

## **Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Empat Perspektif dari Balance Score Card Pada PT Pengembangan Pariwisata Indonesia ( PERSERO) Nusa Dua Bali**

Ni Putu Medyani<sup>1)</sup>

I Made Sudana<sup>2)</sup>

Anak Agung Putri Suardani<sup>3)</sup>

Istiarto<sup>4)</sup>

<sup>1,2,3,4)</sup>Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali

[madesudana@pnb.ac.id](mailto:madesudana@pnb.ac.id)

[artowil@yahoo.co.id](mailto:artowil@yahoo.co.id)

### **ABSTRACT**

*This purpose of this study to determine the performance of Indonesia Tourism Development Corporation Nusa Dua Bali is measured by using for perspectives from Balanced Scorecard, that is financialperspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning & growth perspective. Data used in this research are primary data and secondary data. Performance measurement of financial perspective is measured using current ratio, quick ratio, debt to equity ratio, debt to aset ratio, return on investment, and return on equity. Performance measurement of internal business process perspecive is seen from the level of innovattion, and after sales services in terms of handling customer complaints. Performance measurement of learning and growth perspective is measured using employee satisfaction level, employee retentio, and employee productivity. Based on the analysis that has been done, the performance measurement of the customer perspective is good, the performance measurement of the overall customer persfective is good, the performance measurement of the overall internal business process perspective is good, and the performance measurement of the overall learning and growth perspective is good.*

*Keyword:performance measurement, balance scorecard, tourism development*

### **PENDAHULUAN**

PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) atau *Indonesia Tourism Development Corporation* (ITDC) sebagai bagian dari BUMN mengemban misi, yaitu mengembangkan dan mengelola usaha pariwisata dalam Kawasan Nusa Dua yang berkelanjutan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga mampu memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*. ITDC juga merupakan perusahaan yang berorientasi dalam usaha mencari laba sebagai salah satu sumber pendapatan negara. Peningkatan kinerja perusahaan memegang peran penting dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Selain itu perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh

karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Dilihat dari aspek keuangan bisa dikatakan kinerja dari ITDC Nusa Dua Bali dikategorikan baik, namun hal tersebut belum cukup sebagai penilaian kinerja suatu perusahaan. Kelemahan dari penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangannya saja, yaitu belum dapat menggambarkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan sudah baik atau belum, karena kinerja suatu perusahaan tidak hanya dipengaruhi kinerja keuangannya saja. Selain dari segi keuangan, kinerja perusahaan tidak lepas dari faktor-faktor lain, seperti dari kepuasan karyawan, pelanggan maupun bisnis internal yang dilakukan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengukuran Kinerja**

Menurut (Moeheriono, 2012:95)<sup>1</sup> menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut (Mahmudi, 2010:12)<sup>2</sup> pengukuran kinerja adalah:

“Suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan”

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah penilaian atas pekerjaan dalam suatu perusahaan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

### ***Balance Scorecard***

*Balanced Scorecard* menurut (Kaplan dan Norton dalam Sipayung, 2009) menyatakan bahwa: “Suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan,

---

<sup>1</sup> Moeheriono.2012.*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.Jakarta: Raja Grafindo Persada.

<sup>2</sup> Mahmudi.2010. *Manajemen Keuangan Daerah*.Jakarta:Penerbit Erlangga.

diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata”

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2015:140)<sup>3</sup> *Balanced Scorecard* adalah:

“Metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengatur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja nonkeuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kerja yang terdiri dari empat perspektif untuk menilai kinerja perusahaan dari segi keuangan dan non keuangan.

### **Perspektif *Balanced Scorecard***

Dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut diuraikan dengan sebagai berikut:

#### a. Perspektif keuangan (*Financial perspective*)

Pengukuran dalam perspektif keuangan nantinya akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan laba perusahaan, serta dalam pencapaian tujuan yang dicapai dalam penerapan perspektif keuangan.

Menurut (Nugrahayu, 2015)<sup>4</sup> *balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial, karena ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Untuk mengukur kinerja keuangan suatu perusahaan diperlukan perhitungan rasio-rasio keuangan sebagai bahan pertimbangan.

#### b. Perspektif pelanggan (*Customer perspective*)

Pertimbangan dari sudut pandang pelanggan adalah bagaimana perusahaan harus bersikap terhadap pelanggan. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan bisnis antarperusahaan, maka perusahaan harus mampu memahami kebutuhan pelanggannya.

---

<sup>3</sup> Mulyadi.2015. *Balance Scorecard;Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*, Cetakan Ketiga:Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN,Yogyakarta.

<sup>4</sup> Nugrahayu, Erika Ributari.2015. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Vol.(4): 1-10.

Disaat suatu perusahaan tidak mampu untuk memahami pelanggannya, maka akan memudahkan pesaing untuk menyerang dan merebut pasar, sehingga kita harus menciptakan produk atau jasa yang bernilai lebih bagi pelanggan. Dengan menciptakan sesuatu hal yang baru dengan harapan mampu memberikan kepuasan kepada pihak pelanggan.

Menurut (Rudianto, 2013:241)<sup>5</sup> dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam sasaran

c. Perspektif proses bisnis internal (*Internal bisnis perspective*)

Menurut (Khusna, 2017)<sup>6</sup> perspektif proses bisnis internal ini menuntut manajer dalam mengidentifikasi berbagai proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan tujuan finansial perusahaan.

Dalam perspektif ini, manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang berhubungan dengan perusahaan dan juga pelanggan. Selain itu manajer juga akan mengetahui sejauhmana bisnis yang telah mereka jalankan. Menurut (Yuwono dalam Solichah, 2015) membagi proses bisnis internal ke dalam proses sebagai berikut:

- 1) Proses Inovasi, Proses ini dalam unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan.
- 2) Proses Operasi, proses operasi yakni proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa.
- 3) Proses Pelayanan Purna Jual, proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning dan growth perspective*)

Menurut (Khusna, 2016)<sup>7</sup> perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini merupakan fondasi keberhasilan bagi sumber daya manusia pada organisasi dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Perspektif ini lebih menekankan pada sumber daya manusia dalam perusahaan dengan mengadakan pelatihan bagi karyawannya,

---

<sup>5</sup> Rudianto.2013.*Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*.Jakarta:Erlangga.

<sup>6</sup> Khusna,dkk.2017.*Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Guna Menilai Kesehatan Usaha BUMN (Studi PT.PG. Rajawali I Unit PG.Krebet Baru Malang*.Jurnal Administrasi Bisnis.Vol.35 : 86-95.

<sup>7</sup> Ibid

peningkatan kemampuan sistem informasi, dan membuat prosedur yang baik serta perbaikan rutinitas pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah pelanggan dan karyawan perusahaan sebanyak 140 orang. Metode penentuan sampel untuk meneliti tingkat kepuasan karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dapat digunakan rumus Slovin, dalam buku Metodologi Penelitian (Drs Hussein Umar, SE., MM., MBA. 1999) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana :     n = ukuran sampel  
              N = ukuran populasi (=140)  
              e = persen kelonggaran ketidakteelitian (5%)

Jumlah sampel yang diambil dengan metode Slovin diperoleh sebanyak 103 sampel.

Metode penentuan sampel yang digunakan untuk meneliti tingkat kepuasan pelanggan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) adalah sampling jenuh.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dan jawaban kuisioner dari pelanggan dan karyawan ITDC. Data sekunder diperoleh dari kantor dan hasil penelitian lainnya, yaitu antara lain: laporan keuangan (neraca dan laba rugi), jurnal yang berkaitan dengan penelitian, jumlah pelanggan dan karyawan ITDC, serta data keluhan pelanggan ITDC. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif menggunakan analisis *Balance Scorecard*.

## **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang akan dibahas untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

### **1. Perspektif Keuangan**

Pengukuran kinerja perspektif keuangan dilakukan dengan menganalisis laporan keuangan berupa neraca dan laba rugi PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia

(Persero) Nusa Dua yang terdiri dari laporan keuangan tahun 2015, 2016, dan 2017. Berikut ini adalah deskripsi hasil penelitian dari perspektif keuangan:

Tabel 1 Hasil Perspektif Keuangan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (persero)

Ukuran	Tahun		
	2015	2016	2017
Rasio lancar ( <i>Current Ratio</i> )	102%	132%	693%
Rasio Cepat ( <i>Quick Ratio</i> )	102%	132%	693%
<i>Debt to equity ratio</i> (DER)	14%	10%	13%
<i>Debt to asset ratio</i> (DAR)	12%	9%	12%
<i>Return on equity</i> (ROE)	7%	7%	6%
<i>Return on investment</i> (ROI)	6%	7%	6%

Sumber :Hasil penelitian

a. Rasio *Likuiditas*

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat pada pengukuran rasio *likuiditas* menunjukkan hasil yang baik, karena pada rasio lancar (*current ratio*) dan rasio cepat (*quick ratio*) pada tahun 2016 naik sebesar 30%, dan di tahun 2017 mengalami kenaikan kembali sebesar 561% dikarenakan kenaikan yang signifikan dari aset lancar yang terdiri dari : kenaikan kas dan setara kas, deposito berjangka, piutang usaha, pendapatan yang masih harus diterima, pajak yang dibayar dimuka, dan uang muka. Dengan hasil tersebut artinya perusahaan sudah mampu untuk mengatasi utang lancarnya dan aset lancar yang tersedia sudah mampu untuk mengimbangi utang lancar yang harus dilunasi oleh perusahaan.

b. Rasio *Solvabilitas*

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa pengukuran rasio *solvabilitas* menunjukkan hasil yang cukup baik. Hasil *debt to equity ratio* (DER) dan *debt to asset ratio* (DAR) menunjukkan persentase yang berfluktuasi dikarenakan total kewajiban dan laba bersih yang dihasilkan perusahaan mengalami kenaikan dan penurunan, namun modal dan aset tetap mengalami peningkatan.

c. Rasio *Profitabilitas*

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa pada pengukuran rasio *profitabilitas* menunjukkan hasil yang baik, karena *return on equity* (ROE) diperoleh persentase di tahun 2015 dan 2016 konstan sebesar 7% dan mengalami penurunan di tahun

2017 menjadi 6%, sedangkan untuk *return on investment* (ROI) diperoleh persentase yang berfluktuasi yaitu pada 2015 mengalami kenaikan sebesar 1% dan pada 2017 persentase turun sebesar 1%. Kedua rasio tersebut mengalami kenaikan dan penurunan yang disebabkan oleh laba bersih yang dihasilkan perusahaan mengalami fluktuasi, namun aset, dan modal yang dimiliki perusahaan semakin meningkat.

## 2. Perspektif Pelanggan

### a. Akuisisi Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan perlu diukur untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menambah pelanggannya. Hasil perhitungan tingkat akuisisi pelanggan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dari tahun 2015 – 2017 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Akuisisi Pelanggan

<b>Tahun</b>	<b>Akuisisi Pelanggan</b>
2015	5%
2016	10%
2017	16%

Sumber :Hasil Penelitian

Berdasarkan pada Tabel 2 dapat dilihat pada pengukuran akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang baik dengan mengalami peningkatan dikarenakan perkembangan yang signifikan dari Kawasan Pariwisata Nusa Dua oleh PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua yang menyebabkan para investor ingin menanamkan modalnya dengan membangun sarana pariwisata, seperti hotel dan restaurant. Dengan adanya hal tersebut menyebabkan sarana pariwisata yang semakin bertambah dan jasa yang ditawarkan oleh ITDC juga sangat dibutuhkan dalam rangka perkembangan pariwisata di Nusa Dua.

### b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan perlu diukur untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya. Hasil pengukuran dari retensi pelanggan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dari tahun 2015-2017 sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Retensi Pelanggan

<b>Tahun</b>	<b>Retensi Pelanggan</b>
--------------	--------------------------

2015	106%
2016	111%
2017	119%

Sumber :Hasil peneliian

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa pada pengukuran retensi pelanggan menunjukkan hal yang baik dengan mengalami peningkatan, dikarenakan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua sudah mampu mempertahankan hubungan dengan pelanggannya, memuaskan pelanggannya, membangun komitmen kepercayaan, mampu melayani pelanggannya dengan baik. Selain itu perusahaan selalu melibatkan pelanggannya dalam acara yang diselenggarakan, seperti Nusa Dua Fiesta yang dimanfaatkan sebagai media pengenalan dan promosi investor yang mengisi Kawasan Pariwisata Nusa Dua. Dengan adanya hal-hal tersebut besar harapan perusahaan agar para investor mampu meningkatkan kerjasama yang berkelanjutan.

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan adalah tingkat dari perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang diterima oleh pelanggan dan telah sesuai dengan harapan. Dalam pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, kuisisioner disebarkan kepada 20 pelanggan dari PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Dalam pengukuran tingkat kepuasan pelanggan digunakan teknik *rating scale* dengan hasil pengukuran sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Varibel	Jumlah Skor Pengumpulan Data Kuisisioner	Persentase	Hasil
Bukti Fisik ( <i>Tangible</i> )	379	76%	Puas
Kehandalan ( <i>Reability</i> )	359	72%	Puas
Empati	415	83%	Sangat Puas

Sumber : Hasil penelitian

Pada pengukuran perspektif pelanggan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan, segmen pasar, dan untuk mengukur peningkatan kepercayaan klien atas jasa yang telah diberikan oleh PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero). Hal ini diukur dengan mengisi kuisisioner yang telah disediakan. Pelanggan yang menjadi responden sebanyak 20 responden.



### **Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan**

Hasil dari pengukuran tersebut dikategorikan berdasarkan atas rentang nilainya. Berikut ini dijabarkan hasil dari pengukuran kepuasan pelanggan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) dengan sebagai berikut :

#### 1) Variabel Bukti Fisik (*Tangible*)

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan jumlah skor untuk variabel *tangible* sebesar 379 yang berada pada posisi 61% - 80% yang berarti berdasarkan hasil jawaban kuisisioner, para pelanggan telah merasa puas terhadap kinerja PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dikarenakan perusahaan memiliki jaringan dan fasilitas yang lengkap bagi pelanggan, lingkungan kantor yang nyaman serta perusahaan yang letaknya strategis dan mudah untuk dijangkau pelanggan, sehingga cepat dalam menyampaikan keluhan dan penanganan atas keluhan.

#### 2) Variabel Kehandalan (*Reability*)

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan jumlah skor untuk variabel *reability* sebesar 359 yang berada pada posisi 61% - 80% yang berarti berdasarkan hasil jawaban kuisisioner, para pelanggan telah merasa puas terhadap kinerja PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dikarenakan perusahaan konsisten dalam melayani pelanggan dengan tepat dan akurat, tidak membedakan perlakuan terhadap para pelanggan, memiliki kemampuan untuk dipercaya (*dependability*) dan tanggap terhadap keluhan-keluhan dari para pelanggan.

#### 3) Variabel Empati

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan jumlah skor untuk variabel empati sebesar 415 yang berada pada posisi 81% - 100% yang berarti berdasarkan hasil jawaban kuisisioner dari para pelanggan telah merasa sangat puas terhadap kinerja PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dikarenakan perusahaan mampu memahami kebutuhan dan harapan para pelanggan, menjalin komunikasi yang baik antara perusahaan dan pelanggan, serta pihak perusahaan selalu bersungguh-sungguh dalam memperhatikan kepentingan pelanggannya serta selalu menempatkan dirinya pada situasi pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat seberapa inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan sampai saat ini. Pada PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, yaitu sampai saat ini perusahaan telah mengembangkan usahanya sampai ke Mandalika (NTB) dengan jenis usaha yang sama, yaitu jasa penyewaan lahan dan tanah. Inovasi selanjutnya dengan memanfaatkan Pulau Peninsula sebagai objek wisata untuk membuat event-event yang akan mempromosikan ikon Nusa Dua dan ITDC yang diharapkan mampu meningkatkan investor dalam bekerjasama. Inovasi yang terakhir pada 27 Maret 2017 Direktur Utama ITDC dan CEO *Love Walk* menandatangani MOU tentang penyelenggaraan Festival Film Perancis di Water Blow, Nusa Dua dengan tujuan meningkatkan daya tarik wisatawan untuk datang ke Nusa Dua.

b. Pelayanan Purna Jual

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat sejauhmana pelayanan jasa yang diberikan oleh karyawan perusahaan kepada pelanggan setelah proses jasa tersebut dilaksanakan. Bisnis yang dikelola oleh PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) terdiri dari : Bisnis Penyewaan Lahan (*Land Leasing Bussiness*), Bisnis Pengolahan Air Bersih dan Pengelolaan Pasokan Daya Listrik ( *Water Treatment and Power Supply Management*), Bisnis Investasi Aset-Aset Produktif (*Investment in Productive Assets*), dan Bisnis Dalam Bidang Operatorship (*Operatorship Bussiness*). Maka dari itu keluhan yang disampaikan pelanggan biasanya terkait jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan. Dalam pengukuran ini digunakan data atas keluhan pelanggan. Pada pelayanan purna jual ini pihak perusahaan menerima pengaduan keluhan oleh para pelanggan selama jam kantor beroperasi. Setelah pelanggan memberikan keluhan, maka akan ditindaklanjuti ke unit yang bertanggung jawab untuk segera ditangani . Berikut ini adalah data jumlah keluhan dari tahun 2015-2017 dengan sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Pengukuran Pelayanan Purna Jual

Tahun	Penurunan keluhan	Jumlah Keluhan
2015	-	78
2016	7	71
2017	1	70

Jumlah keluhan	8	219
----------------	---	-----

Sumber :Hasil Penelitian

Pelayanan purna jual diukur dengan melihat seberapa besar kenaikan atau penurunan jumlah keluhan pelanggan dari tahun 2015-2017. Pada Tabel 5 menunjukkan adanya penurunan keluhan yang masuk yang artinya selama ini perusahaan sudah mampu meningkatkan pelayanannya dan sudah cukup tanggap dalam menangani keluhan-keluhan dari pelanggannya. Pada tahun 2015 jumlah keluhan sebanyak 78, di tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 71 keluhan, dan mengalami penurunan kembali di tahun 2017 menjadi 70 keluhan. Dalam hal penanganan keluhan, biasanya penanganan yang masih tergolong ringan dapat segera diatasi oleh perusahaan, namun jika keluhan yang disampaikan memerlukan dana yang cukup besar dan sulit ditangani maka harus meminta persetujuan dari Dewan Direksi untuk ditindaklanjuti. Untuk keluhan yang tergolong ringan, misalnya penambahan cctv, keluhan air irigasi yang kotor dan alirannya kecil, keluhan terhadap aliran listrik dan penerangan yang kurang, keluhan atas *lifeguard* dan *marine police* yang jarang bertugas di kawasan pantai, keluhan beberapa tanaman yang mati dan sebagainya. Untuk keluhan yang perlu persetujuan dalam ditindaklanjuti, misalnya keluhan atas tanggul yang perlu diganti untuk mencegah abrasi pantai, keluhan atas kurangnya event di Kawasan Nusa Dua, sehingga pelanggan meminta diselenggarakannya event baru, dan perbaikan jalan serta infrastruktur lainnya.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat Kepuasan Karyawan menunjukkan keadaan dimana biasanya karyawan merasa pekerjaannya itu terasa menyenangkan serta dari pihak perusahaan dianggap telah mampu memenuhi kebutuhan para karyawannya. Dalam pengukuran ini kuisioner disebarkan kepada 103 orang karyawan dari PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero), kemudian jawaban dari kuisioner tersebut diolah dengan menggunakan teknik *rating scale*. Hasil dari pengukuran tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan

Variabel	Jumlah Skor Pengumpulan Data Kuisioner	Persentase	Hasil
----------	--	------------	-------

Kemampuan Kerja	2.613	72%	Puas
Sistem Informasi	2.899	80,40%	Puas
Motivasi,	785	76%	Puas
Pemberdayaan	824	80%	Puas
Keselarasn	1.070	69%	Puas

Sumber :Hasil penelitian

Pada pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tingkat kepuasan karyawan diukur untuk mengetahui apakah kebutuhan karyawan sudah terpenuhi oleh pihak PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) atau tidak. Hal ini dilakukan dengan mengisi kuisisioner yang telah disediakan. Karyawan yang menjadi responden sebanyak 103 responden yang terdiri dari Kepala Bagian, Kepala Seksi, dan Staff pada perusahaan.

### **Hasil pengukuran Tingkat Kepuasan Karyawan**

#### 1) Variabel Kemampuan Pekerja

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan jumlah skor pada variabel kemampuan kerja sebesar 2.613 berada pada posisi 61% - 80% berdasarkan hasil jawaban kuisisioner dari para karyawan telah merasa puas terhadap kinerja PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dalam hal kemampuan pekerja, seperti sudah mampu menempatkan karyawan mereka sesuai dengan kemampuan karyawan, dan telah melaksanakan pelatihan serta pendidikan terhadap karyawan.

#### 2) Variabel Sistem Informasi

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan jumlah skor pada variabel sistem informasi sebesar 2.899 berada pada posisi 61% - 80% berdasarkan hasil jawaban kuisisioner dari para karyawan telah merasa puas terhadap fasilitas sistem informasi yang disediakan oleh PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dan pekerjaan mereka sangat terbantu dengan adanya fasilitas tersebut.

#### 3) Variabel Motivasi

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan jumlah skor pada variabel motivasi sebesar 785 berada pada posisi 61% - 80% yang artinya berdasarkan hasil jawaban kuisisioner dari para karyawan telah merasa puas terhadap dorongan dan semangat yang telah diberikan oleh PT. Pengembangan

Pariwisata Indonesia (Persero) sehingga diharapkan karyawan mampu mengembangkan potensinya.

4) Variabel Pemberdayaan

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan pada jumlah skor pada variabel Pemberdayaan sebesar 824 berada pada posisi 61% - 80% yang artinya berdasarkan hasil jawaban kuisioner dari para karyawan telah merasa puas terhadap upaya pemberdayaan yang dilakukan oleh PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan pendapat dan berkreasi sesuai dengan kemampuan mereka.

5) Variabel Keselarasan

Berdasarkan atas pengukuran yang telah dilakukan pada jumlah skor pada variabel Keselarasan sebesar 1.070 berada pada posisi 61% - 80% yang artinya berdasarkan hasil jawaban kuisioner dari para karyawan telah merasa puas terhadap hubungannya dengan atasan karena selama ini PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) selalu menyamakan persepsi antarkaryawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Produktifitas Karyawan

Adapun hasil pengukuran produktifitas karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dari tahun 2015-2017, yaitu sebagai berikut:

Tabel 7. Pengukuran Produktifitas Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Laba Bersih (Rp)	Produktifitas Karyawan (Rp)
2015	127	70.232.845.835	553.014.534,13
2016	135	96.366.227.385	713.823.906,56
2017	202	87.523.785.799	433.286.068,31

Sumber : Hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat pada pengukuran produktifitas karyawan bahwa hasil tersebut menunjukkan tingkat produktifitas karyawan yang mengalami penurunan pada tahun 2017 yang disebabkan oleh laba bersih yang dihasilkan perusahaan berfluktuasi, tetapi keadaan ini masih dikatakan baik karena penurunan tingkat produktifitas hanya di tahun 2017. Penyebab laba bersih berfluktuasi adalah

beban lain-lain dan bagian laba (rugi) investasi pada entitas asosiasi. Selain itu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja meningkat atau tidak, yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam mengelola perusahaan, keterampilan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis, dan kebiasaan yang dimiliki karyawan baik itu berpengaruh positif dan negatif terhadap pekerjaannya.

c. Retensi Karyawan

Retensi karyawan menunjukkan bagaimana PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) dapat mempertahankan karyawannya. Hasil pengukuran retensi karyawan dari tahun 2015 sampai tahun 2017 pada tabel berikut:

Tabel 8. Pengukuran Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan	Hasil
2015	127	1,57%	
2016	135	0,74%	Menurun
2017	202	0,00%	Menurun

Sumber :hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa hasil dari retensi karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) menunjukkan hasil yang semakin baik, yang artinya perusahaan mampu mempertahankan karyawannya walaupun pada dua tahun terakhir terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan dikarenakan ingin mengembangkan kemampuannya di tempat kerja lain, diharuskan untuk pindah karena memiliki hubungan suami/istri sesama karyawan dan memang sudah pensiun dari pekerjaannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua dengan menggunakan empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik simpulan bahwa kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* adalah:

1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan untuk rasio *likuiditas* menunjukkan hasil yang baik terlihat pada rasio lancar (*current ratio*) untuk tahun 2015 dan 2017 mengalami kenaikan Untuk rasio *solvabilitas* pada perhitungan *debt to equity ratio* (DER) dan *debt to assets ratio*

(DAR) sama-sama menunjukkan hasil yang berfluktuasi, namun masih dalam keadaan yang stabil. Untuk rasio *profitabilitas* menunjukkan hasil yang baik. hasil yang baik.

## 2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran perspektif pelanggan untuk akuisisi pelanggan menunjukkan hasil peningkatan dari tahun 2015 sampai 2017. Untuk retensi pelanggan juga menunjukkan peningkatan dari tahun 2015 sampai 2017. Adanya peningkatan dalam akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan menunjukkan perusahaan bukan hanya mampu untuk menambah pelanggan baru, tetapi juga mempertahankan pelanggan lamanya. Sedangkan untuk pengukuran tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero). Berdasarkan hasil keseluruhan untuk pengukuran perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik.

## 3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal untuk inovasi menunjukkan sejauh ini perusahaan sudah mampu mengembangkan usahanya bukan hanya di Kawasan Nusa Dua, tetapi sudah sampai ke Mandalika, NTB, serta mampu memanfaatkan Water Blow dan Pulau Peninsula sebagai media promosi pariwisata di Bali, khususnya Nusa Dua. Untuk pelayanan purna jual adanya penurunan keluhan dari tahun 2015 sampai dengan 2017 yang menunjukkan perusahaan sudah mampu meningkatkan pelayanannya dan mengusahakan untuk cepat dan tanggap dalam menangani keluhan dari pelanggannya, tetapi tergantung besar kecilnya keluhan yang dihadapi. Berdasarkan hasil keseluruhan untuk pengukuran perspektif proses bisnis internal sudah menunjukkan hasil yang baik.

## 4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tingkat kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa puas karena selama ini PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) sudah mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan dari karyawannya. Untuk retensi karyawan menunjukkan penurunan dari tahun 2015 sampai 2017. Hal tersebut menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu untuk mempertahankan karyawannya dan mampu mengurangi adanya karyawan yang keluar dari pekerjaannya. Berdasarkan hasil keseluruhan untuk pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik.

## SARAN

Berdasarkan simpulan dari penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) Nusa Dua, yaitu PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) dapat mempertimbangkan penerapan empat perspektif dari *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja karena *balanced scorecard* mampu menilai kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan serta menyeimbangkan ukuran kinerja jangka panjang dan pendek.

## DAFTAR PUSTAKA

- Khusna,dkk.2017.*Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Guna Menilai Kesehatan Usaha BUMN (Studi PT.PG. Rajawali I Unit PG.Krebet Baru Malang*.Jurnal Administrasi Bisnis.Vol.35 : 86-95.
- Mahmudi.2010. *Manajemen Keuangan Daerah*.Jakarta:Penerbit Erlangga.
- Moeheriono.2012.*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi.2015. *Balance Scorecard;Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*, Cetakan Ketiga:Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN,Yogyakarta.
- Nugrahayu, Erika Ributari.2015. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi.Vol.(4): 1-10.
- Rudianto.2013.*Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*.Jakarta:Erlangga.
- Sipayung,F.2009.*Balanced Scorecard:Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*.Jurnal Manajemen Bisnis.Vol.2(1) : 7-14.
- Solichah, Ami Dhatul.2015. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan*.Jurnal Administrasi Bisnis. Vol (27): 1-10.
- Suta, Purwanta, dan Asti Dwiastuti.2017.*Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Bali*.Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan.Vol.12(1) : 32-41.
- Syamsudin, Lukman.2011.*Manajemen Keuangan Perusahaan*. Cetakan ke-11.Jakarta:PT. RajaGrafindo Persada.
- Tahaka, Yanne Christiani.2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut*.Jurnal EMBA. Vol(1):402-413.
- Wahyuni, Sri.2011. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa*. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Umar Hussein 1999. *Metodelogi Penelitian* Jakarta PT Gramedia Pustaka Utama