

SKRIPSI

**PENILAIAN KINERJA HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON
BALI, KUTA PADA TAHUN 2021 DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : NI PUTU PUTRI DARMANITA
NIM : 1815644152**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022**

PENILAIAN KINERJA HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON BALI, KUTA PADA TAHUN 2021 DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Ni Putu Putri Darmanita

1815644152

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

ABSTRAK

Wabah *Coronavirus Disease* 2019 (Covid-19) yang telah ditetapkan menjadi pandemi global sejak tahun 2020 lalu, menyebabkan berkurangnya jumlah kunjungan wisatawan, baik lokal maupun mancanegara. Selain itu, semakin banyaknya bisnis perhotelan yang tumbuh terutama di Bali, mengharuskan manajemen hotel untuk dapat memberikan pelayanan terbaiknya agar mampu bersaing dengan hotel lainnya dan bertahan pada situasi pandemi seperti saat ini. Untuk mengetahui bagaimana kinerja suatu hotel diperlukan adanya evaluasi berupa pengukuran kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta pada tahun 2021, dimana pada tahun tersebut Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta tidak melaksanakan penilaian kinerja dikarenakan pandemi yang disebabkan oleh menyebarnya virus Covid-19. Penelitian ini menganalisis data primer yang didapat dari kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan dan hasil wawancara terhadap karyawan hotel. Sedangkan data sekunder didapat dari hasil analisis ulasan pelanggan pada situs penjualan akomodasi dan analisis laporan keuangan perusahaan. Data dianalisis menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif dan teknik analisis data kuantitatif.

Hasil penelitian menghasilkan kinerja perspektif keuangan menunjukkan hasil yang kurang baik, kinerja perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik, kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik, dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang cukup baik. Sehingga secara keseluruhan kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta pada tahun 2021 dapat dikatakan baik.

Kata kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, hotel

FOUR POINTS BY SHERATON BALI, KUTA PERFORMANCE ASSESSMENT IN 2021 WITH BALANCED SCORECARD APPROACH

Ni Putu Putri Darmanita

1815644152

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

ABSTRACT

The outbreak of Coronavirus Disease 2019 (Covid-19), which has been declared as a global pandemic since 2020, has caused a decrease in the number of tourist visits, both local and foreign. In addition, the increasing number of hospitality businesses that are growing, especially in Bali, requires hotel management to be able to provide their services to compete with other hotels and survive in the current pandemic situation. To find out how a hotel perform, there is required evaluation in the form of performance measurement.

This study aims to assess the performance of the Four Pointsz by Sheraton Bali, Kuta in 2021, where in that year the Four Points by Sheraton Bali, Kuta did not use any evaluation due to the pandemic caused by the spread of the Covid-19 virus. This study analyzes primary data obtained from questionnaires distributed to customers and the results of interviews with hotel employees. While secondary data is obtained from the analysis of customer reviews on accommodation sales sites and analysis of the company's financial statements. Data analysis used descriptive qualitative data analysis techniques and quantitative data analysis techniques.

Financial performance show poor results, customer performance shows good results, internal process performance shows good results, and business growth and learning performance shows quite good results. Overall, the Four Points by Sheraton Bali Hotel, Kuta in 2021 can be said to be good.

Keyword: performance assessmentt, balanced scorecard, hotel

**PENILAIAN KINERJA HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON
BALI, KUTA PADA TAHUN 2021 DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

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

**NAMA : NI PUTU PUTRI DARMANITA
NIM : 1815644152**

**JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Ni Putu Putri Darmanita
NIM : 1815644152
Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Penilaian Kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta
pada Tahun 2021 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
Pembimbing : I Putu Mertha Astawa, SE, MM
Ni Ketut Sukasih, SE., MM
Tanggal Uji : 12 Agustus 2022

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, 31 Juli 2022



Ni Putu Putri Darmanita

SKRIPSI

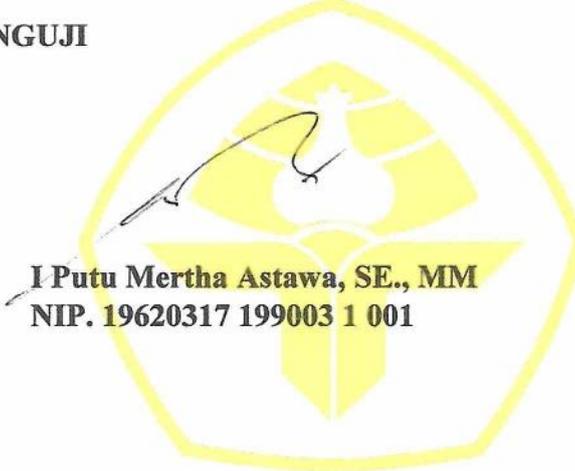
PENILAIAN KINERJA HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON BALI, KUTA PADA TAHUN 2021 DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 12 Bulan Agustus Tahun 2022

