

SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA HOTEL BBB**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : NI PUTU DEVINA SUKMA RYANI
NIM : 2015644068**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD
PADA HOTEL BBB**

**Ni Putu Devina Sukma Ryani
2015644068**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting dilakukan pada perusahaan. Penilaian terhadap kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui tampilan atau *output* keadaan perusahaan secara utuh. Industri perhotelan pada pelaksanaan proses bisnisnya melibatkan banyak aspek, membutuhkan penilaian kinerja perusahaan secara menyeluruh. *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektif yang ada didalamnya, dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan pada industri perhotelan secara mendetail. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yaitu dengan menggambarkan data yang diperoleh berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Data dikumpulkan dengan teknik dokumentasi dan wawancara, dengan instrumen berupa kuesioner. Penelitian ini melibatkan karyawan perusahaan untuk dijadikan responden penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan *balanced scorecard* dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif dan koheren. Berdasarkan perspektif keuangan, yang diukur dengan rasio keuangan *current ratio*, *debt to total asset*, ROA, ROE, dan *net profit margin*. Rasio keuangan *debt to total asset* dan ROE Hotel BBB termasuk dalam kategori sehat, sedangkan rasio keuangan *current ratio*, ROE, dan *net profit margin* berada pada kategori kurang sehat. Perspektif pelanggan yang diukur berdasarkan tingkat retensi pelanggan dan indeks kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan. Perspektif proses bisnis internal dengan jumlah proses inovasi, operasi, dan perjanjian dengan pihak ketiga menunjukkan hasil yang baik, yang dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan tingkat retensi karyawan, pelatihan karyawan, dan kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan puas dalam bekerja di Hotel BBB. Berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard*, kinerja Hotel BBB dapat dikategorikan baik.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*, Perhotelan

PERFORMANCE ANALYSIS OF HOTEL BBB WITH THE BALANCED SCORECARD APPROACH

Ni Putu Devina Sukma Ryani
2015644068

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

Assessing a company's performance is crucial for understanding its overall state, influenced by operational activities and resource utilization. In the hospitality industry, which involves various aspects in its business processes, a comprehensive evaluation of company performance is essential. The Balanced Scorecard, with its four perspectives, offers a detailed view of performance in the hotel industry. This study aims to assess company performance using the Balanced Scorecard approach. The research follows a descriptive quantitative method, describing data obtained from the four Balanced Scorecard perspectives. Data collection involves documentation and interviews, using questionnaires with company employees as respondents. The results indicate that the Balanced Scorecard approach provides a comprehensive and coherent overview of company performance. The results of this study indicate that the balanced scorecard approach can provide a comprehensive and coherent overview of a company's performance. From a financial perspective, which is measured by financial ratios such as current ratio, debt to total assets, return on assets (ROA), return on equity (ROE), and net profit margin, Hotel BBB's debt to total assets ratio and ROE fall into the healthy category, while the current ratio, ROE, and net profit margin are considered unhealthy. The customer perspective, based on customer retention rates and customer satisfaction indices, shows that customers are satisfied with the services provided. The internal business process perspective, considering the number of innovation processes, operations, and agreements with third parties, demonstrates positive results, as evidenced by the increasing number of customers each year. Finally, the learning and growth perspective, which assesses employee retention rates, employee training, and employee satisfaction, indicates that employees are content working at Hotel BBB. Overall, based on the four balanced scorecard perspectives, Hotel BBB's performance can be categorized as good.

Keywords: Company Performance Measurement, Balanced Scorecard, Hospitality

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA HOTEL BBB**

SKRIPSI

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi
Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali**

**NAMA : NI PUTU DEVINA SUKMA RYANI
NIM : 2015644068**

POLITEKNIK NEGERI BALI

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI
MANAJERIAL JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI 2024**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Ni Putu Devina Sukma Ryani

NIM : 2015644068

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Hotel BBB

Pembimbing : I Putu Mertha Astawa, SE, MM
Luh Mei Wahyuni, SE.,MMA

Tanggal Uji : 14 Agustus 2024

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 14 Agustus 2024



Ni Putu Devina Sukma Ryani

SKRIPSI

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD
PADA HOTEL BBB

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : NI PUTU DEVINA SUKMA RYANI

NIM : 2015644068

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II



I Putu Mertha Astawa, SE, MM

Luh Mei Wahyuni, SE.,MMA

NIP. 196203171990031001

NIP. 196405011990032001

JURUSAN AKUNTANSI

KETUA



I Made Bagjada, S.E., M.Si, Ak

NIP.1975231 200501 1 003

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA HOTEL BBB**

Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 14 Agustus 2024

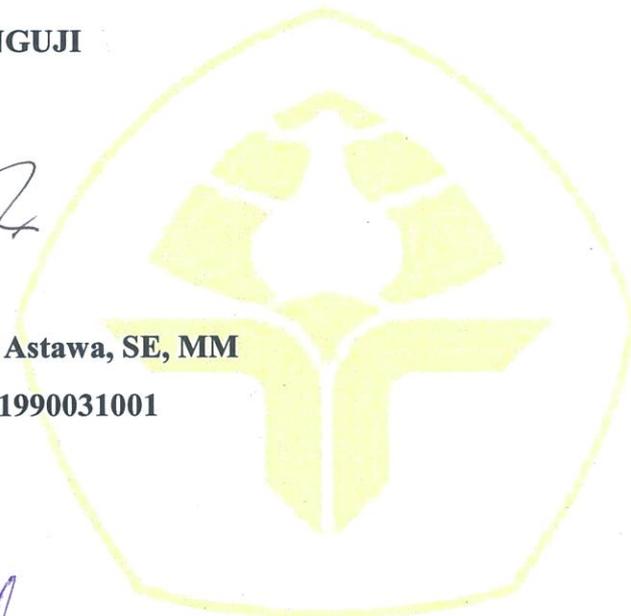
PANITIA PENGUJI

KETUA:



I Putu Mertha Astawa, SE, MM

NIP. 196203171990031001



ANGGOTA:



Dr. Nyoman Sentosa Hardika, SE., Ak., MM

NIP. 196410161989101001



I Made Sura Ambara Jaya, SE, MMA

NIP. 196705111993031003

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan rahmat-Nya, skripsi ini mampu terselesaikan tepat pada waktunya. Penulisan skripsi dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali. Tanpa adanya dukungan serta bimbingan dari berbagai pihak, tidaklah mungkin skripsi ini mampu terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, terima kasih diucapkan kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan kepada penulis menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali
2. Bapak I Made Bagiada, S.E., M.Si,Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali
3. Bapak Wayan Hesadijaya Utthavi, S.E.,M.Si., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali.
4. Bapak I Putu Mertha Astawa, SE, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah yang telah sepenuh hati menyediakan waktu, tenaga, pikiran serta berbagai motivasi dalam membimbing serta mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini.

5. Ibu Luh Mei Wahyuni, SE.,MMA selaku Dosen Pembimbing II yang telah berbaik hati menyediakan waktu, tenaga, pikiran dan berbagai motivasi dalam membimbing serta mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi.
6. Orang tua dan keluarga besar tercinta yang telah memberikan dukungan secara materil dan moril; serta
7. Teman-teman dan sahabat terdekat yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) berkenan membalas segala kebaikan dari pihak-pihak yang telah senantiasa membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.

Badung, 18 Juli 2024

Ni Putu Devina Sukma Ryani

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN | i |
| ABSTRAK | ii |
| ABSTRACT | iii |
| Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan | iv |
| Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah | v |
| Halaman Persetujuan | vi |
| Halaman Penetapan Kelulusan | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 5 |
| C. Batasan Masalah | 5 |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian | 5 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 7 |
| A. Kajian Teori | 7s |
| B. Kajian Penelitian yang Relevan | 15 |
| C. Kerangka Pikir | 21 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 25 |
| A. Jenis Penelitian | 25 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian | 25 |
| C. Populasi dan Sampel Penelitian | 25 |
| D. Variabel Penelitian dan Definisi | 27 |
| E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data..... | 30 |
| F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen | 32 |
| G. Teknik Analisis Data..... | 33 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 38 |
| A. Gambaran Umum Organisasi..... | 38 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| B. Deskripsi Hasil Penelitian..... | 40 |
| C. Pembahasan | 66 |
| D. Keterbatasan Penelitian..... | 81 |
| BAB V PENUTUP | 82 |
| A. Simpulan | 82 |
| B. Implikasi | 83 |
| C. Saran | 84 |
| DAFTAR PUSTAKA | 86 |
| LAMPIRAN | 92 |



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 3. 1 Kategori Penilaian Kuesioner | 31 |
| Tabel 3. 2 Standar Industri | 35 |
| Tabel 4. 1 Perhitungan <i>Current Ratio</i> | 41 |
| Tabel 4. 2 Perhitungan <i>Debt to Total Asset Ratio</i> | 42 |
| Tabel 4. 3 Perhitungan <i>Return on Asset</i> | 43 |
| Tabel 4. 4 Perhitungan <i>Return on Equity</i> | 44 |
| Tabel 4. 5 Perhitungan <i>Net Profit Margin</i> | 45 |
| Tabel 4. 6 Perhitungan Retensi Pelanggan | 46 |
| Tabel 4. 7 Indeks Kepuasan Pelanggan | 47 |
| Tabel 4. 8 Perjanjian dengan Pihak Ketiga | 50 |
| Tabel 4. 9 <i>Processing Time</i> dan <i>Throughput</i> Pelayanan Tamu | 51 |
| Tabel 4. 10 Perhitungan <i>Service Cycle Efficiency (SCE)</i> | 52 |
| Tabel 4. 11 Perhitungan Retensi Karyawan | 53 |
| Tabel 4. 12 Perhitungan Tingkat Pelatihan Karyawan | 54 |
| Tabel 4. 13 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia | 55 |
| Tabel 4. 14 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen | 56 |
| Tabel 4. 15 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja | 57 |
| Tabel 4. 16 Hasil Uji Validitas Kuesioner | 58 |
| Tabel 4. 17 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner | 59 |
| Tabel 4. 18 Distribusi Frekuensi Dimensi Kepuasan terhadap Kenyamanan Bekerja | 61 |
| Tabel 4. 19 Distribusi Frekuensi Dimensi Kepuasan terhadap Gaji | 62 |
| Tabel 4. 20 Distribusi Frekuensi Dimensi Kepuasan terhadap Fasilitas Perusahaan | 63 |
| Tabel 4. 21 Distribusi Frekuensi Dimensi Kepuasan terhadap Rekan Kerja | 64 |
| Tabel 4. 22 Distribusi Frekuensi Dimensi Kepuasan terhadap Kesesuaian Pekerjaan | 65 |
| Tabel 4. 23 Kinerja Perusahaan Hotel BBB Tahun 2023 | 79 |

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---------------------------------|----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Pikir..... | 16 |
|---------------------------------|----|



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Tabulasi Data
- Lampiran 3 : Hasil Olah Data SPSS
- Lampiran 4 : Form *Guest Comment*



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri perhotelan sebagai salah satu industri yang dijalankan dengan mengutamakan *service* atau layanan kepada pelanggannya. Aset utama yang harus dimiliki oleh perusahaan pada industri ini yaitu aset berupa Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Keberhasilan dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan sumber daya yang mendukung organisasi dalam hal mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh keefektifan dari sistem pengendalian, strategi, dan kebijakan yang telah dijalankan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

Menurut (Djo & Dharmadiaksa, 2019) pengukuran kinerja merupakan salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen yang dilakukan untuk mengetahui level keberhasilan suatu perusahaan, baik itu tujuan dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Pengukuran kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan, yaitu dapat digunakan sebagai proses perencanaan, pengendalian, bahkan proses transaksional (Nisa, 2019). Kinerja perusahaan dapat diukur meliputi proses kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan target yang telah ditentukan. Penilaian terhadap kinerja perusahaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tampilan atau *output*

keadaan perusahaan secara utuh yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Kinerja perusahaan umumnya dinilai berdasarkan keberhasilan suatu perusahaan dalam segi finansial, namun menurut (Mujiati *et al.*, 2018) pengukuran kinerja perusahaan yang dinilai berdasarkan aspek keuangan saja dapat menyebabkan adanya perbedaan orientasi perusahaan yang cenderung hanya fokus pada laba jangka pendek sehingga mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang seperti mengabaikan aset yang tak tampak (*intangible assets*) dan aset intelektual yaitu sumber daya manusia perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan apabila hanya berdasarkan aspek keuangan memberikan keuntungan yaitu perusahaan dapat dengan cepat mengetahui seberapa keuntungan yang sekaligus dapat menggambarkan kondisi perusahaan.

Adanya pro dan kontra mengenai pengukuran kinerja perusahaan tersebut menjadikan kedua tokoh terkenal yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Norton meluncurkan teori *balanced scorecard*. Teori ini digunakan untuk memaksimalkan pengukuran kinerja perusahaan agar lebih seimbang antara aspek keuangan dan non keuangan.

Balanced scorecard dalam kondisi persaingan bisnis pada era ini, dapat dijadikan sebagai sebuah sistem untuk mengendalikan perusahaan dalam mentranslasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis dalam masing-masing perspektif yang komprehensif sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan. (Alimudin *et al.*,

2019). *Balanced Scorecard* dirancang untuk memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan serta menekankan bahwa aspek keuangan dan non keuangan bersamaan dapat menjadi sistem informasi yang digunakan oleh karyawan di semua tingkatan dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Hotel BBB saat ini masih menggunakan pendekatan secara finansial yang hanya menargetkan tujuan profitabilitas jangka pendek. Adanya perbedaan target penilaian kinerja antara *Brand* dan manajemen juga mempengaruhi aspek-aspek penilaian yang dilakukan oleh Hotel BBB. Penilaian kinerja yang ditekankan oleh Brand lebih condong ke kualitas sedangkan dari pihak manajemen lebih menekankan kedalam aspek finansial. Namun, kedua aspek yang ditekankan pada Hotel BBB untuk mengukur kinerja masih belum cukup akurat untuk menilai kinerja Hotel.

Kinerja perusahaan pada Hotel BBB sebagai bisnis yang bergerak pada layanan jasa dalam penilaian kinerja seharusnya tidak hanya menitikberatkan pada seberapa banyak kamar yang dapat dijual, namun juga didasari oleh aspek-aspek lainnya seperti layanan dan fasilitas yang terdapat di Hotel tersebut, dan bagaimana sumber daya manusia yang ada mampu memberikan pelayanan yang maksimal untuk tamu. Namun, saat ini Hotel BBB masih hanya menitikberatkan pengukuran kinerja berdasarkan sisi finansial saja tanpa memperhatikan sisi pendukung seperti tamu dan karyawan yang merupakan faktor penting yang menjadi penggerak dalam proses bisnis perusahaan.

Hotel BBB akan lebih baik apabila dapat dievaluasi secara menyeluruh dan maksimal dengan metode *balanced scorecard* untuk menyeimbangkan penilaian kinerja baik dari sisi finansial dan non finansial. *Balanced scorecard* yang terdiri dari empat aspek diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya secara efektif dan efisien serta memberikan keyakinan adanya keseimbangan antara perspektif keuangan sebagai perspektif terpenting yang kaitannya dengan laba perusahaan. Perspektif pelanggan yang menilai segmentasi pasar dan respon pelanggan terhadap proses bisnis dan pelayanan yang diberikan perusahaan. Perspektif bisnis internal yang dapat memperlihatkan seberapa efektif sistem pengendalian atau kebijakan yang telah dibuat sehingga dapat menghasilkan produk atau layanan yang baik dan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bertumpu pada sumber daya manusia atau karyawan perusahaan dalam motivasi peningkatan keahlian dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Empat perspektif yang mendetail dari *Balanced Scorecard* ini menjadi gagasan yang digunakan untuk proses menyeimbangkan penilaian kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan yang dimiliki tidak hanya manajemen puncak, namun juga setiap individu di setiap level perusahaan.

Melihat fenomena yang terjadi, maka peneliti merasa diperlukannya implementasi *Balanced Scorecard* yang lebih kompleks dan menyeluruh sehingga hasil pengukuran kinerja dapat menghasilkan penilaian yang akurat. pada Hotel BBB. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan

penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada HOTEL BBB.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja perusahaan Hotel BBB setelah diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

C. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu pada variabel kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan Hotel BBB setelah diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberi manfaat sebagai tambahan studi literatur yang berkaitan dengan analisis kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* dan dapat menjadi landasan atau perbandingan untuk penelitian selanjutnya

dengan adanya bukti empiris sebagai tambahan wawasan dan dasar penelitian.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan dijadikan referensi tambahan untuk penelitian kedepannya dengan topik yang serupa.

2) Bagi Perusahaan

Melalui penelitian ini, diharapkan hasil penelitiannya dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk lebih memperhatikan aspek-aspek yang termasuk dalam kinerja perusahaan.

3) Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk menambah wawasan bagi berbagai pihak.

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tujuan mengetahui kinerja perusahaan HOTEL BBB setelah diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan hasil pengujian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan agar penilaian yang dilakukan dapat bersifat lebih komprehensif dan koheren.

Berdasarkan perspektif keuangan, dengan perhitungan *Current Ratio*, *Debt to Total Asset Ratio*, *Return on Asset*, *Return on Equity*, dan *Net Profit Margin* menandakan kinerja perusahaan dari perspektif keuangan Hotel BBB dapat dikatakan sehat. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa Hotel BBB mampu mempertahankan pelanggannya diukur dari tingkat retensi pelanggan dan indeks kepuasan pelanggan berdasarkan data *guest voice* Hotel BBB. Perspektif Proses Bisnis Internal berdasarkan banyaknya inovasi dan perjanjian dengan pihak ketiga, Hotel BBB dapat dikatakan baik. Namun, dalam proses pelayanan belum cukup baik dikarenakan waktu pelayanan *check out* masih melebihi standar. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan nilai yang baik, diukur berdasarkan tingkat retensi karyawan, tingkat pelatihan dan kepuasan karyawan Hotel BBB yang diukur berdasarkan kuesioner menunjukkan hasil yang baik.

B. Implikasi

1. Teoritis

Hasil penelitian mengenai analisis kinerja perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard* di Hotel BBB telah menunjukkan hasil yang mendukung pengukuran kinerja pada Hotel BBB. *Balanced scorecard* memberikan gambaran penilaian kinerja perusahaan secara koheren, yaitu memberikan pemahaman mengenai hubungan sebab-akibat antara strategi pada masing-masing perspektif pada *balanced scorecard*.

Tujuan dilakukannya proses bisnis pada Hotel BBB tentu saja berorientasi pada keuntungan yang digambarkan berdasarkan perspektif keuangan. Keuntungan ini akan dapat dicapai ketika perusahaan mampu beradaptasi dengan *trend* pasar saat ini melalui perspektif proses bisnis internal. Berkembangnya bidang usaha yang ditawarkan perusahaan menandakan bahwa perusahaan mampu memenuhi permintaan pasar dan memberikan pelayanan yang berkualitas, yang dibuktikan berdasarkan perspektif pelanggan. Kepuasan pelanggan ini tentunya akan tercapai apabila sumber daya manusia yang disini merupakan karyawan sebagai roda penggerak jalannya bisnis juga diperhatikan, peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu karyawan dalam memberikan pelayanan, juga perusahaan harus memperhatikan kenyamanan serta kepuasan karyawan selama bekerja yang diukur berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Praktis

Hotel BBB dalam penilaian kinerja perusahaannya selama ini masih belum menerapkan penilaian berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard*. Penelitian ini menunjukkan bahwa teori *balanced scorecard* dapat diimplementasikan sebagai alat untuk dilakukannya pengukuran kinerja perusahaan pada Hotel BBB yang terbukti dari berfluktuasinya jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya dengan jumlah cenderung tinggi. Perusahaan juga harus mengevaluasi dan memprioritaskan tingkat pelatihan karyawan setiap tahunnya. Turunnya persentase tingkat pelatihan karyawan setiap tahunnya yang disebabkan padatnya *room occupancy* atau kesibukan pada Hotel, seharusnya perusahaan tetap memperhatikan perspektif karyawan pada poin ini. Hotel BBB juga masih melewatkan perspektif proses bisnis internal pada poin proses operasi, dimana waktu proses *check out* masih melebihi standar yang telah ditentukan. Melalui penilaian dengan teori *balanced scorecard*, maka akan memberikan penilaian kinerja yang mendetail dan koheren.

C. Saran

Berdasarkan hasil dan simpulan penelitian yang telah dilakukan, adapun beberapa saran yang dapat diberikan adalah:

1. Bagi Perusahaan

Pihak Hotel BBB perlu melakukan pengukuran kinerja dengan teori *balanced scorecard*, menimbang dari beberapa kendala yang ada seperti: Perlunya dilakukan evaluasi terhadap poin proses operasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi kelemahan dan

kendala yang terjadi dalam pelaksanaannya, sehingga nantinya dapat dirancang program perbaikan seperti memberikan *training* kepada karyawan yang bertugas di bagian *Front Office* sebagai pihak yang mengurus perihal *check out* tamu.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di Hotel BBB pada poin tingkat pelatihan karyawan yang menurun tiap tahunnya, hal ini perlu dievaluasi dan ditindaklanjuti seperti dengan memberikan penjelasan mengenai pentingnya pelatihan atau *training* untuk karyawan, melakukan penjadwalan *training* ulang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hotel BBB juga dapat mengimplementasikan sistem *rewarding* dengan memberikan insentif kepada karyawan yang berpartisipasi aktif dalam melaksanakan pelatihan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti setiap perspektif *balanced scorecard* dengan indikator dan sampel yang lebih representatif untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja perusahaan berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A. Z., Wiwoho, M., & Daniel, L. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Umkm. *Jurnal Ekonomi Universitas Kediri*.
- Andriani, C. (2020). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Hasil Penelitian FEB Um. Bengkulu*.
- Arifudin, O. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Global (PT. Gm). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 184-190.
- Arisa, S. P., & Rahmawati, P. I. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Delta Satria Dewata Singaraja . *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 95-100. Doi:<https://doi.org/10.23887/Pjmb.V3i2.30374>
- Armantari, N. L., Sugianingrat, I. A., & Mashyuni, I. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Cv.Duta Niaga Bali Denpasar. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(1), 275-289. Doi:<https://doi.org/10.32795/Vol4wamrtno1th24>
- Asih, Y. P. (2019). Analisis Kinerja Hotel Bintang 3 Di Kota Pontianak Studi Komparatif Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Ejme: Equator Of Management And Entrepreneurship*, 7(1), 1-22. Doi:<http://dx.doi.org/10.26418/Ejme.V7i1.39367>
- Darmanita, N. P., Astawa, I. P., & Sukasih, N. K. (2022). The Application Of Balanced Scorecard As A Performance Assessment Tool At Four Points By Sheraton Bali, Kuta In 2021. *Repository Politeknik Negeri Bali*, 1-6. Retrieved From <https://repository.pnb.ac.id/730/>
- Djo, H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird . *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Dwijayanti Se, A., & Ayu, N. M. (N.D.). *Buku Ajar Metodologi Akuntansi Tahun 2022*. Denpasar.
- Fajri, C., Amelya, A., Suworo, & Sairin. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indonesia Applicad. *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369-373. Doi:<https://doi.org/10.54371/Jiip.V5i1.425>
- Fauzan, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Karyawan Di Perusahaan

- Manufaktur. *Jimea: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(2). Doi:<https://doi.org/10.31955/Mea.V6i2.2292>
- Fauzan, S. M., & Sary, F. P. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Bjb Cabang Utama Bandung). *Jurnal Mitra Manajemen (Jmm Online)*, 4(6), 928-937. Doi:<https://doi.org/10.52160/Ejmm.V4i6.403>
- Fauziek, E., & Yanuar. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680-687. Doi:<https://doi.org/10.24912/Jmk.V3i3.13155>
- Frihatni, A. A., Sudirman, I., & Mandacan, F. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Perhotelan Akibat Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(3), 335-338. Doi:<http://dx.doi.org/10.58258/Jime.V7i3.2125>
- Hardina, M., & Vikaliana, R. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mora Telematika Indonesia Jakarta. 2(1), 27-32. Doi:<https://doi.org/10.31334/Abiwara.V2i1.1052>
- Hartati, S., Nursanty, I. A., & Wardah, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Hotel Segara Lombok Lodge. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 25-36. Doi:<https://doi.org/10.57141/Kompeten.V1i1.4>
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 1). Bumi Aksara.
- Imawanty, & Hidayat, R. (2023). Balanced Scorecard(Bsc) Sebagai Strategi : Studi Kasus Implementasi BSC Pada Organisasi Pendidikan. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(4), 370-380. Doi:<https://doi.org/10.572349/Neraca.V1i4.342>
- Irawati, D., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2021). Analisis Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Dimensi*, 10(3), 555-568. Doi:<https://doi.org/10.33373/Dms.V10i3.3823>
- Kania, D., & Mudayat. (2022). Kinerja Karyawan Hotel Bintang 4 Dan Bintang 5 Di Bandung Raya. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 1-20. Doi:[10.56721/Jisdms.V1i1.33](https://doi.org/10.56721/Jisdms.V1i1.33)
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Lubis, T. C., Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Akmami (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(1), 43-54. Doi:<https://doi.org/10.53695/Ja.V2i1.126>
- Melantika, N., Wellem, I., & Obon, W. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Desa

- Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka. *Projemen Unipa*, 10(2), 1-36. Doi:<https://doi.org/10.59603/Projemen.V10i2.27>
- Monoarfa, M. M., & Jayanto, I. (2022). Pengukuran Kinerja Pada Tiga Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc) (Studi Kasus Pada PT. Great Giant Pineapple, PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu, Dan PT. Juwon). *Jurnal Lentera Farma*, 1(1), 30-35.
- Mujiati, N. W., Dewi, A. A., & Sriathi, A. A. (2018). Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Organisasi Bisnis. *Forum Manajemen*, 16(2), 16-27.
- Nisa, K. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Analytic Network Process (ANP) Pada Balanced Scorecard (BSC) Dengan Pendekatan Fuzzy. *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi*.
- Nurdin, R. H. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. YYY Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 32-38.
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi (Jra)*, 1(2), 82-85. Doi: <https://doi.org/10.29313/Jra.V1i2.419>
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1018-1028. Retrieved From <https://ejournal.unsrat.ac.id/V3/Index.php/Emba/Article/View/35217>
- Pinintasih, T. S., & Salendu, A. (2022). Hubungan Kepemimpinan Etis, Budaya Organisasi, Dan Kepercayaan Afektif Dalam Membentuk Akuntabilitas Karyawan. *Psikodimensia Kajian Ilmiah Psikologi*, 21(2), 174-186. Doi:<https://doi.org/10.24167/Psidim.V21i2.4633>
- Pratama, S. (2019). Analisa Pengaruh Sumberdaya Manusia, Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*.
- Pratiwi, A., & Putra, A. (2019). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada KSP Teb Artha Mulia Yang . *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Pratiwi, N. M., & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan. *Visionida*, 8(1).
- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 9(2), 14-23.
- Puspita, D., & Narew, I. (2023). Analisis Kinerja Grand Tembaga Hotel Dengan Metode Balance Scorecard. *Jebiman: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen*

- Dan Akuntansi*, 1(5), 444-463. Retrieved From <https://Jebiman.Joln.Org/Index.Php/Jebiman/Article/View/57>
- Putri, I. G., & Wirasedana, I. W. (2023). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bpr Desa Sanur). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(2), 347-360. Retrieved From <https://Ojs.Unud.Ac.Id/Index.Php/Eeb/Index>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. PT. Indeks, Kelompok*. Jakarta: Gramedia.
- S., K. R., & Norton, D. P. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Terjemahan: Pasla Yosi Peter R.* Jakarta: Erlangga.
- Sandrina, L., Kosasih, W., & Salomon, L. L. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Dan Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Dan Hoshin Kanri: Studi Kasus Di Perusahaan Tekstil. *Jurnal Mitra Teknik Industri*, 2(3), 278-286.
- Santos. (2020). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(1), 65-72.
- Sausan, N. S., Nasution, A. M., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Foods Manufacture. *Business And Management Science Journal*, 1(1), 6-13. Doi:<https://doi.org/10.34007/Ebmsj.V1i1.3>
- Sinambela, L. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sulistiyanto, H. S. (2018). *Manajemen Laba: Teori Dan Model Empiris*. Jakarta: Pt Gramedia.
- Suryani, N. K. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 952-962.
- Sutrisno, Herdiyanti, Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan: Review Literature. *Msej: Management Studies And Entrepreneurship Journal*, 3(6), 3476-3482. Doi:<https://doi.org/10.37385/Msej.V3i6.1198>
- Trianto, E., & Lukito, L. E. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Perancangan Dan Penerapan Balanced Scorecard Dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Tripilar Cipta Inovasi. *Ekonomi Bisnis*, 620-629.

Wibowo, J., & Hidajat, T. (2020). Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pekalongan. *Jurnal Magisma*, *Viii*(2).



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI