

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA NOVOTEL BALI NUSA DUA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA  
NIM**

**: I GUSTI AYU AGUNG TRISNA DEWI  
1915644055**

**PROGRAM STUDI DIPLOMA IV AKUNTANSI MANAGERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2023**

# ANALISIS KINERJA NOVOTEL BALI NUSA DUA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

I Gusti Ayu Agung Trisna Dewi

1915644055

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

## ABSTRAK

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi sesuatu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Pendekatan *balanced scorecard* dapat menggambarkan kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dari empat perspektif dari *balanced scorecard*. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis kuantitatif dan kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukan pengukuran perspektif keuangan menggunakan *current ratio*, *debt to total asset*, ROA, ROE serta net profit margin yang menunjukan hasil yang baik perusahaan dapat mengurangi kerugian dan menghasilkan laba setiap tahunnya. Pengukuran perspektif pelanggan melalui penilaian retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan yang menunjukan nilai pertambahan pelanggan setiap tahunnya dan kepuasan pelanggan sangat baik. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal yang dinilai melalui perjanjian dengan pihak ketiga, proses pelayanan dan inovasi yang menunjukan hasil baik, namun masih perlu meningkatkan proses bisnis internal karena masih terdapat waktu pelayanan yang melebihi standar. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinilai baik dari tingkat retensi karyawan yang menurun selama 3 tahun, tingkat pelatihan karyawan meningkat selama 3 tahun dan tingkat kepuasan pelanggan dinilai sangat puas. Berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* tersebut dapat dikatakan kinerja keuangan pada Novotel Bali Nusa Dua dikategorikan baik karena didukung kinerja non keuangannya.

**Kata Kunci:** Pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perhotelan.

**PERFORMANCE ANALYSIS OF NOVOTEL BALI NUSA DUA WITH  
THEBALANCED SCORECARD APPROACH**

**I Gusti Ayu Agung Trisna Dewi**

**1915644055**

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

**ABSTRACT**

*Measuring company performance is very important for management to evaluate company performance and plan future goals. The balanced scorecard approach can describe company performance from financial and non-financial aspects. This study aims to determine company performance from the four perspectives of the balanced scorecard. The analysis technique used is quantitative and qualitative analysis techniques. Methods of data collection using questionnaires, documentation and interviews. The results of the study show that the measurement of the financial perspective uses the current ratio, debt to total assets, ROA, ROE and net profit margin which shows good results that companies can reduce losses and generate profits every year. Measurement of the customer perspective through the assessment of customer retention and customer satisfaction which shows the added value of customers every year and customer satisfaction is very good. Measurements on the internal business process perspective are assessed through agreements with third parties, service processes and innovations that show good results, but still need to improve internal business processes because there are still service times that exceed the standard. The measurement of the learning and growth perspective is considered good from the employee retention rate which has decreased for 3 years, the employee training level has increased for 3 years and the level of customer satisfaction is considered very satisfied. Based on the four perspectives of the balanced scorecard, it can be said that the financial performance of Novotel Bali Nusa Dua is categorized as good because it is supported by its non-financial performance*

**Key word: Performance measurement, balanced scorecard, hospitality.**

**ANALISIS KINERJA NOVOTEL BALI NUSA DUA DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

**SKRIPSI**

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



**NAMA : I GUSTI AYU AGUNG TRISNA DEWI**

**NIM 1915644055**

**PROGRAM STUDI DIPLOMA IV AKUNTANSI MANAGERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2023**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini.

Nama Lengkap : I Gusti Ayu Agung Trisna Dewi

NIM : 1915644055

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Kinerja Novotel Bali Nusa Dua dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Pembimbing : 1. I Putu Mertha Astawa, S.E.,MM  
2. Drs. Ec. I Ketut Suandi, M.Pd.Ak

Tanggal Uji : 21 Agustus 2023

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

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 31 Juli 2023



I Gusti Ayu Agung Trisna Dewi

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA NOVOTEL BALI NUSA DUA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**DIAJUKAN OLEH:**