PANITIA PENGUJI

KETUA:



I Putu Mertha Astawa, SE., MM
NIP. 19620317 199003 1 001

ANGGOTA:



2. Dr. Dra. Ni Nyoman Aryaningsih, MM
NIP. 19680913 199303 2 002



3. A. A. Gede Mantra Suarjana, S.E
NIP. 19610703 199003 1 001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penilaian Kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta pada Tahun 2021 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu, pada kesempatan yang baik ini saya ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali
2. Bapak I Made Sudana, S.E., M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali
3. Bapak Cening Ardina, S.E., M.Agb, selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali

4. Bapak I Putu Mertha Astawa, S.E., MM, selaku Dosen Pembimbing I yang telah berbaik hati dan sepenuh hati menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing saya selama proses penyusunan skripsi
5. Ibu Ni Ketut Sukasih, S.E., MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini
6. Ibu Pradewi selaku *Financial Controller* di Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan praktik kerja lapangan selama enam bulan dan telah memberikan izin dan membantu dalam menyiapkan data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini
7. Seluruh staf Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan untuk skripsi ini
8. Keluarga beserta teman-teman yang telah memberikan doa dan semangat selama penyusunan skripsi ini

Disadari sepenuhnya atas keterbatasan ilmu dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, diharapkan adanya dorongan motivasi berupa kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jimbaran, 31 Juli 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
HALAMAN PRASYARAT GELAR SARJANA TERAPAN.....	iv
HALAMAN SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH ..	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENETAPAN KELULUSAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Batasan Masalah	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1. Tujuan penelitian.....	8
2. Manfaat penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Teori.....	11
1. Hotel.....	11
2. Kinerja perusahaan.....	13
3. Pengukuran kinerja	13
4. <i>Balanced scorecard</i>	14
5. Keunggulan dan kelemahan <i>balanced scorecard</i>	24
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	26
C. Alur Pikir	36
D. Pertanyaan Penelitian.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
A. Jenis Penelitian	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
C. Sumber Data (Subjek dan Objek Penelitian)	42

B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
C. Sumber Data (Subjek dan Objek Penelitian).....	42
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	45
E. Keabsahan Data	47
F. Analisis Data.....	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	62
1. Perspektif keuangan	62
2. Perspektif pelanggan	66
3. Perspektif proses bisnis internal.....	81
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	86
B. Pembahasan	102
1. Kinerja perspektif keuangan	103
2. Perspektif pelanggan	109
3. Perspektif proses bisnis internal.....	112
4. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan	114
C. Keterbatasan Penelitian	117
BAB V PENUTUP.....	118
A. Simpulan	118
B. Implikasi	119
C. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Bali	2
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Indikator Kepuasan Pelanggan.....	70
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas Indikator Kepuasan Pelanggan.....	71
Tabel 4.3	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Harga.....	72
Tabel 4.4	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Fasilitas	72
Tabel 4.5	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Penampilan Karyawan	73
Tabel 4.6	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Kenyamanan.....	73
Tabel 4.7	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Ketepatan Pelayanan.....	74
Tabel 4.8	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Kecepatan Pelayanan	74
Tabel 4.9	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Keamanan.....	75
Tabel 4.10	Skor Kinerja Rata-Rata Indikator Lokasi.....	75
Tabel 4.11	Tingkat Kepentingan Indikator Kepuasan Pelanggan.....	76
Tabel 4.12	Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP).....	77
Tabel 4.13	Perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Tertinggi yang Mungkin Dicapai.....	78
Tabel 4.14	Perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Terendah yang Mungkin Dicapai.....	79
Tabel 4.15	Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan	80
Tabel 4.16	Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan.....	80
Tabel 4.17	<i>Processing Time and Troughput Time</i> Pelayanan <i>Check in</i> dan <i>Check Out</i> Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta.....	84
Tabel 4.18	Perhitungan <i>Service Cycle Efficiency</i> Waktu Pelayanan <i>Check In</i> dan <i>Check Out</i> Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta.....	85
Tabel 4.19	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	89
Tabel 4.20	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	90
Tabel 4.21	Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Pekerjaan	91
Tabel 4.22	Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Gaji	92
Tabel 4.23	Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Atasan.....	93
Tabel 4.24	Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Rekan Kerja..	94

