksanaan berbagai macam pelatihan (berbagai pelatihan yang berhubungan dengan bidang perhotelan seperti bartending, wine training, hotel product knowledge dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut diupayakan oleh manajemen Hotel Puri Saron Seminyak agar standar kualitas tenaga kerja yang dimilikinya sesuai dengan tuntutan perkembangan industri pariwisata dan memiliki kemampuan bersaing dengan hotel lainnya. Beberapa pelanggan yang ditemui pada saat pengamatan awal adalah repeater guest di hotel Puri Saron Seminyak. Mereka merasa puas

karena hotel Puri Sharon Seminyak mengerti apa yang mereka butuhkan, pelayanannya bagus dan harga kamar yang terjangkau serta didukung oleh restoran Hotel Puri Saron Seminyak yang memiliki pilihan menu yang sesuai dengan selera para tamu. Guest commentakan disediakan oleh pihak Hotel Puri Saron Seminyak menggunakan evaluasi diri. guest commentakan diisi oleh setiap tamu setelah selesai menikmati pelayanan dan akomodasi yang telah diberikan oleh pihak hotel. Setiap komentar dan masukan dari tamu kemudian disaring dan selanjutnya dievaluasi oleh pihak manajemen yang kemudian akan disampaikan kepada masing-masing Manager yang ada dilingkungan hotel tersebut. Sejauh ini hanya sampai disitu saja penanganan guest comment card karena sebagian besar tamu menyatakan tingkat kepuasan yang melebihi harapan mereka, namun tidak jarang juga tamu yang menyatakan kekecewaan mereka pada guest comment card yang hanya sampai di situ saja. Keberhasilan yang dicapai oleh Hotel Puri Saron Seminyak juga tidak terlepas dari upaya manajemen untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua stake holder. Kesuksesan ini juga ditentukan oleh keberhasilan didalam memanfaatkan semua sumberdaya yang ada didalam perusahaan tersebut. Seperti sudah dijabarkan sebelumnya bahwa teknologi juga memiliki peranan yang sangat penting dalam kemajuan sebuah perusahaan khususnya dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat waktu. Selain itu perusahaan juga harus terus menerus berusaha untuk menjalankan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis guna memenangkan persaingan. Dalam rangka menghadapi tingkat persaingan yang makin ketat perusahaan diharapkan memberikan perhatian yang lebih besar pada strategi yang berorientasi pada keunggulan perusahaan tersebut. Dalam strategi tersebut terdapat beberapa perspektif yang harus mendapatkan perhatian, perspektif tersebut adalah perspektif pelanggan atau konsumen, perspektif karyawan, perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal.

Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dan pelanggan di Hotel Puri Saron Seminyak perlu dibuktikan melalui penelitian menyangkut kepuasan karyawan dan pelanggan berdasarkan The Service-Profit Chain atau analisis rantai layanan yang dikemukakan oleh Heskett dan koleganya pada tahun 1994 dalam sebuah jurnal ilmiah. The Service-Profit Chain merupakan pendekatan dimana dalam hubungan ini mengandung pengertian bahwa apabila sebuah hotel atau perusahaan ingin membuat pelanggan atau tamunya menjadi puas, maka hal yang paling utama adalah hotel atau perusahaan tersebut harus mensejahterakan atau membuat karyawannya menjadi puas terlebih dahulu. Dengan demikian akan tercipta pelanggan dan karyawan yang loyal yang merupakan aset jangka panjang bagi kelangsungan sebuah hotel atau perusahaan.

Menurut Heskett, dkk dalam artikel "Putting Service-Profit Chain to Work" (Harvard Business Review, 1994:164), The service-profit chain establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty and productivity, yang berarti bahwa service profit chain atau rantai nilai tersebut membangun hubungan antara laba, kesetiaan pelanggan atau tamu, dan kepuasan, kesetiaan dan produktivitas dari karyawan. The service profit chain is a simple conceptual framework linking employee satisfaction and loyalty, customer satisfaction and loyalty, and financial performance (Journal of service research, vol. 1 no. 1, 1998:18-31), yang berarti bahwa service profit chain atau rantai nilai merupakan suatu kerangka konseptual yang menghubungkan kepuasan dan kesetiaan karyawan, kepuasan dan kesetiaan konsumen atau pelanggan dan prestasi atau kondisi keuangan. Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diberikan kesimpulan bahwa service profit chain merupakan sebuah rantai yang menghubungkan kepuasan dan kesetiaan karyawan, kepuasan dan kesetiaan pelanggan atau tamu, serta pertumbuhan laba dari sebuah perusahaan atau badan usaha yang dalam hal ini adalah sebuah hotel. Gambar 1 dapat memperjelas pengertian tentang konsep dari service-profit chain.