**NAMA : I GUSTI AYU AGUNG TRISNA DEWI**  
**NIM : 1915644055**

**Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik Oleh:**

**DOSEN PEMBIMBING I**

**DOSEN PEMBIMBING II**



**I Putu Mertha Astawa, S.E., MM**

**NIP. 196203171990031001**



**Drs. Ec. I Ketut Suandi, M.Pd.Ak**

**NIP. 196312311990031023**

**JURUSAN AKUNTANSI**



**I Made Sudana, S.E., M.Si**

**NIP. 196112281990031001**

**ANALISIS KINERJA NOVOTEL BALI NUSA DUA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:**

**Tanggal 21 Bulan Agustus Tahun 2023**

**PANITIA PENGUJI**

**KETUA:**



**1. I Putu Mertha Astawa, S.E.,MM**

**NIP. 196203171990031001**

**ANGGOTA:**



**2. Kadek Dian Jatiwardani, S.S.T.Ak.,M.Si**

**NIP. 202111002**



**3. Drs.I Made Sumartana., M.Hum**

**NIP. 196201091989031001**

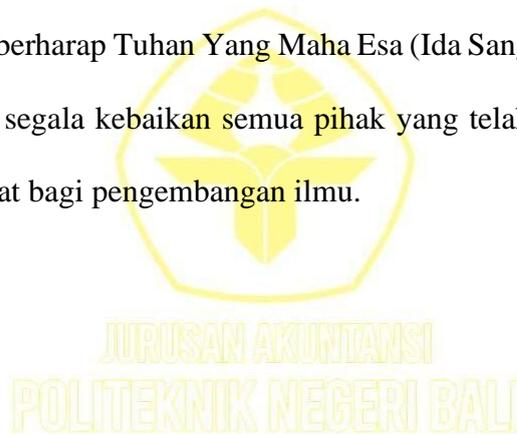
## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan Rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis 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. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, SE.,M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut Pendidikan di Politeknik Negeri Bali
2. I Made Sudana, SE.,M.Si, selaku Ketua Jurusan Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali
3. Cening Ardiana, SE,M.Agb, selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan di Politeknik Negeri Bali
4. I Putu Mertha Astawa, S.E.,MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam Menyusun skripsi ini

5. Drs. Ec. I Ketut Suandi, M.Pd.Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini
6. Pihak Perusahaan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan
7. Orang tua, Tuaji, Tubiang (Alm), keluarga, pacar dan keluarga di Yayasan Strong Angel yang telah memberikan dukungan material maupun moral dan
8. Teman – teman dan seluruh pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.



Badung, 31 Juli 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Halaman Sampul Depan</b> .....                       | <b>i</b>    |
| <b>Abstrak</b> .....                                    | <b>ii</b>   |
| <b>Abstract</b> .....                                   | <b>iii</b>  |
| <b>Halaman Prasyarat Gelar Sarjana</b> .....            | <b>iv</b>   |
| <b>Surat Pernyataan Orisinalitas Ilmiah</b> .....       | <b>v</b>    |
| <b>Halaman Persetujuan</b> .....                        | <b>vi</b>   |
| <b>Halaman Penetapan Kelulusan</b> .....                | <b>vii</b>  |
| <b>Kata Pengantar</b> .....                             | <b>viii</b> |
| <b>Daftar Isi</b> .....                                 | <b>x</b>    |
| <b>Daftar Gambar</b> .....                              | <b>xii</b>  |
| <b>Daftar Tabel</b> .....                               | <b>xiii</b> |
| <b>Daftar Lampiran</b> .....                            | <b>xv</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                          | <b>1</b>    |
| A. Latar Belakang .....                                 | 1           |
| B. Rumusan Masalah .....                                | 8           |
| C. Tujuan Penelitian .....                              | 8           |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....                      | <b>11</b>   |
| A. Landasan Teori .....                                 | 11          |
| B. Kajian Penelitian yang Relevan .....                 | 24          |
| C. Kerangka Pikir .....                                 | 36          |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....                  | <b>39</b>   |
| A. Jenis Penelitian .....                               | 39          |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian.....                     | 39          |
| C. Populasi dan Sampel Penelitian.....                  | 40          |
| D. Definisi Operasional Variabel.....                   | 41          |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                         | 43          |
| F. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen ..... | 44          |
| G. Teknik Analisis Data .....                           | 46          |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....                | <b>58</b>   |
| A. Gambaran Umum Novotel Bali Nusa Dua .....            | 58          |
| B. Struktur Organisasi .....                            | 63          |
| C. Deskripsi Hasil Penelitian .....                     | 68          |

|   |            |
|---|------------|
| 1. Kinerja Perspektif Keuangan.....                 | 68         |
| 2. Kinerja Perspektif Pelanggan .....               | 72         |
| 3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....          | 74         |
| 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....    | 78         |
| D. Pembahasan.....                                  | 95         |
| 1. Kinerja Perspektif Keuangan .....                | 95         |
| 2. Kinerja Perspektif Pelanggan.....                | 101        |
| 3. Kinerja Persepektif Proses Bisnis Internal ..... | 104        |
| 4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan .....       | 106        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                          | <b>110</b> |
| A. Simpulan .....                                   | 110        |
| E. Saran.....                                       | 112        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                         | <b>114</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>                      | <b>116</b> |



## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Pikir.....                                     | 37 |
| Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Karyawan Novotel Bali Nusa Dua..... | 64 |



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1. 1 Jumlah Kunjungan Wisatawan Domestik Di Bali .....                        | 1  |
| Tabel 1. 2 Jumlah Hotel Berbintang Di Bali Per-Kabupaten .....                      | 3  |
| Tabel 1. 3 Jumlah Hunian Kamar Di Novotel Bali Nusa Dua .....                       | 4  |
| Tabel 4. 1 Perhitungan Current Ratio Novotel Bali Nusa Dua .....                    | 68 |
| Tabel 4. 2 Perhitungan Debt To Total Asset Ratio Novotel Bali Nusa Dua .....        | 69 |
| Tabel 4. 3 Perhitungan Return On Asset Novotel Bali Nusa Dua .....                  | 70 |
| Tabel 4. 4 Perhitungan Return On Asset Novotel Bali Nusa Dua .....                  | 71 |
| Tabel 4. 5 Perhitungan Return On Asset Novotel Bali Nusa Dua .....                  | 72 |
| Tabel 4. 6 Perhitungan Retensi Pelanggan Novotel Bali Nusa Dua .....                | 73 |
| Tabel 4. 7 Indeks Kepuasan Pelanggan Novotel Bali Nusa Dua .....                    | 74 |
| Tabel 4. 8 Perjanjian Dengan Pihak Ketiga Novotel Bali Nusa Dua .....               | 75 |
| Tabel 4. 9 Processing Time Dan Throughput Time Novotel Bali Nusa Dua .....          | 76 |
| Tabel 4. 10 Perhitungan Service Sycle Efficiency (Sce) Waktu Pelayanan Tamu ...     | 77 |
| Tabel 4. 11 Perhitungan Retensi Kryawan Novotel Bali Nusa Dua .....                 | 79 |
| Tabel 4. 12 Perhitungan Tingkat Pelatihan Karyawan Novotel Bali Nusa Dua ....       | 81 |
| Tabel 4. 13 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan .....                   | 82 |
| Tabel 4. 14 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan .....                | 83 |
| Tabel 4. 15 Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Pekerjaan .....        | 84 |
| Tabel 4. 16 Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Gaji .....             | 85 |
| Tabel 4. 17 Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan ..... | 86 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 4. 18 Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kepuasan Terhadap Rekan Kerja..                   | 87 |
| Tabel 4. 19 Skor Kinerja Rata-Rata Dimensi Kesempatan Promosi.....                           | 88 |
| Tabel 4. 20 Perhitungan Derajat (Bobot) Kepentingan Setiap Dimensi .....                     | 88 |
| Tabel 4. 21 Bobot Kepentingan Dan Skor Kinerja Rata-Rata Setiap Dimensi .....                | 89 |
| Tabel 4. 22 Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (Ikk).....                                  | 90 |
| Tabel 4. 23 Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (Ikk) Tertinggi Yang Dapat<br>Dicapai ..... | 91 |
| Tabel 4. 24 Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (Ikk) Terendah Yang Dapat<br>Dicapai .....  | 92 |
| Tabel 4. 25 Rentang Nilai Dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan (Ikk).....                   | 93 |
| Tabel 4. 26 Hasil Indeks Kepuasan Karyawan Novotel Bali Nusa Dua .....                       | 94 |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden Kepuasan Karyawan
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 Statistik Hunian Kamar Novotel Bali Nusa Dua
- Lampiran 5 Retensi Karyawan Novotel Bali Nusa Dua
- Lampiran 6 Kuesioner Kepuasan Pelanggan Novotel Bali Nusa Dua
- Lampiran 7 Data Keuangan Novotel Bali Nusa Dua



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pariwisata sebagai bagian dari sektor ekonomi, pariwisata ialah salah satu industri terbesar dan paling cepat berkembang di dunia. Wilayah Asia telah menjadi pusat perhatian dunia pariwisata karena dinilai memiliki daya tarik yang unik (Rahmawati, 2019). Lonjakan kunjungan wisatawan di Bali otomatis mendorong pertumbuhan bisnis perhotelan. Hal ini tentu menjadi harapan bagi Bali dalam meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Terbukti dari data yang diperoleh, bahwa jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke Bali dari periode tahun 2020 hingga tahun 2022 mengalami peningkatan yang signifikan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1

### JUMLAH KUNJUNGAN WISATAWAN DOMESTIK DI BALI TAHUN 2020-2022

| <b>Bulan</b> | <b>2020</b>      | <b>2021</b>      | <b>2022</b>      |
|--------------|------------------|------------------|------------------|
| Januari      | 879.702          | 282.248          | 527.447          |
| Pebruari     | 721.105          | 240.608          | 389.690          |
| Maret        | 567.452          | 305.579          | 547.726          |
| April        | 175.120          | 330.593          | 500.740          |
| Mei          | 101.948          | 363.959          | 960.692          |
| Juni         | 137.395          | 498.852          | 753.907          |
| Juli         | 229.112          | 166.718          | 784.205          |
| Agustus      | 355.732          | 202.187          | 659.567          |
| September    | 283.349          | 298.950          | 622.068          |
| Oktober      | 337.304          | 468.826          | 718.066          |
| Nopember     | 425.097          | 513.482          | 657.949          |
| Desember     | 382.841          | 629.590          | 930.917          |
| <b>BALI</b>  | <b>4.596.157</b> | <b>4.301.592</b> | <b>8.052.974</b> |

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Bali

Data pada Tabel 1.1 tersebut mencerminkan bahwasanya pada tahun 2020 banyaknya kedatangan wisatawan domestik mengalami penurunan akibat terjadinya fenomena Covid-19 dan pada tahun 2022 naik kembali dibanding dari tahun 2020 maupun tahun 2021. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kebutuhan hotel meningkat dan pihak manajemen hotel akan memaksimalkan performa hotelnya.

Kemajuan industri hotel di Indonesia dipengaruhi oleh daya tarik dari destinasi wilayah di sekitar hotel, atraksi wisata yang tersedia di destinasi tersebut, dan juga kualitas pembangunan infrastruktur yang memadai (Ardiansyah, 2019). Dalam era perkembangan teknologi yang pesat saat ini, persaingan bisnis makin ketat dan menyebabkan kebutuhan akan informasi menjadi sangat penting. Informasi yang relevan dan akurat menjadi kunci dalam pengambilan keputusan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan di masa depan. Dukungan dari data dan gambaran aktivitas perusahaan membantu dalam mengambil keputusan yang tepat waktu dan berdampak positif terhadap kehidupan bisnis. Keputusan yang cerdas dan tepat akan dapat meningkatkan performa perusahaan dan mengantisipasi perubahan pasar yang dinamis.

Pengukuran kinerja perusahaan tidak dapat diabaikan oleh manajemen karena memberikan informasi penting untuk evaluasi dan perencanaan tujuan di masa depan. Begitu juga dengan industri perhotelan, perkembangan pesatnya menghasilkan persaingan ketat di antara para pelaku industri. Untuk menghadapi persaingan tersebut, para pelaku industri perhotelan berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan, fasilitas, dan penyajian agar dapat memberikan nilai tambah

pada layanan yang ditawarkan. Semua upaya ini bertujuan untuk memenuhi harapan dan kepuasan para pelanggan serta meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

Hotel adalah jenis akomodasi yang menyediakan layanan penginapan, makan dan minum, serta berbagai jasa lainnya untuk para tamu yang tinggal sementara, dan dijalankan dengan tujuan komersial atau mencari keuntungan. Dalam perkembangan industri hotel di Bali, persaingan di pasar dunia perhotelan menjadi makin ketat. Oleh karena itu, setiap pengusaha hotel harus memiliki keunikan dan ciri khas yang khas untuk dapat mengatasi persaingan dengan pesaingnya. Terbukti pada Tabel 1.2 mencerminkan bahwasanya jumlah hotel di Bali mengalami kenaikan yang signifikan dari tahun 2020 hingga tahun 2022.

Tabel 1. 2

JUMLAH HOTEL BERBINTANG DI BALI PER-KABUPATEN  
TAHUN 2019-2022

| Kabupaten/Kota       | Seluruh Kelas           |            |            |
|----------------------|-------------------------|------------|------------|
|                      | Jumlah Hotel Berbintang |            |            |
|                      | 2020                    | 2021       | 2022       |
| Kab. Jembrana        | 4                       | 5          | 7          |
| Kab. Tabanan         | 3                       | 3          | 2          |
| Kab. Badung          | 289                     | 308        | 380        |
| Kab. Gianyar         | 32                      | 31         | 34         |
| Kab. Klungkung       | 6                       | 3          | 9          |
| Kab. Bangli          | 0                       | 0          | 2          |
| Kab. Karangasem      | 6                       | 9          | 9          |
| Kab. Buleleng        | 12                      | 11         | 15         |
| Kota Denpasar        | 28                      | 33         | 40         |
| <b>Provinsi Bali</b> | <b>380</b>              | <b>403</b> | <b>498</b> |

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Bali

Novotel Bali Nusa Dua ialah Hotel bintang lima yang ada di Kawasan ITDC Nusa Dua. Jumlah hunian kamar pada Hotel Novotel Bali Nusa Dua bisa dilihat dari Tabel 1.3 bahwasanya tingkat hunian kamar tinggi pada tahun 2019 kemudian mengalami penurunan di 2020.

Tabel 1. 3

Jumlah Hunian Kamar di Novotel Bali Nusa Dua  
Periode Tahun 2019-2022

| <b>Tahun</b>         | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Jumlah Hunian</b> | 48.066      | 14.380      | 14.478      | 32.850      |
| <b>%</b>             | 77,92%      | 22,95%      | 23,20%      | 53,34%      |

Sumber: Income audit Novotel Bali Nusa Dua

Jika dibandingkan antara jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke Bali pada tahun 2020 berdasarkan Tabel 1.1 Kunjungan wisatawan yang mengalami peningkatan, tidak sejalan dengan jumlah tingkat hunian kamar yang datang ke Novotel Bali Nusa Dua pada tahun 2020. Novotel Bali Nusa Dua berharap tingkat kunjungan wisatawannya meningkat sejalan dengan pertumbuhan kunjungan wisatawan ke Bali dan Jumlah Hotel yang meningkat

Pengukuran kinerja menjadi elemen krusial dalam kesuksesan organisasi bisnis. Dalam pengendalian manajemen, pengukuran kinerja dipakai untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang dilaksanakan oleh berbagai unit pertanggungjawaban, dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditetapkan. Saat ini Novotel Bali Nusa Dua masih mengandalkan sistem pengukuran kinerja yang terfokus pada aspek keuangan dan mengandalkan metode-metode tradisional. Namun, mengingat kompleksitas dunia bisnis yang makin

meningkat, pendekatan pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan saja tidak lagi memadai karena adanya beberapa kelemahan dan kelebihan yang perlu diperhatikan, (Mansyur *et al.*, 2023).

Pendekatan pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan memiliki kelebihan dalam menekankan orientasi pada keuntungan. Namun, pendekatan ini memiliki beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan. Salah satunya ialah keterbatasannya dalam waktu karena cuma mengungkapkan prestasi keuangan yang aktual tanpa memberikan pandangan tentang faktor-faktor yang menyebabkan prestasi tersebut. Selain itu, pendekatan ini juga tidak mampu mengukur kinerja dari aset tak tampak (*intangible asset*) dan SDM perusahaan (*harta intelektual*).

Mengakui kelemahan-kelemahan ini, muncul ide untuk mengukur kinerja dari sudut pandang non-keuangan. Pendekatan ini mencakup pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, inovasi produk, perkembangan perusahaan, dan aspek lainnya yang tak cuma berkaitan dengan aspek keuangan. Dengan melibatkan dimensi non-keuangan dalam pengukuran kinerja, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan komprehensif tentang keseluruhan kinerja organisasi, membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Upaya meningkatkan daya saing, perusahaan perlu menyadari perlunya menerapkan strategi yang tepat, kompetitif, dan komprehensif sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Salah satu cara untuk mengikuti perkembangan industri dan bersaing secara efektif ialah dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang

bertujuan untuk memperbaiki kondisi perusahaan agar makin baik serta siap menghadapi persaingan bisnis dengan pesaing-pesaingnya. Perusahaan memerlukan pendekatan yang mampu menganalisis kinerja secara menyeluruh, yang disebut sebagai *Balanced Scorecard*. Sistem ini ialah strategi yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kinerja organisasi di masa depan.

Dalam memilih metode *balanced scorecard*, perusahaan akan mempertimbangkan bahwa metode ini tak cuma fokus pada pengukuran kinerja dari aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan perspektif non-keuangan dengan memakai empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mempertimbangkan empat perspektif ini, perusahaan bisa punya gambaran yang lebih lengkap dan holistik tentang kinerja organisasi, mendorong saat menentukan putusan yang optimal dan berkelanjutan (Hartati *et al.*, 2022).

Penelitian ini didorong oleh kajian serupa yang sebelumnya dikaji Ardiansyah (2019) yaitu mengenai analisa pengukuran kinerja perusahaan memakai pendekatan metode *balance scorecard*, di mana perusahaan dapat melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melihat seluruh elemen kinerjanya dan melakukan perbaikan apabila kinerjanya masih di bawah keinginan yang dituliskan sebelumnya. Penggunaan metode *balanced scorecard* memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk menggapai tujuan perusahaan

dengan lebih efektif. Menurut Ardiansyah (2019) Perspektif keuangan akan mengevaluasi capaian organisasi dalam menggapai visinya berdasar atas target keuangan yang telah ditetapkan. Perspektif pelanggan akan mempertimbangkan bagaimana menggapai target keuangan tertentu dengan menyediakan gambaran pasar yang menjadi sasaran perusahaan. Perspektif proses bisnis internal berfokus pada cara pelayanan terhadap pelanggan guna menggapai target keuangan yang telah ditetapkan, dengan menitikberatkan pada proses yang harus dioptimalkan agar berjalan secara efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berfokus pada menggapai sasaran keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dengan mengembangkan kompetensi individu, infrastruktur sistem informasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan.

Metode *Balanced Scorecard* ini memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja secara komprehensif karena mencakup empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran. Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisis dan mengevaluasi aspek-aspek penting dalam menggapai kesuksesan secara holistik. Ardiansyah (2019) menyampaikan saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu mempertimbangkan penggunaan objek dan subjek penelitian dengan skala usaha yang lebih besar atau memilih perusahaan dari industri jasa yang berbeda. Alasannya ialah karena perusahaan dengan skala yang lebih besar atau bergerak di industri jasa yang berbeda kemungkinan akan menghadapi perbedaan strategi dan tantangan yang beragam. Hal ini bisa menambah pengetahuan yang mendetail mengenai fenomena yang dikaji serta

menambah keragaman dalam data dan temuan penelitian.

Penelitian ini memakai pendekatan *balanced scorecard* karena pendekatan ini begitu gampang dimengerti dan dijalankan dalam manajemen kinerja hotel. Dengan memakai pendekatan *balanced scorecard* diinginkan bisa mendorong para manajemen hotel agar bisa tepat. dalam menentukan putusan. Maka untuk membuktikan ke akuratan nya perlu dilaksanakan kembali penelitian ini dan akan mengkaji jauh tidaknya kesuksesan dari kinerja suatu perusahaan dengan memakai konsep *Balanced Scorecard*. Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Novotel Bali Nusa Dua dengan Pendekatan *Balance Scorecard*”**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang perlu diteliti sebagai berikut

1. Bagaimanakah kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif keuangan?
2. Bagaimanakah kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimanakah kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimanakah kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan atas rumusan masalah diatas, diambil tujuan dari kajian ini

yakni:

1. Untuk mengetahui kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif keuangan
2. Untuk mengetahui kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif pelanggan
3. Untuk mengetahui kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif proses bisnis internal
4. Untuk mengetahui kinerja Novotel Bali Nusa Dua dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan atas latar belakang, rumusan masalah dan tujuan dari kajian ini, maka dapat ditetapkan manfaat yang diharapkan dalam kajian ini antara lain:

##### 1. Manfaat Teoritis

Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan, penulis berharap dengan adanya kajian ini bisa dijadikan sumber atau acuan dalam pengembangan ilmu ekonomi khususnya akuntansi manajemen yang berkaitan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

##### 2. Manfaat Praktis

Bagi Peneliti yaitu sebagai kesempatan menerapkan pengetahuan dan dari hasil kajian ini diinginkan bisa menyodorkan banyak wawasan baru dan informasi yang nantinya menjadi masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk kinerja perusahaan kedepannya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Hasil pembahasan terhadap kinerja Novotel Bali Nusa dua dari tahun 2020 sampai tahun 2022 memakai perspektif *balance scorecard* yang telah dilaksanakan pada bab sebelumnya menunjukkan hasil kinerja yang baik berikut akan dirangkum pada penjelasan dari masing – masing perspektif.

##### 1. Perspektif Keuangan

Hal ini tertuang dalam pengukuran perspektif keuangan yang diukur memakai *current ratio*, *debt to total asset ratio*, *return on asset*, *return on equity* dan *net profit margin* menunjukkan hasil yang baik berarti Novotel Bali Nusa Dua mampu membangun usahanya.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan melalui pengukuran retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan menunjukkan penambahan pelanggan setiap tahunnya dan nilai kepuasan pelanggan ialah sangat baik.

##### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran pada proses bisnis internal yang dinilai melalui perjanjian dengan pihak ketiga, proses pelayanan dan proses inovasi menunjukkan hasil yang baik, namun perlu ada kenaikan proses bisnis internal karena masih terdapat waktu pelayanan yang melebihi standar.

##### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang

dinilai baik dari tingkat retensi karyawan yang menunjukkan retensi yang rendah, tingkat pelatihan karyawan juga meningkat setiap tahunnya dan tingkat kepuasan karyawan yang dinilai sangat puas.

#### **D. Implikasi**

Berdasar atas kesimpulan dari penelitian tentang penerapan pengukuran kinerja perusahaan berbasis *balance scorecard*. Implikasi yang dapat diterapkan ialah sebagai berikut.

1. Dari perspektif keuangan, dapat dilihat bahwasanya kinerja perusahaan secara keseluruhan mempengaruhi pencapaian kinerja perspektif keuangan. Maka akan itu, perusahaan diharapkan lebih memperhatikan kinerja lainnya karena jika kinerja dari ke-3 perspektif lainnya baik maka akan berpengaruh baik pula terhadap perspektif keuangan.
2. Dari perspektif pelanggan, perspektif ini dapat menunjukkan sejauh mana penerimaan terhadap jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, dan hasil pencapaian dari perspektif ini dapat dilihat melalui indikator – indikator yang telah ditentukan, hal ini dapat berpengaruh terhadap pandangan pelanggan dan terhadap pendapatan perusahaan.
3. Perspektif proses bisnis internal dapat dilihat bahwasanya indikator yang dipakai memiliki dampak langsung terhadap kinerja operasional, yang akan mempengaruhi kualitas jasa yang disodorkan.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwasanya SDM ialah faktor cukup penting bagi kinerja perusahaan,

dapat dilihat dari perspektif ini memiliki pengaruh yang cukup besar mengingat kinerja perusahaan bermula dari kapabilitas dan kualitas SDMnya.

#### **E. Saran**

Berdasar atas simpulan hasil pengukuran kinerja Novotel Bali Nusa Dua memakai *balance scorecard*. Adapun saran yang disodorkan ialah sebagai berikut.

1. Novotel Bali Nusa Dua sebaiknya mulai memakai pengukuran kinerja yang tak cuma berorientasi terhadap keuangan saja, namun ada perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang melengkapinya hasil pengukuran kinerjanya karena perspektif non keuangan ialah penyebab dari hasil keuangan perusahaan sehingga apabila terjadi masalah di masa depan perusahaan bisa mendeteksi dari mana akar masalahnya sejak dini dan dapat dicegah terjadinya.
2. Novotel Bali Nusa Dua sebaiknya meningkatkan ketepatan waktu proses bisnis internalnya khususnya dalam proses *check in* dan *check out*. Selain itu Novotel Bali Nusa Dua juga harus memperhatikan perjanjian dengan pihak ketiga dan proses inovasi agar selalu bisa mengikuti perkembangan kebutuhan dari pelanggan yang akan meningkat terus setiap tahunnya agar mampu mempertahankan pengukuran pelanggan yang sangat puas dan hasil keuangan yang baik.
3. Novotel Bali Nusa Dua juga sebaiknya berusaha mempertahankan

nilai karyawan yang sangat puas dan meningkatkan aspek-aspek yang belum menggapai sangat puas seperti kepuasan terhadap gaji serta kesempatan promosi selama bekerja di Novotel Bali Nusa Dua karena karyawan ialah aset jangka panjang yang dipunyai perusahaan untuk menunjang kesuksesan proses bisnis, pelanggan dan keuangan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337>
- Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Inaque : Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), 109–117. <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i2.4319>
- Ardiansyah, I. (2019). Analysis of Company Performance Measurement Using the Balance Scorecard Method Approach Aston Braga Hotel & Residence Bandung. *Tourism Scientific Journal*, 4(2), 149–167.
- Faizin, M. (2021). *Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Di Pt Xyz*. 93–100.
- Farizal, D. (2015). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Hotel Royal N Lounge Jember). *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember*, 1–21.
- Haidiputri, T. A. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 14–23. <https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>
- Hartati, S., Nursanty, I. A., & Wardah, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Hotel Segara Lombok Lodge. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 25–36. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v1i1.4>
- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Bismahogra Budiswara, I. G. P. B., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari*

*Dan Manajemen*, 4(2), 144–153.

<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8405>

- Hidayat, M. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo*. 2(1), 92–112. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Lufriansyah. (2020). Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora*, 4(1), 98–105.
- Made, S. N. (2021). Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Berbasis Balanced Scorecard. *Journal of Applied Management Studies*, 03(01), 64–92.
- Mansyur, A., Rudy, M., & Ramlawati, S. (2023). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. 4(1), 398–415.
- Nur Irawan, M. R. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 4(3), 1069. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i3.273>
- Parta, N., Swaputra, I. B., & Mahardika, G. W. (2019). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Industri Perhotelan di Bali (Studi Kasus Pada Hotel The Samaya Ubud). *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian-Denpasar, 18 Desember 2019*, 1–18.
- Putu Gde Himawan Saputra, & I Putu Santika. (2021). Kinerja Hotel the Patra Bali Resort & Villas Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc). *Journal of Applied Management Studies*, 3(1), 42–63. <https://doi.org/10.51713/jamms.v3i1.44>
- Rahmawati, D. (2019). AKUNTANSI: Jurnal Akuntansi Integratif. *AKUNTANSI: Jurnal Akuntansi Integratif*, 02(01), 1–12.
- Susanto, B. (2015). Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. WIJAYA KARYA BETON Tbk Kantor Cabang Pasuruan). *Jurnal Artikel Ilmiah Mahasiswa. Universitas Jember*, 1–9.