Tabel 4.25	Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kesempatan Promosi.....	95
Tabel 4.26	Perhitungan Derajat Kepentingan Setiap Dimensi.....	96
Tabel 4.27	Bobot Kepentingan dan Skor Kinerja Rata-Rata Setiap Dimensi.....	97
Tabel 4.28	Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).....	98
Tabel 4.29	Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Tertinggi yang Mungkin Dicapai.....	99
Tabel 4.30	Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Terendah yang Mungkin Dicapai.....	100
Tabel 4.31	Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).....	101
Tabel 4.32	Hasil Indeks Kepuasan Karyawan Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta	102



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir.....	38
----------------------------	----



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Laporan Neraca Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta Tahun 2021
- Lampiran 2: Laporan Laba Rugi Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta Tahun 2021
- Lampiran 3: Jumlah Pelanggan Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta
- Lampiran 4: Indikator Kepuasan Pelanggan Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta
- Lampiran 5: Tabulasi Analisis Ulasan Pelanggan
- Lampiran 6: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 7: Retensi Karyawan Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta Tahun 2021
- Lampiran 8: Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 9: Tabulasi Jawaban Responden Karyawan
- Lampiran 10: Tabulasi Jawaban Bobot Kepentingan
- Lampiran 11: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) telah ditetapkan sebagai pandemi global sejak tanggal 11 Maret 2020 lalu oleh *World Health Organization* (WHO). Pandemi yang telah melanda dunia lebih dari dua tahun tersebut tidak hanya mempengaruhi sektor kesehatan, namun juga sangat berdampak terhadap sektor perekonomian, salah satunya sektor pariwisata. Pemerintah Indonesia sendiri telah memberlakukan berbagai peraturan untuk menekan penyebaran virus ini, seperti pembatasan kegiatan masyarakat dan imbauan untuk tetap tinggal di rumah serta melakukan aktivitas dari rumah. Kunjungan wisatawan dari luar maupun dalam negeri juga dibatasi. Peraturan ini tentu saja mempengaruhi jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia.

Bali sebagai daerah pariwisata dimana sebagian besar masyarakatnya menggantungkan kehidupannya di sektor pariwisata, menjadi salah satu daerah yang paling terdampak. Jumlah wisatawan dalam maupun luar negeri yang berkurang mempengaruhi kegiatan bisnis perhotelan. Saat sebelum adanya pandemi hotel dipenuhi dengan wisatawan maupun tamu-tamu yang melakukan pertemuan bisnis atau seminar-seminar, semua berubah semenjak

terjadinya pandemi global. Pertemuan bisnis atau kegiatan lainnya dilakukan secara online. Hal ini membuat penurunan omset hotel secara drastis, bahkan banyak hotel yang terpaksa tutup selama pandemi karena tidak adanya tamu yang datang.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, perbandingan jumlah wisatawan mancanegara yang datang langsung ke Provinsi Bali antara bulan Oktober 2019 dengan Oktober 2020, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Perbandingan Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Bali

	Oktober 2019	Oktober 2020	Persentase Penurunan
Jumlah Kunjungan	106	58	-99,99%
Tingkat Penghunian	63,30%	9,53%	-53,77
Kamar Rata-Rata			
Lama Menginap	2,86	2,19	-0,67

Sumber: Perkembangan Pariwisata Bali Oktober 2020. bali.bps.go.id

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan menurun drastis pada tahun 2020 yaitu hampir 100%. Tingkat hunian kamar pada masa sebelum adanya pandemi dapat mencapai 63,30%, namun setelah diberlakukannya status pandemi global, tingkat hunian kamar mengalami penurunan hingga 53,77 poin. Rata-rata menginap tamu di hotel

sebelum pandemi menunjukkan angka 2,86 dan menurun sebesar 0,67 poin pada tahun 2020. Penurunan ini merupakan akibat dari diberlakukannya peraturan pembatasan kegiatan masyarakat. Hal ini tentu saja sangat berdampak bagi bisnis perhotelan karena tidak adanya tamu yang datang yang menyebabkan menurunnya omset suatu hotel.

Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) merupakan badan yang bertugas untuk mengawasi dan meninjau bisnis perhotelan yang ada di Indonesia secara langsung. Pengawasan dan peninjauan ini bertujuan untuk membina, meningkatkan mutu, mengkoordinasikan, dan mengembangkan pariwisata yang ada di Indonesia. Pengawasan dan peninjauan dilaksanakan setiap tiga tahun sekali. Semakin banyaknya bisnis perhotelan yang tumbuh di Bali ditambah dengan situasi pandemi yang melumpuhkan sektor pariwisata, mengharuskan manajemen hotel untuk memberikan pelayanan terbaiknya agar mampu bersaing dengan hotel lainnya dan bertahan pada situasi pandemi. Mengingat hal tersebut, untuk mengetahui bagaimana kinerja suatu hotel diperlukan adanya evaluasi berupa pengukuran kinerja.

Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta merupakan salah satu hotel bintang empat yang terletak di jantung kota Legian. Menjadi salah satu hotel yang ada di daerah pariwisata membuat hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta juga tidak terlepas dari dampak pandemi yang menyebabkan menurunnya pendapatan hotel. Selain itu, semakin ketatnya perkembangan dan persaingan dalam industri perhotelan, mengharuskan setiap hotel memiliki strategi yang tepat untuk dapat mencapai keunggulan dalam bersaing. Hotel Four Points by

Sheraton Bali, Kuta sebagai salah satu hotel yang ada di Bali juga harus dapat mengembangkan perusahaannya. Pengembangan perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan perencanaan strategi yang baik dan unggul. Dalam pembuatan suatu rancangan strategi dan untuk dapat memetakan berbagai perspektif yang ada dalam suatu perusahaan, diperlukan alat yang komprehensif. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan adalah *Balanced scorecard*. Dimana *balanced scorecard* mampu menyatukan berbagai perspektif yang ada guna mencapai tujuan perusahaan.

Balanced scorecard yang terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode alternatif yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengukur kinerjanya secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan (Pramesti, 2019). *Balanced scorecard* menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam rangkaian tempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Implementasi penerapan *balanced scorecard* pada hotel sangat diperlukan untuk menghasilkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Hotel adalah salah satu bidang usaha yang mengandalkan kepuasan para pelanggannya dalam menghasilkan laba. Pendapatan yang diterima hotel sangat dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan yang masuk dalam perspektif pelanggan. Menciptakan kepuasan pelanggan tentu didasari oleh proses bisnis

yang dilaksanakan oleh suatu hotel. Inovasi yang telah dilaksanakan hotel meningkatkan kualitas pelayanan, termasuk ke dalam perspektif proses bisnis internal. Sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan operasional suatu hotel, merupakan sumber inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan hotel. Hal ini masuk ke dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penerapan ketiga perspektif tersebut, tentunya akan menghasilkan keuntungan dan meningkatkan omset suatu hotel.

Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta sendiri telah melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan konsep *balanced scorecard* sejak digabungkannya *Starwood, Marriott, dan The Ritz Carlton Reward* menjadi Marriott International pada tahun 2019. Komponen penilaian *balanced scorecard* pada Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta, ditetapkan oleh *area team* masing-masing departemen dan disetujui oleh pemilik properti. Sehingga setiap departemen memiliki komponen penilaian yang berbeda. *Balanced scorecard* sendiri hanya ditujukan bagi kepala departemen. Kepala departemen kemudian akan menurunkan komponen *balanced scorecard* tersebut kepada para karyawannya untuk dapat bersama-sama memenuhi setiap komponen penilaian yang ada pada *balanced scorecard* yang telah ditetapkan. Hasil penilaian akan dilaporkan kepada masing-masing *area team* setiap bulannya. Terdapat empat kriteria hasil penilaian yang diterapkan, yaitu U yang berarti *Under Perform*, P yang berarti *Perform*, SP yang berarti *Special Perform*, dan K yang berarti *Excelent*.

Penerapan *balanced scorecard* pada Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta lebih berfokus pada perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari komponen *balanced scorecard* pada setiap departemen yang menunjukkan setiap departemen memiliki komponen indeks kepuasan karyawan yang masuk ke dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta komponen *guest voice* yang masuk ke dalam perspektif pelanggan. Perspektif keuangan hanya masuk dalam komponen penilaian departemen *Finance* dan *Engineering*, sedangkan komponen proses bisnis internal masuk ke dalam komponen penilaian departemen yang termasuk operasional, seperti *Room*, *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Product*, serta *Sales and Marketing*. Komponen *balanced scorecard* untuk *General Manager* diambil dari setiap departemen yang ada, sehingga hanya *General Manager* yang memiliki keempat komponen *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan *General Manager* dianggap sebagai perwakilan properti.

Berdasarkan uraian pelaksanaan penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* yang telah dilaksanakan selama ini pada Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta, penulis melihat bahwa masih terdapat kekurangan dalam penerapan *balanced scorecard*, dimana setiap departemen memiliki komponen penilaian yang berbeda, sehingga penilaian dapat dikatakan tidak seimbang. Selain itu, akibat pandemi Covid-19 yang menyebabkan berkurangnya jumlah tamu, menurunnya pendapatan hotel, serta pengurangan karyawan, manajemen menetapkan untuk tidak melaksanakan pengukuran

kinerja pada tahun 2021. Kualitas pelayanan yang diberikan dikhawatirkan mengalami penurunan, sehingga penerapan pengukuran kinerja yang dilaksanakan tidak maksimal. Dengan demikian, dirasa perlu dilakukan pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai alat evaluasi periode sebelumnya guna meningkatkan pelayanan pada periode berikutnya. Pengukuran kinerja dapat menjadi tolak ukur suatu perusahaan untuk melihat kemampuannya dalam mencapai tujuan berdasarkan rencana yang tertuang dalam perencanaan strategi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja, peneliti ingin melakukan penelitian terbaru dengan objek penelitian yang berbeda dengan judul penelitian “Penilaian Kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta pada Tahun 2021 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah

1. Bagaimanakah kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif keuangan pada tahun 2021?
2. Bagaimanakah kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif pelanggan pada tahun 2021?
3. Bagaimanakah kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada tahun 2021?

4. Bagaimanakah kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2021?

C. Batasan Masalah

Peneliti melakukan pembatasan masalah agar terfokus pada ruang lingkup permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini hanya menitikberatkan penelitian pada pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan aspek *balanced scorecard*, yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian akan dilaksanakan dengan analisis data pada Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif keuangan pada tahun 2021
- b. Untuk mengetahui kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif pelanggan pada tahun 2021
- c. Untuk mengetahui kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada tahun 2021
- d. Untuk mengetahui kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2021

2. Manfaat penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja perusahaan dan penerapan *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja suatu perusahaan serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.

b. Manfaat praktis

1) Bagi mahasiswa

Untuk mengetahui kondisi perusahaan sehingga dapat memberikan gambaran atas kondisi keuangan dan non keuangan Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta. Penelitian ini bersifat menyumbangkan pikiran dan mengimplementasikan ilmu metode *balanced scorecard* yang diperoleh selama masa perkuliahan sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pertimbangan dan pengambilan keputusan.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Dapat dijadikan sebagai salah satu referensi penelitian bagi mahasiswa, serta menambah referensi bagi perpustakaan Politeknik Negeri Bali, khususnya pada pendekatan *balanced scorecard* dalam audit manajemen.

3) Bagi Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta

Membantu pihak Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta dalam menilai kinerja perusahaannya, sehingga dapat dijadikan sebagai referensi untuk mengambil keputusan.



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Hasil analisis terhadap kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta pada tahun 2021 menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang telah dilaksanakan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja perspektif keuangan yang diukur menggunakan *current ratio*, *debt to asset ratio*, *debt to equity ratio*, *total asset turn over*, *net profit margin*, *return on asset*, dan *return on equity* menunjukkan hasil kinerja yang kurang baik.
2. Kinerja perspektif pelanggan yang diukur menggunakan tingkat akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik, tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan hasil pelanggan yang sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta, serta tingkat retensi pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik.
3. Kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur menggunakan proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual menunjukkan hasil yang baik.
4. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur menggunakan retensi karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik dan

tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil karyawan yang sangat puas dengan kondisi kerja di Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta.