Gambar 1. Operating Strategy & Service Delivery System



Sumber: Hesket, dkk

Gambar 1 menunjukan tentang bagaimana variabel yang ada di dalamnya saling berhubungan dan bersinergi satu sama lain. Pada bagan di atas, terlihat bahwa proses dari service-profit chain atau rantai nilai ini berawal dari terbentuknya operating strategy and service delivery system yaitu kepuasan karyawan dan loyalitasnya sebagai akibat dari persepsi mereka yang sangat baik terhadap kualitas pelayanan internal yang diberikan oleh perusahaan atau hotel yang telah diperoleh selama ini. Kepuasan karyawan ini berhubungan dengan ketepatan dan kenyamanan pekerjaan, jenis pekerjaan, gaji dan upah yang sesuai, adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, gaya kepemimpinan yang tepat, serta tersedianya fasilitas pendukung dalam melakukan kegiatan pelayanan kepada pelanggan.

Menurut Heskett dan koleganya, bila kepuasan karyawan telah tercapai, maka akan timbul suatu loyalitas atau kesetiaan karyawan terhadap perusahaan untuk bekerja lebih lama (*employee retention*) dan semangat untuk meningkatkan produktivitas (*employee productivity*), dengan demikian loyalitas dapat memberikan pengaruh positif dalam menumbuhkan kualitas pelayanan eksternal (*external service quality*) dan dapat memberikan kepuasan bagi tamu atau pelanggan. Pelanggan yang puas ini, ada yang cenderung loyal dan pasti loyal dengan perusahaan atau hotel. Ini merupakan modal untuk memperoleh laba atau profit dan pertumbuhan pendapatan perusahaan yang merupakan *business results* yang diberikan oleh pelanggan.

METODE PENELITIAN

Metode penentuan sampel yang digunakan untuk pelanggan atau konsumen dalam penelitian ini adalah *accidental sampling*. *Accidental sampling* atau *convenience sampling* yaitu pengambilan sampel secara kebetulan. Kebetulan di sini berarti sampel yang diambil merupakan responden yang dijumpai di lokasi penelitian dan sedang mendapatkan pelayanan.

Menurut Supranto (2003:99), “untuk memperoleh suatu hasil yang baik, maka banyaknya responden yang diambil untuk menjawab kuisioner sebanyak 5 sampai 10 kali dari variabel yang dimuat dalam kuisioner.” Dalam penelitian ini digunakan 11 indikator pertanyaan sehingga dapat ditentukan banyaknya sampel yang diambil adalah sebanyak 5×11 yaitu sebanyak 55 orang. Untuk mengantisipasi ketidaklengkapan, maka banyaknya sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang tamu sebagai sampel.

Sedangkan untuk karyawan dan manajemen hotel Puri Saron, Seminyak metode penentuan sampel yang digunakan adalah disproportional stratified random sampling. Disproportional stratified random sampling berarti metode penentuan sampel yang dimana populasi dibagi atas beberapa bagian (sub populasi) berdasarkan ciri tertentu untuk keperluan penelitian, namun proporsi dari tiap sub populasinya tidaklah sama dikarenakan ada beberapa kategori yang jumlahnya terlampaui besar dan terlampaui sedikit. (Soeranto dan Arsyad, 2003:116)

Jenis data yang pakai dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif.

1. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang berhubungan dengan penelitian seperti jumlah karyawan di hotel Puri Saron, Seminyak, hasil kuisioner yang telah dibagikan.
2. Data kualitatif yaitu data yang berupa penjelasan atau keterangan yang dapat memberikan gambaran tentang masalah yang sedang diteliti seperti data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan General Manager dan Human Resources Manager hotel Puri Saron, Seminyak serta data tentang kepuasan karyawan dan pelanggan di hotel Puri Saron, Seminyak Bali.

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

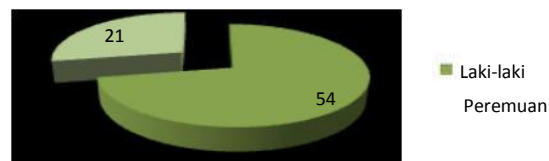
1. Sumber data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti dan belum diolah, seperti hasil wawancara dengan Human Resources Manager dan General Manager hotel Puri Saron, Seminyak, data yang diperoleh dari pengisian kuisioner.
2. Sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi dan pengolahannya sudah dilakukan oleh pihak lain baik organisasi maupun kelompok sehingga peneliti tinggal memanfaatkan saja, seperti jumlah karyawan di hotel Puri Saron, Seminyak, data-data yang diperoleh dari Dinas pariwisata Kabupaten Badung data-data lain yang diperoleh dari internet yang mendukung dalam penelitian

Untuk mendapatkan data yang memadai maka dalam penelitian ini akan menggunakan beberapa metode pengumpulan data, metode tersebut adalah:

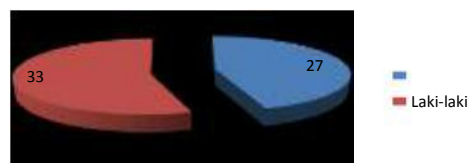
1. Observasi
Observasi sering juga disebut sebagai metode pengamatan. Metode observasi atau pengamatan ini adalah cara pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis atas gejala-gejala yang sedang diteliti
2. Metode wawancara
Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada responden. Responden yang diwawancara hendaknya dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan jelas, terbuka dan jujur
3. Metode angket atau kuisioner
Angket (kuisioner atau daftar pertanyaan) merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian dengan kesahihan yang cukup tinggi
4. Studi dokumentasi
Studi dokumentasi merupakan metode dalam pengumpulan data sekunder dengan mengumpulkan dokumen-dokumen dari pihak yang terkait

HASIL DAN PEMBAHASAN

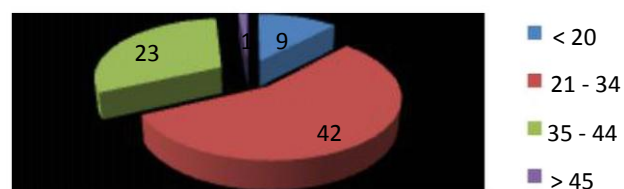
Pembahasan yang dilakukan dalam bab ini adalah melihat karakteristik responden. Secara keseluruhan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan dan tamu yang menginap di Hotel Puri Saron Seminyak, Bali. Karakteristik responden yang akan dilihat dari beberapa segi diantaranya berdasarkan usia, jenis kelamin dan kebangsaan. Distribusi jenis kelamin dari 75 responden karyawan di Hotel Puri Saron Seminyak yang terlibat dalam penelitian ini seperti terlihat pada gambar 2.

Gambar 2 Karakteristik responden karyawan berdasarkan jenis kelamin

Distribusi jenis kelamin dari 60 responden tamu Hotel Puri Saron Seminyak seperti terlihat pada gambar 3.

Gambar 3. Karakteristik responden tamu berdasarkan jenis kelamin

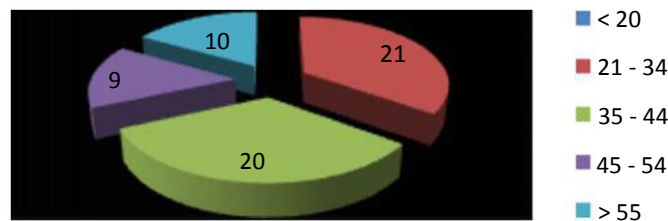
Dari gambar 3 terlihat bahwa jumlah responden karyawan lebih banyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 33 orang sedangkan sisanya sebanyak 27 responden berjenis kelamin perempuan. Distribusi umur dari 75 responden karyawan Hotel Puri Saron Seminyak seperti terlihat pada gambar 4.

Gambar 4. Karakteristik responden karyawan berdasarkan umur

Dari gambar 4 tersaji bahwa jumlah responden karyawan terbanyak berumur antara 21 – 34 tahun, yakni sebanyak 42 orang. Responden yang berumur 35 – 44 tahun, menempati urutan kedua dengan jumlah 23 responden. Responden yang berumur dibawah 20 tahun ada sebanyak 9 responden serta 1 orang responden yang berumur diatas 45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden karyawan di hotel Puri saron Seminyak berada pada usia produktif untuk bekerja.

Distribusi umur dari 60 responden tamu di Hotel Puri Saron Seminyak seperti terlihat pada gambar 5

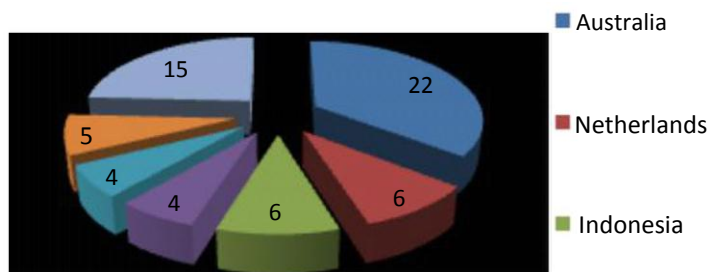
Gambar 5. Karakteristik responden tamu berdasarkan umur



Dari gambar 5 terlihat bahwa jumlah responden tamu di Hotel Puri Saron Seminyak berada pada range 21 sampai 34 tahun, yakni sebanyak 21 orang, sedangkan yang berumur antara 35 sampai 44 tahun sebanyak 20 orang. 10 orang responden berumur diatas 55 tahun dan 9 orang responden berumur antara 45 sampai 54 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa segmen tasi pasar di hotel tersebut tidak hanya terfokus pada umur tertentu saja.

Distribusi kebangsaan dari 60 responden tamu yang menginap di Hotel Puri Saron Seminyak tersaji pada gambar 6.

Gambar 6. Karakteristik responden tamu berdasarkan kebangsaan



Berdasarkan gambar 6 terlihat bahwa karakteristik responden berdasarkan kebangsaan, Australia menempati peringkat pertama dengan jumlah 22 orang responden. Halini dimungkinkan terjadi karena letak geografis Australia yang tidak terlalu jauh dari Pulau Bali. Indonesia dan Netherlands dengan jumlah responden masing-masing 6 orang responden, lalu Rusia dan New Zealand dengan masing-masing 4 responden. Responden yang berasal dari USA ada sebanyak 5 orang, sisanya sebanyak 15 orang berasal dari beberapa Negara seperti United Kongdom, China, Taiwan, Denmark dan Jerman.

Berdasarkan hasil perhitungan, maka diperoleh bahwa nilai indeks tingkat kepuasan karyawan di Hotel Puri Saron Seminyak sebesar 4,587. Nilai tersebut terdapat pada range 4,21 – 5,00 berdasarkan indeks kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa indeks kepuasan karyawan di Hotel Puri Saron Seminyak berada pada kriteria sangat puas.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan maka diperoleh nilai indeks kepuasan konsumen dalam hal ini tamu yang menginap di Hotel Puri Saron Seminyak sebesar 4,122. Nilai tersebut terdapat pada range 3,41 – 4,20 berdasarkan indeks kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa indeks kepuasan konsumen di Hotel Puri Saron Seminyak berada pada kriteria puas.

Penghitungan untuk memperoleh koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan rumus

$$r = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dalam analisis ini dibantu dengan SPSS 16.0 for windows sehingga diperoleh hasil sebagai berikut pada tabel 1.

Tabel 1 Hasil Analisis Korelasi

		X_Karyawan	Y_Tamu
X_Karyawan	Pearson Correlation	1	.242
	Sig. (2-tailed)		.063
	N	75	60
Y_Tamu	Pearson Correlation	.242	1
	Sig. (2-tailed)	.063	
	N	60	60

Besar koefisien korelasi antar variabel karyawan atau internal service value dan eksternal service value (tamu) sebesar 0,242. Ini berarti antara internal service value dengan eksternal service value berkorelasi rendah di Hotel Puri Saron Seminyak..

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Internal Service Value di Hotel Puri Saron Seminyak berada pada kriteria sangat puas, dengan nilai indeks tingkat kepuasan sebesar 4,587. Sedangkan Kualitas Eksternal Service Value di Hotel Puri Saron Seminyak berada pada kriteria puas, dengan nilai indeks kepuasan konsumen sebesar 4,122 dan juga terdapat hubungan antara Internal Service Value dengan Eksternal Service Value di Hotel Puri Saron Seminyak, dengan koefisien korelasi sebesar 0,242.

DAFTAR PUSTAKA

- Averson, Paul. 2000, Balanced Scorecard Institute. Available from URL: www.balancedscorecard.org.
- Azwar, S. 2001. Metode Penelitian Edisi Ketiga. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Darmajati, 2001, Istilah-istilah Dunia Pariwisata Jakarta, PT. Pradnya Paramitha.
- Gorda, I G.N. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Denpasar : Widya Kriya Gematama.
- Helfert, E.A. 2001. Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan), Edisi Delapan Jakarta : Erlangga.
- Hasan, M, 2009, Kepuasan Pelanggan Andi, Jogjakarta
- Herzberg. 2002. The Motivation to Work Available from URL : www.businesball.com/herzberg.htm
- Hidayat, O, 2009, Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard pada The Samaya Seminyak, Bali
- Kaplan, R.S dan D. P. Norton (Peter R.Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Jakarta : Erlangga.
- _____, (Peter R.Yosi Pasla, Penerjemah). 2006. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Jakarta : Erlangga.
- Kotler, P. dan J. Bowen. 2003. Marketing for Hospitality and Tourism third edition. New Jersey : Prentice Hall
- Kotler, P dan Keller, 2009, Manajemen Pemasaran, Jakarta, PT. Indeks
- Kotler, P. dan Armstrong, 2008, Prinsip - Prinsip Pemasaran, Erlangga, Jakarta,
- Kusmayadi dan Endar S. 2000. Metodologi Penelitian Dalam Bidang Kepariwisata Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lovelock dan Wright, 2007, Customer Expectation, Jakarta

- Lysandra, S, 2009, Balanced Scorecard sebagai alat ukur alternatif pada Penilaian Kinerja, Fakultas Ekonomi Universitas pancasila, Jakarta Selatan
- Nirwana, 2006, Perilaku Konsumen Jasa, Alfabeta, Bandung
- Mathis, R. L dan J. H. Jackson,. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta : Salemba Empat.
- Millburn, R. 2007. Hospitality Direction Europe Edition. Price Waterhouse Coopers. Available from URL: www.pwc.com/hospitalitydirections
- Muchlas, M., 2005, Perilaku Organisasi Yogyakarta; Gadjah Mada University Press
- Munandar, A. S. 2001, Psikologi Industri Dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Muhaimin. 2004, Kepuasan Kerja Karyawan. Available from URL : <http://psikologi.binadarma.ac.id/jurnal/jurnalmuhaimin.pdf>.
- Mulyadi dan Setyawan. 2001. Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajer Yogyakarta : Aditya Media.
- Ruky, A. S. 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Soetjipto, B. W. 2002. Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard
- Soenarno, 2003, Hotel Manajemen Surabaya, Penerbit SIC
- Srimindarti, C. 2006, Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Available from URL : www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal .
- Sugiyono. 2001. Metode Penelitian Bisnis Bandung : Alfabeta.
- Tunggal, A W. 2000. Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Jakarta : Harvindo.
- Tunggal, A W. 2002. Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Jakarta : Harvindo.
- Tjiptono, F, 2002, Manajem Jasa Jogjakarta, Andi
- Umar, H. 1999. Metodologi Penelitian : Aplikasi Dalam Pemasaran Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Van Horne, J.C dan J. M.Wachowicz,Jr. 2004. Prinsip – Prinsip Manajemen Keuangan Jakarta : Salemba Empat.
- Weston, J.F. dan, T. E. Copeland 2001. Manajemen Keuangan edisi Revisi Jakarta : Binarupa Aksara.
- Yuwono, 2000. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.