B. Saran

Berdasarkan simpulan hasil penilaian kinerja Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, adapun saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta sebaiknya tetap melaksanakan penilaian kinerja meskipun sedang berada pada situasi pandemi, sehingga kinerja hotel tetap dapat dipantau dan ditingkatkan
2. Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta sebaiknya meningkatkan ketepatan waktu proses bisnis internalnya seperti pada proses *check in* dan *check out*. Selain itu Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta harus tetap memperhatikan proses inovasi yang dilakukan pada masa pandemi agar para tamu merasa nyaman dan aman. Pelayanan purna jual agar terus ditingkatkan sehingga bisa mengikuti perkembangan kebutuhan tamu yang meningkat.
3. Hotel Four Points by Sheraton Bali, Kuta sebaiknya berusaha mempertahankan nilai karyawan yang sangat puas, karena karyawan merupakan aset jangka panjang yang dimiliki hotel untuk menunjang keberhasilan proses bisnis, pelanggan, dan keuangan perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Adista Mayasita, P. D. (2019). Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Catur Sasih Hotel Four Seasons Resort Bali at Jimbaran Bay. Skripsi Politeknik Negeri Bali.
- Amadhy, V. N. (2020). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Framework Balanced Scorecard*. Skripsi Institut Sepuluh November Surabaya: Diakses dari https://repository.its.ac.id/77892/7/0911164000042-Undergraduate_Thesis.pdf.
- Ardiansyah, I. (2019). Analisis Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Aston Braga Hotel & Residence Bandung. *Tourism Scientific Journal*, 149-167.
- Bali, B. P. (2020). Perkembangan Pariwisata Bali Oktober 2020. Diakses dari <https://bali.bps.go.id/pressrelease/2021/12/01/717556/perkembangan-pariwisata-provinsi-bali-oktober-2020.html>.
- Cikka Loka Pramaesti, P. A. (2019). Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Hotel Inaya Putri Bali. Skripsi Politeknik Negeri Bali.
- Harmono. (2014). *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: Grasindo.
- Irawan, M. R. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elreas Lamongan. *Jurnal penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 1069-1084.
- Kasmir. (2014). *Analisis Laporan Keuangan Edisi Pertama Cetakan Ke-7*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kreatif, M. P. (2013). *Peraturan menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 tentang Standar Usaha Hotel*. Jakarta.
- Lestari, E. R. (2019). Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT Dojo Bali. Skripsi Politeknik Negeri Bali.
- Mahsun, M., Sulistyowati, F., & Heribertus, A. (2015). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2014). *Balanced Scorecard Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik*. Jakarta: Prima Nusantara.

- Nupi Hasyim, M., Tyas, H., Bismahogra Budiswara, I., & Ulla, I. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa Jatinangor). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* Vo. 4, No. 2, 144-153.
- Parta, I., Swaputra, I., & Mahardika, I. W. (2020). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Industri Perhotelan di Bali (Studi Kasus pada Hotel The Samaya Ubud)”. *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian-Denpasar*, 157-174.
- Perhubungan, M. (1977). *Surat Keputusan Menteri Perhubungan RI No. PM 10/PW. 301/PHB-77*. Jakarta.
- Pradnya Tri Astuti, I. G. (2021). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada LPD Legian. Skripsi Politeknik Negeri Bali.
- Pradnyani, D. M. (2018). *Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Amaris Hotel Pratama Nusa Dua Bali*. Skripsi Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali.
- Pramaesti. (2021). *Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Hotel Inaya Putri Bali*. Skripsi Politeknik Negeri Bali.
- Pratiwi, T., Soedarsa, H., & Ratna, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 9, No. 2, 14-23.
- Rai, U. (2015). *Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Intangible in the Sky)*. Skripsi Universitas Dhyana Pura.
- Saputra, P. H., & Wiagustini, N. (2021). Kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal of Applied Management Studies*, 42-63.
- Suci. (2017). *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2018). *Manajemen keuangan Teori, Aplikasi, dan Hasil Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Pres.
- Sumban, A. D., Zuhroh, D., & Parawiyati. (2021). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecards (BSC) untuk Melakukan Rancang Ulang Strategi Bersaing. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 26-41.
- Suta, I. W., & Dwiastuti, G. A. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan* Vo. 12 No. 1, 32-41.

- Widiasri, K., Atmadja, A., & Herawati, N. (2017). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja Tahun 2014. *Jimat (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha, Volume 6*.
- Winarsih. (2014). Implementasi Balanced Scorecard pada Perusahaan Jasa Perhotelan Studi Kasus Pada Hotel X di Semarang. *Jurnal Akuntansi Indonesia Vol. 3 No.2*, 161-167.
- Wiyasha, I. (2014). *Akuntansi Manajemen Hotel dan Restoran Edisi 2*. Yogyakarta: Andi Offset.



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI