

KINERJA HOTEL THE PATRA BALI RESORT & VILLAS DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Putu Gde Himawan Saputra¹
I Putu Santika²

Pascasarjana Universitas Triatma Mulya Badung, Bali, Indonesia^{1,2}

Abstract

This study aims to analyze the performance of The Patra Bali Resort & Villas Hotel with the Balanced Scorecard approach. The population in this case is the customers and employees of The Patra Bali Resort & Villas Hotel. The sample in this study was divided into two samples, namely a sample of 50 customers and a sample of 80 employees. The research on the performance of The Patra Bali Resort & Villas Hotel with the Balanced Scorecard approach will review four perspectives, namely the financial perspective, the customer perspective, the internal business process perspective and the growth and learning perspective. The results of this study found that. 1) The performance of The Patra Bali Resort & Villas based on a financial perspective shows a fairly good performance. 2) The performance of The Patra Bali Resort & Villas Hotel based on the perspective of service users shows a very good predicate performance. 3) The performance of The Patra Bali Resort & Villas based on an internal business perspective shows a fairly good performance. 4) The performance of The Patra Bali Resort & Villas based on the learning and growth perspective shows a good performance.

Keywords: Performance, Hotel, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Industri pariwisata merupakan industri yang menjadi pondasi dasar pembangunan dan perkembangan industri nasional yang hingga saat ini masih merupakan sumber pendapatan devisa dan pajak yang memiliki peranan cukup penting bagi pendapatan negara. khususnya di Bali potensi di bidang pariwisata membuat banyak wisatawan menjadikannya kecil, suatu lembaga pendidikan memilikisistem yang modern dengan teknologi tinggi. Sumber daya manusia merupakan salah satu motor penggerak utama bagi setiap operasi organisasi, sehingga upaya dalam pengembangan sumber daya manusia

sebagai daerah tujuan wisata favorit yang kemudian mendorong pertumbuhan pesat bisnis perhotelan di Bali. Dengan banyaknya pertumbuhan hotel di Bali membuat persaingan pasar dunia perhotelan menjadi tinggi. Berikut merupakan tabel kunjungan wisatawan ke Bali tahun 2017 sampai dengan tahun 2019:

Tabel 1
Data Kunjungan Wisatawan Ke Bali Tahun 2017-2019

Kebangsaan (Negara Asal) Nationality (Country of Origin)	2017	2018	2019
I. ASEAN	379 264	553 728	613 509
1. Malaysia / <i>Malaysia</i>	165 396	194 760	185 256
2. Philipina / <i>Philippines</i>	47 815	88 344	106 875
3. Singapura / <i>Singapore</i>	124 779	144 549	163 327
4. Thailand / <i>Thailand</i>	33 736	47 367	61 089
5. Asean lainnya / <i>Other Asean</i>	7 538	78 708	96 962
II. ASIA (Tanpa Asean / Non Asean)	2 193 676	2 410 620	2 321 161
1. Hongkong / <i>Hongkong</i>	35 383	38 850	4 602
2. India / <i>India</i>	264 516	353 894	374 043
3. Jepang / <i>Japan</i>	249 399	261 666	257 959
4. Korea Selatan / <i>South Korea</i>	161 765	143 581	213 356
5. Taiwan / <i>Taiwan</i>	110 769	106 058	107 199
6. RRC / <i>China</i>	1 356 412	1 361 512	1 186 057
7. Asia lainnya / <i>Other Asia</i>	15 432	145 059	177 945
III. AMERIKA	190 947	362 357	415 435
1. Amerika Serikat / <i>USA</i>	189 814	236 578	276 859
2. Kanada / <i>Canada</i>	891	66 619	73 690
3. Amerika Lainnya / <i>Other America</i>	242	59 160	64 886
IV. EROPA	1 675 317	1 406 086	1 480 907
1. Perancis / <i>France</i>	176 710	195 734	206 941
2. Jerman / <i>Germany</i>	176 470	185 863	196 774
3. Belanda / <i>Holland</i>	101 241	108 429	116 330
4. Inggris / <i>United Kingdom</i>	240 633	270 789	287 201
5. Rusia / <i>Russia</i>	94 331	111 610	143 211
6. Eropa Lainnya / <i>Other Europe</i>	885 932	533 661	530 450
V. OSEANIA	1 062 855	1 282 886	1 375 399
1. Australia / <i>Australia</i>	1 062 039	1 169 215	1 241 128
2. Selandia Baru / <i>New Zealand</i>	807	111 967	132 566
3. Oseania Lainnya / <i>Other Oceania</i>	9	1 704	1 705
VI. AFRIKA	7 965	7 965	68 799
1. Afrika Selatan / <i>South Africa</i>	63	33 318	39 772
2. Afrika Lainnya / <i>Other Africa</i>	7 902	21 478	29 027
Jumlah / Total :	5 697 739	6 070 473	6 275 210
Pertumbuhan / Growth Rate (%)	15,62	6,54	3,37

(Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Bali Tahun 2021)

Data diatas menunjukan jumlah wisatawan yang berdatangan ke Provinsi Bali pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Secara umum hal tersebut disebabkan oleh daya tarik wisata Bali yang telah tersohor dan menjadi primadona bagi tujuan wisata dunia, selain itu juga kondisi ketentraman, kenyamanan, keamanan, situasi wilayah, ekonomi,

politik serta keramahan penduduk juga menjadi daya dukung utama yang mempengaruhi minat wisatawan berdatangan ke Bali.

Adanya peningkatan jumlah kunjungan wisatawan menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan dunia perhotelan yang tentunya meningkatkan persaingan antara hotel-hotel yang ada itu sendiri. Adanya persaingan yang sangat tinggi di era

globalisasi saat ini, pihak manajemen hotel perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian dan pengendalian sehingga siap dengan daya saing di tingkat global. Di era tersebut konsumen dapat bebas memilih hotel mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing sehingga strategi dan kinerja hotel pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut.

Salah satu hotel yang ada di Kabupaten Badung adalah Hotel The Patra Bali Resort & Villas. The Patra Bali Resort & Villas didirikan pada tahun 1975 yang berlokasi di Jln Ir. H. Juanda Tuban Badung Bali. The Patra Bali Resort & Villas merupakan sebuah Hotel berbintang lima yang sudah berdiri cukup lama. Selama ini Hotel The Patra Bali Resort & Villas melakukan pengukuran kinerja lebih berfokus pada kinerja keuangan saja. Penilaian kinerja perusahaan yang dilihat dari aspek keuangan saja dirasa tidaklah cukup, karena Hotel The Patra Bali Resort & Villas merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Dimana mengukur kinerja perusahaan dari aspek non keuangan sangatlah penting.

The patra Bali Resort & Villas perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang dilihat dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan. Dengan demikian dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif yaitu menggunakan pendekatan

balanced scorecard. Metode ini merupakan metode yang muncul akibat adanya perubahan - perubahan yang terjadi di dunia bisnis. *Balanced Scorecard* dianggap melengkapi kelemahan yang terjadi apabila pengukuran kinerja dilakukan hanya dengan kinerja keuangan saja. Sebagai salah satu organisasi ukuran keuangan memang memiliki proposi yang besar dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pun harus didasarkan visi dan misi organisasi tersebut. Dengan adanya permasalahan yang ada pada suatu organisasi *balanced scorecard* diharapkan mampu membantu mengatasi permasalahan yang ada.

Menurut Adiste dan Bandi (2020) menyatakan bahwa pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengukuran kinerja hanya dengan perspektif keuangan saja menunjukkan banyak kekurangan. Sudah waktunya pengukuran kinerja mempergunakan beberapa perspektif yang terintegrasi yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan pembelajaran yang terdapat dalam metode *balanced scorecard*.

The patra Bali Resort & Villas merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tentunya pelanggan sangat penting karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada. Berikut merupakan tabel data kamar terjual dan jumlah tamu yang menginap di The patra Bali Resort & Villas pada tahun 2017 sampai tahun 2019:

Tabel 2
Data Kamar Terjual Dan Jumlah Tamu Menginap Di Hotel The patra Bali
Resort & Villas Tahun 2017-2019

2017			2018			2019		
Region	Kamar	Tamu	Region	Kamar	Tamu	Region	Kamar	Tamu
<i>Africa</i>	155	346	<i>Africa</i>	610	1,325	<i>Africa</i>	669	1,409
<i>Antartica</i>	4	4	<i>Antartica</i>	1	2	<i>Antarctica</i>	0	0
<i>Central Asia</i>	0	0	<i>Central Asia</i>	35	88	<i>Central Asia</i>	26	54
<i>Eastern Asia</i>	12,196	25,365	<i>Eastern Asia</i>	22,050	46,181	<i>Eastern Asia</i>	15,060	31,396
<i>Europe</i>	3,721	7,437	<i>Europe</i>	8,627	16,960	<i>Europe</i>	7,723	15,702
<i>North America</i>	664	1,314	<i>North America</i>	2,436	4,816	<i>North America</i>	2,352	4,595
<i>Oceania</i>	2,631	5,899	<i>Oceania</i>	6,916	15,655	<i>Oceania</i>	7,142	15,617
<i>Others</i>	1,133	2,200	<i>Others</i>	741	1,319	<i>Others</i>	267	480
<i>South America</i>	74	143	<i>South America</i>	192	385	<i>South America</i>	139	289
<i>South Asia</i>	750	1,658	<i>South Asia</i>	3,790	8,188	<i>South Asia</i>	4,575	10,455
<i>South East Asia</i>	7,430	35,149	<i>South East Asia</i>	15,563	36,535	<i>South East Asia</i>	17,422	39,943
<i>Western Asia</i>	465	1,009	<i>Western Asia</i>	1,189	2,402	<i>Western Asia</i>	1,363	2,831
Total	29,223	58,886	Total	62,150	122,910	Total	56,738	110,357

(Sumber: Hotel The Patra Bali Resort & Villas Tahun 2021)

Tabel 2 diatas menunjukkan jumlah kamar yang terjual dan tamu yang menginap di The patra Bali Resort & Villas pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 terlihat mengalami peningkatan setiap tahunnya baik itu jumlah kamar yang terjual serta jumlah tamu yang menginap. Hal tersebut disebabkan oleh daya tarik wisata Bali yang telah tersohor dan menjadi primadona bagi tujuan wisata dunia, selain itu juga hal tersebut disebabkan oleh semakin meningkatnya minat serta kepercayaan tamu untuk memilih The patra Bali Resort & Villas sebagai sarana akomodasi selama berkunjung ke bali.

Kunci keberhasilan untuk meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas

pada pelanggan sehingga pelanggan puas. Perspektif proses bisnis internal merupakan proses kerja atau pelayanan pada pelanggan. Semakin baik dan singkat prosesnya, maka pelanggan akan puas dan ini berarti kinerja perusahaan baik.

Dilihat dari perspektif belajar dan bertumbuh berfokus pada kemampuan sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan. Karyawan perlu dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja karena karyawan terlibat langsung dalam penyediaan jasa sebagai aktivitas utama perusahaan, yaitu melayani dan memuaskan pelanggan. Berikut merupakan tabel data jumlah karyawan di The patra Bali Resort & Villas:

Tabel 3
Data Jumlah Karyawan Tetap Hotel The patra Bali Resort & Villas

No	Departemen	SMA	D1	D2	D3	D4	S1	S2	Total
1	EXECUTIVE	0	0	0	2	3	2	1	8
2	VILLA	2	0	1	0	0	0	0	3
3	FRONT OFFICE	3	2	3	1	1	4	0	14
4	HOUSEKEEPING	16	8	1	2	0	3	0	30
5	LAUNDRY	0	0	0	0	0	0	0	0
6	GUEST ACTIVITIES	5	2	1	1	1	0	0	10
7	FINANCE	2	2	0	1	0	4	0	9
8	STORE	0	1	0	0	0	2	0	3
9	PURCHASING	0	0	0	0	0	1	0	1
10	HUMAN RESOURCES	0	0	0	0	0	4	1	5
11	SECURITY	12	0	0	0	0	1	0	13
12	SALES & MARKETING	2	1	1	4	0	1	0	9
13	ENGINEERING	4	0	0	1	0	4	0	9
14	F & B RESTAURANT	3	3	3	0	0	2	1	12
15	F & B BAR	1	0	0	0	0	0	0	1
16	F & B KITCHEN	12	10	2	3	0	2	0	29
17	F & B STEWARD	3	0	0	0	0	1	0	4
TOTAL		65	29	12	15	5	31	3	160

(Sumber: Hotel The Patra Bali Resort & Villas Tahun 2021)

Tabel 3 diatas menunjukan jumlah karyawan tetap yang bekerja di The patra Bali Resort & Villas. Dapat disimak bahwa terdapat sebanyak 160 karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan sangat bervariasi dari SMA, Diploma, Sarjana dan magister. Data diatas juga dapat memberikan kesimpulan secara umum bahwa The patra Bali Resort & Villas telah mempekerjakan tenaga profesional yang berkualifikasi jika dilihat dari variasi jenjang pendidikan yang dimiliki.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2015), Irawan (2019), Galib (2018) dan Hasyim (2020). Hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa metode *Balanced Scorecard* dipandang cukup komprehensif dalam mengukur kinerja perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* dapat memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, agar keberhasilan

keuangan (finansial) perusahaan bersifat berkesinambungan. Selanjutnya penelitian ini dilakukan untuk menilai Kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah yang dikemukakan, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

- Bagaimana kinerja keuangan Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif keuangan?
- Bagaimana kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif pelanggan?
- Bagaimana kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif bisnis internal?
- Bagaimana kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui kinerja keuangan Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif keuangan.
- b. Untuk mengetahui kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif pelanggannya.
- c. Untuk mengetahui kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif bisnis internal.
- d. Untuk mengetahui kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mendukung atau memperkuat teori-teori tentang pentingnya pengukuran kinerja Hotel yang tidak hanya diukur dari aspek keuangan akan tetapi dari aspek non keuangan juga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dan dapat bermanfaat sebagai referensi penelitian selanjutnya sebagai pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *balanced scorecard*.

Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bahan pertimbangan pada pihak manajemen Hotel The Patra Bali Resort & Villas dalam mengambil kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:16) *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard*

mengukur kinerja organisasi berdasar empat perspektif yang berbeda namun berhubungan yang diturunkan dari visi, strategi dan tujuan organisasi (Atkinson *et al*, 2012:105).

David (2009:513) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah proses yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi strategi dari empat perspektif: kinerja keuangan, pengetahuan konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Adapun tahapan – tahapan tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:136) yaitu:

- a. Tahap Bertahan (*Sustain*) Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, return on capital employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

b. Tahap Penuaian (*harvest*) Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Menurut Riyanto (2012:330), apabila dilihat dari sumbernya dari mana rasio ini dibuat, maka rasio – rasio dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) golongan yaitu:

- Rasio-rasio neraca (*balanced sheet ratio*) adalah rasio – rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca, misalnya: *current ratio*, *acid-test ratio*, *current liabilities to total asset ratio*, *current asset to total asset ratio*, dan lain sebagainya.
- Rasio – ratio laba rugi (*income statement ratios*) adalah rasio – rasio yang disusun dari data yang berasal dari laporan laba rugi, misalnya *gross profit margin*, *net operating ratio* dan sebagainya.
- Rasio – rasio antar laporan (*inter statement ratios*) adalah ratio – ratio yang disusundari data yang berasal dari neraca dan data dari laporan laba rugi, misalnya, *asset turnover*, *inventory turnover*,

receivable turnover dan sebagainya.

Selain itu, menurut tipe dasarnya rasio – rasio dapat digolongkan menjadi 4 (empat) Riyanto (2012:331) yaitu:

- Rasio likuiditas adalah ratio untuk mengukur seberapa jauh sebuah perusahaan mampu bertahan hidup (*current ratio*, *acid-test ratio*).
 - Rasio leverage adalah ratio untuk mengukur seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang (*debt to total asset ratio*, *net worth to debt ratio*).
 - Rasio Aktivitas adalah ratio yang mengukur sampai seberapa efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber-sumber dananya (*inventory turnover*, *average collection period*).
- Rasio profitabilitas adalah ratio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan – keputusan (*profit margin on sales*, *return on total asset*, *return on net worth*).

Menurut Mulyadi dan Setiawan (2001:348) ukuran kinerja keuangan yang sering digunakan terbagi menjadi 3 bagian besar, yaitu:

- Rasio profitabilitas, yang mengukur efektifitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari penjualan dan investasi.
- Rasio pertumbuhan, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonomisnya dalam pertumbuhan perekonomian dan dalam industri atau pasar produk tempatnya beroperasi.
- Ukuran penilaian, mengukur kemampuan manajemen untuk mencapai nilai-nilai pasar yang melebihi pengeluaran kas.

Menurut Van Horne dan Wachowicz (2014:135) menyatakan bahwa ada beberapa tolak ukur umum yang diusulkan untuk dapat dipergunakan manajemen untuk menilai kinerja keuangan, yaitu rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implemenasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Perspektif kinerja keuangan dalam penelitian ini akan diukur menggunakan rasio profitabilitas.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan leading indikator dalam mewujudkan tujuan suatu perusahaan. Perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para pelanggan. Suatu perusahaan harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan bila ingin mencapai kinerja keuangan jangka panjang yang baik. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perlu dilakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:55).

Pelanggan merupakan aset perusahaan yang terbesar, karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik. Perspektif pelanggan merupakan salah satu rantai jasa bagaimana pelanggan

melihat organisasi dan bagaimana organisasi memandang mereka. Indikator yang dapat digunakan untuk melihat bagaimana pelanggan memandang organisasi adalah tingkat kepuasan pelanggan yang bisa diketahui melalui survey pelanggan, sikap dan perilaku mereka yang dapat diketahui dari keluhan-keluhan yang disampaikan. Pelayanan perusahaan yang memuaskan akan membuat pelanggan lain untuk ikut berperan di perusahaan tersebut. Jika pelanggan merasa tidak puas, tidak menutup kemungkinan pelanggan akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Untuk memuaskan pelanggan tidak hanya berfokus pada usaha pelayanan yang baik saja, namun juga mencakup usaha perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan yang sebenarnya.

Menurut Tungal (2000:70), kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan terdiri atas:

- a) Bukti langsung / *Direct Evidence*
- b) Keandalan / *Capability*
- c) Jaminan / *Guaranty*
- d) Daya Tanggap / *Attention*
- e) Empati / *Trust*

Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:80) perspektif proses bisnis internal diawali dengan proses inovasi menggali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan, proses operasi, penyampaian produk atau jasa pada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:83), pendekatan *Balanced scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagianya itu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (*operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Dalam proses ini ada komponen yang paling penting yaitu waktu. Konsumen biasanya menganggap waktu penyelesaian order yang paling cepat dan tepat waktu faktor yang paling penting bagi mereka.

c. Pelayanan Purna Jual (*postsale service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk- produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan

kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling employees. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 2006):

Karyawan Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus. Norton dan Kaplan (2000:112) menyebutkan adanya tiga pengukuran sebagai faktor pendorong pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan yaitu:

a. Kepuasan Karyawan

Tujuan kepuasan karyawan menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap pelanggan, dimana juga sebagai pendorong pada kedua pengukuran lainnya. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mendapatkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang

dilayani oleh karyawan yang terpuaskan oleh perusahaan.

b. Retensi Karyawan

Bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan karena mereka merupakan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan presentasi *Labour turn over* tiap tahunnya.

c. Produktivitas Karyawan

Merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

d. Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

Menurut Dewanti, dkk (2016) mengemukakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penting untuk diukur dengan tujuan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, mempersiapkan sumber daya manusia yang handal lewat pendidikan serta pelatihan untuk mendukung tercapainya tujuan dari tiga perspektif sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif Kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (indenpenden) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Ruang lingkup penelitian ini berfokus pada penggunaan *balanced scorecard* sebagai metode untuk menilai kinerja keuangan dan non keuangan di The Patra Bali Resort & Villas. Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data penelitian adalah sumber sekunder dan sumber primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi non partisipasi dan kuesioner.

Populasi dan Sampel

Menurut Sarwono (2012:18) Populasi merupakan kesatuan yang mempunyai karakteristik yang sama dimana sampel akan ditarik. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan pelanggan / tamu Hotel The Patra Bali Resort & Villas. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018:116). Adapun jumlah dan teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Sampel Karyawan.

Jumlah karyawan tetap Hotel The Patra Bali Resort & Villas sebanyak 160 orang. Menurut Arikunto (2013:90) menyatakan bahwa apabila jumlah subjeknya atau populasi kurang dari 100, maka sebaiknya diambil semua, selanjutnya jika subyeknya besar maka dapat diambil 10-15 % atau 20-25 % atau lebih. Berdasarkan pendapat Arikunto diatas, maka

jumlah sampel yang adakan diambil adalah sebanyak 50 persen dari populasi yaitu sebanyak 80 orang. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik *propobability sampling*.

b. Sampel Pelanggan

Menurut Solimun (2005:78), menyatakan bahwa banyaknya jumlah sampel dalam penelitian dapat ditentukan dengan pertimbangan 5 sampai 10 kali jumlah parameter yang diteliti. Jumlah parameter pengukuran perspektif pelanggan dalam penelitian ini adalah sebanyak 10, merujuk pada pendapat Solimun diatas, maka sampel minimal dalam penelitian ini adalah 5 x 10 atau sebanyak 50 orang. Teknik penarikan sampel pelanggan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Accidental Sampling*. Teknik pengambilan sampel ini yaitu pengambilan sampel berdasarkan kebetulan siapa saja yang bertemu dengan peneliti dan dapat dijadikan sampel (Sugiyono, 2018:77).

Teknik Analisis Data

Tehnik analisis data digunakan untuk mengukur kinerja hotel The Patra Bali Resort & Villas adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang dilihat dari empat perspektif yaitu:

Kinerja Perspektif Keuangan

Adalah kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas yang dilihat dari rasio profitabilitas (ROA) periode tahun 2017 sampai 2019. *Return on assets* (ROA) adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan seluruh sumber daya atau aset yang dimilikinya. Adapun rumus dari *Return on assets* (ROA) adalah:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

Hasil dari perhitungan menggunakan rasio tersebut kemudian akan disesuaikan dengan standard pengukuran Rasio Profitabilitas (ROA) pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4
Standar Pengukuran Rasio Profitabilitas (ROA)

Rasio	Standar	Kreteria
ROA	$\geq 10\%$	Sangat baik
	7% s/d <10%	Baik
	3% s/d <7%	Cukup baik
	1% s/d <3%	Kurang baik
	< 1%	Tidak baik

(Sumber: PMK No.06/Per/M.KUKM/V/2006)

Kinerja perspektif pelanggan

Adalah kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas yang dilihat dari perspektif pelanggan. Kinerja perspektif pelanggan penelitian ini diukur dengan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kelompok

pengukuran dalam perspektif pelanggan terdiri atas:

- Bukti fisik, b. Keandalan
- Daya tanggap
- Jaminan
- Empati

Dalam penelitian ini jawaban yang terdiri dari 4 kategori yakni a)

Sangat Setuju, b) Setuju, c) Kurang Setuju dan d) Tidak Setuju akan digolongkan menjadi 2 pernyataan dari 4 kategori tersebut meliputi untuk kategori pernyataan positif (ya) meliputi jawaban sangat setuju dan setuju, sedangkan untuk pernyataan negatif (tidak) yaitu jawaban kurang setuju dan tidak setuju. Untuk standar kinerja yang dipergunakan dalam menentukan tingkatan dan diberi skor sebagai berikut :

- Jika 60-100 persen jawaban responden adalah ya (positif) = kinerja baik
- Jika 0-59 persen jawaban responden adalah tidak (negatif) = kinerja buruk

Kinerja perspektif proses bisnis internal

Adalah kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas yang dilihat dari perspektif proses bisnis internal. Perspektif proses bisnis internal diukur berdasarkan *Service Cycle Efficiency* (Afrizal, 2015) adalah perbandingan antara waktu yang berkaitan dengan value added activity dalam transaksi check in atau check out dan making bed dengan waktu total untuk memproses *transaksi check in atau check out* (waktu yang berkaitan dengan *value added activity dan non value added activity*). Dengan menggunakan rumus:

$$SCE = \frac{\text{Procesing time}}{\text{Throungput time}}$$

Waktu bernilai tambah adalah waktu standar pemrosesan *check in* maupun *check out*. *Throungput time* terdiri dari pengisian formulir registrasi, prosesan *voucher*, pemberian *passport*, dan input data untuk proses *check in* sedangkan untuk proses *check out* terdiri dari

pengecekan tagihan ke masing - masing *outlet*, mengecek tagihan (*bill*), menerima pembayaran. Jika SCE kurang dari 1 berarti ada aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*). SCE yang ideal adalah sebesar 1 dan tidak mungkin lebih dari 1. Jika SCE sebesar 1 berarti tidak ada aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Adalah kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas yang dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur berdasarkan penelitian Dewanti, dkk (2016) yaitu:

- Komitmen karyawan
- Kesempatan pendidikan dan pelatihan
- Penghargaan prestasi kerja

Dalam perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* menggunakan empat alternatif jawaban pertanyaan, yaitu: sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju.

Dalam penelitian ini jawaban yang terdiri dari 4 kategori yakni a) Sangat Setuju, b) Setuju, c) Kurang Setuju dan d) Tidak Setuju akan digolongkan menjadi 2 pernyataan dari 4 kategori tersebut meliputi untuk kategori pernyataan positif (ya) meliputi jawaban sangat setuju dan setuju, sedangkan untuk pernyataan negatif (tidak) yaitu jawaban kurang setuju dan tidak setuju. Untuk standar kinerja yang dipergunakan dalam menentukan tingkatan dan diberi skor sebagai berikut:

- jika 60 – 100 persen jawaban responden adalah ya (positif) = kinerja baik

- b. jika 0 – 59 persen jawaban responden adalah tidak (negatif) = kinerja buruk

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Kinerja di Hotel The Patra Bali Resort & Villas Berdasarkan Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini diukur menggunakan Rasio profitabilitas (*Return On Asset /ROA*). Perhitungan menggunakan rasio tersebut disesuaikan dengan standard pengukuran Rasio Profitabilitas (ROA) berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi: PMK No.06/Per/M.KUKM/V/2006 tentang

standar rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas (*Return On Asset /ROA*) Hotel The Patra Bali Resort & Villas yang dilihat dan hitung berdasarkan laporan keuangan yang terdata pada *balance sheet comparative* selama periode tahun 2017 sampai tahun 2019. *Return on assets* (ROA) adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan seluruh sumber daya atau aset yang dimilikinya. Adapun rumus dari *Return on assets* (ROA) yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Rumus: ROA (Return On Asset)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Selanjutnya dilakukan perhitungan rasio profitabilitas (*Return On Asset/ROA*) berdasarkan laporan keuangan yang tertuang *balance sheet comparative* selama kurun waktu tahun 2017 sampai tahun 2019. Adapun hasil dari perhitungan *Return On Assets* (ROA) pada masing masing tahun adalah sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan Rasio Profitabilitas Tahun 2017:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Rp. 7.703.018.062}}{\text{Rp. 193.194.694.933}} \times 100\% = 3,98\%$$
2. Hasil perhitungan Rasio Profitabilitas Tahun 2018:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Rp. 14.625.958.612}}{\text{Rp. 196.055.908.408}} \times 100\% = 7,46\%$$
3. Hasil perhitungan Rasio Profitabilitas Tahun 2019:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Rp. 11.207.210.761}}{\text{Rp. 197.379.808.408}} \times 100\% = 5,67\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan rasio profitabilitas untuk tahun 2017, 2018 dan 2019 telah ditentukan hasil rasio profitabilitas untuk masing masing tahun yang kemudian digunakan pada tahap selanjutnya membuat tabel rasio profitabilitas *Return On Asset/ ROA* untuk periode tiga tahun serta menentukan kriteria dan taraf kriterianya masing masing yang disesuaikan dengan standar kriteria rasio profitabilitas *Return On Asset / ROA* berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi: PMK No.06/Per/M.KUKM/V/2006. Berikut merupakan tabel Rasio Provitabilitas (*Return On Asset/ ROA*) tahun 2017 sampai 2019:

Tabel 5
Kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas Berdasarkan Perspektif
Keuangan Tahun 2017-2019

Tahun	Total Aset	Laba Bersih	ROA (%)	Kriteria
2017	Rp193.194.694.933	Rp7.703.018.062	3,98	Cukup Baik
2018	Rp196.055.908.408	Rp14.625.958.612	7,46	Baik
2019	Rp197.379.808.408	Rp11.207.210.761	5,67	Cukup Baik
	Rata-Rata		5,70	Cukup Baik

(Sumber: Data Primer Penelitian Tahun 2021)

Table 5 menunjukkan bahwa rata-rata kinerja hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif keuangan berada pada kategori cukup sehat dengan rata-rata ROA sebesar 5,70 persen. Dilihat dari nilai ROA dari tahun 2017 sampai 2019, nilai ROA tertinggi terdapat pada tahun 2018 yaitu sebesar 7,46 persen. Sedangkan nilai ROA terendah terdapat pada tahun 2017 yaitu sebesar 3,98 persen.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif keuangan berada pada kategori cukup baik. Kinerja berdasarkan perspektif keuangan ini dilihat dari nilai ROA atau *Return On Asset* dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Pada tahun 2017 nilai ROA sebesar 3,98 yang berada pada kategori cukup baik. Pada tahun 2018 nilai persentase ROA mengalami peningkatan dengan nilai sebesar 7,46 yang tergolong kategori baik. Adanya kenaikan nilai ROA ini, menunjukan bahwa Hotel The Patra Bali Resort & Villas mampu mengelola aktiva dan aset yang dimiliki dengan baik untuk meningkatkan laba. Pada tahun 2019 hasil dari analisis ROA (*return On Asset*) sebesar 5,67% dengan kriteria

cukup baik. Pada tahun 2019 terjadi penurunan ROA sebesar 2,44% yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kunjungan wisatawan karena dimulainya wabah Virus Corona atau Covid 19 yang menyebabkan kemerosotan yang lumayan drastis terhadap profitabilitas industri pariwisata dan industri lain yang dipengaruhi.

Penilaian Kinerja di Hotel The Patra Bali Resort & Villas Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan akan diukur dengan menggunakan kuisioner yang disebarkan kepada pelanggan hotel The Patra Bali Resort & Villas. Menurut Niven (2002) pengukuran kinerja pada variabel masing-masing dalam *Balanced Scorecard* dilakukan dengan dasar pernyataan positif (ya) dan pernyataan negatif (tidak). Jawaban yang dikategorikan positif (ya) adalah sangat setuju (SS) dan setuju (S). Jawaban kurang setuju (KS) dan tidak setuju (TS) dikategorikan negatif (tidak). Pernyataan Responden Pengguna jasa berjumlah 50 responden. Berikut disajikan jawaban pengguna jasa hotel The Patra Bali Resort & Villas pada tabel 6:

Tabel 6
Pernyataan Responden untuk Perspektif Pengguna Jasa Hotel The Patra Bali Resort & Villas

No	Variabel	Jumlah Jawaban (org)		Pernyataan Responden (%)	
		Ya	Tidak	Positif	Negatif
1	Penampilan karyawan rapi	50	0	100	0
2	Hotel memiliki fasilitas lengkap	50	0	100	0
3	Menawarkan berbagai pelayanan	50	0	100	0
4	Memberikan pelayanan sesuai janji	50	0	100	0
5	Karyawan tanggap memberikan pelayanan	50	0	100	0
6	Karyawan memberikan pelayanan yang cepat	50	0	100	0
7	Karyawan mampu membuat pelanggan merasa aman	50	0	100	0
8	Karyawan memiliki pengetahuan yang luas	50	0	100	0
9	Karyawan dapat memebrikan perhatian secara individu	50	0	100	0
10	Mengutamakan kebutuhan pelanggan	50	0	100	0
Rata – rata		100	0	100	0

(Sumber: Data Primer Penelitian Tahun 2021)

Tabel 6 dapat dijelaskan bahwa dari perspektif pengguna jasa yang dilihat dari kepuasan pelanggan hotel The Patra Bali Resort & Villas yang ditunjukkan dari proporsi pernyataan positif sebanyak 100 persen. Berdasarkan pendapat Niven (2002) menyatakan bahwa, jika proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen, maka kinerja dari perspektif ini digolongkan pada kualifikasi baik dan jika 0-59 persen responden memberikan pernyataan positif digolongkan pada kualifikasi kinerja buruk. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif pelanggan berada pada kualifikasi sangat baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja The Patra Bali & Villas berdasarkan perspektif pelanggan berada pada kualifikasi sangat baik. Kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan diukur dengan

menggunakan tolak ukur kepuasan pelanggan karena terkait dengan tujuan perusahaan yaitu memperluas pangsa pasar. Dengan memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang telah ada dan meningkatkan jumlah pelanggan

Adapun indikator kepuasan pelanggan yang digunakan dalam mengukur kepuasan pelanggan adalah bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati yang terdiri dari sepuluh pertanyaan. Dari hasil tanggapan pelanggan menunjukkan bahwa seluruh indikator mendapatkan tanggapan sangat puas terhadap seluruh pelayanan yang diberikan The Patra Bali & Villas. Adanya kepuasan yang dirasakan pelanggan tersebut menimbulkan adanya promosi secara tidak langsung yang dilakukan oleh pelanggan lama kepada orang-orang disekitar mereka baik kepada kerabat dan keluarga. Meningkatnya jumlah

pelanggan ini pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan, sehingga kinerja keuangan perusahaan akan meningkat.

Penilaian Kinerja di Hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif ini, pengukuran dibuat dengan menggunakan analisis *service cycle efficiency*. Yang digunakan untuk menggambarkan serta mengukur seberapa besar kemampuan Hotel The Patra Bali Resort & Villas terhadap aktivitas proses bisnis internal diukur berdasarkan *Service Cycle Efficiency* guna melakukan perbandingan antara standar waktu yang diberikan untuk penyelesaian suatu aktifitas dengan rata rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu aktivitas. Aktivitas proses bisnis internal yang diukur menggunakan *Service Cycle Efficiency* di Hotel The Patra Bali Resort & Villas adalah aktivitas yang berkaitan dengan proses penanganan *check in*, *check out* dan *making bed* (*double bad* dan *twin bad*) yang selanjutnya akan mengungkap *value added activity* atau *non value added*

dalam transaksi *check in* atau *check out* dan *making bed* dengan waktu total untuk memproses *transaksi check in* atau *check out*. Dari hasil tersebut juga dapat disimpulkan efisiensi kinerja terkait hal yang diukur untuk proses bisnis internal.

Secara spesifik *Service cycle efficiency* akan mengukur efisiensi pelayanan pada departemen *front office* dan *house keeping* dalam memberikan pelayanan kepada tamu, yang mencakupi efisiensi pelayanan dan waktu dalam menangani proses *check-in*, *check out* dan penyiapan kamar sehingga hasil daripada pengukuran pada perspektif ini dapat mengetahui apakah waktu yang diperlukan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Hotel The Patra Bali Resort & Villas atau tidak. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan maka semakin baik kinerja Hotel The Patra Bali Resort & *Service cycle efficiency* dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan pelanggan. Adapun rumus dari *Service cycle efficiency* (SCE) yang digunakan untuk mengukur proses bisnis internal dalam penelitian ini adalah:

$$\text{SCE (Service Cycle Efficiency)} =$$

Procesing time

$$\text{Troughput time (Waktu rata - rata penyelesaian + Procesing time)}$$

Selanjutnya dilakukan perhitungan *Service Cycle Efficiency* yang mencakupi efisiensi pelayanan dan waktu dalam menangani proses *check-in*, *check out* dan penyiapan kamar berdasarkan data hasil observasi yang telah dilakukan pada tanggal 11 sampai 13 Februari Tahun 2021 dapat dihitung sebagai berikut:

1. *Check In Process*:

$$\text{SCE} = \frac{5 \text{ menit}}{3 + 5 \text{ menit}} = 0,63$$

2. *Check Out Process*:

$$\text{SCE} = \frac{5 \text{ menit}}{3 + 5 \text{ menit}} = 0,63$$

3. *Making Bed Process (Double Bed)*:

$$SCE = \frac{10 \text{ menit}}{7 + 10 \text{ menit}} = 0,59$$

4. *Making Bed Process (Twin Bed)*:

$$SCE = \frac{12 \text{ menit}}{9 + 12 \text{ menit}} = 0,57$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Service Cycle Efficiency* yang mencakupi efisiensi pelayanan dan waktu dalam menangani proses check-in, check out dan penyiapan kamar, selanjutnya dapat disimak hasil *Service Cycle Efficiency* penilaian kinerja untuk perspektif proses bisnis internal pada tabel berikut ini:

Tabel 7
Service Cycle Efficiency

<i>Service Activity</i>	<i>Procesing Time</i>	<i>Troughput Time</i>	<i>SCE</i>	<i>Non Value Added Time</i>
<i>Check In</i>	5 menit	3 menit	0,63	0.37
<i>Check Out</i>	5 menit	3 menit	0,63	0.37
<i>Making Bed (Double Bed)</i>	10 menit	7 menit	0,59	0.41
<i>Making Bed (Twin Bed)</i>	12 menit	9 menit	0,57	0.43

(Sumber: Lampiran 3)

Berdasarkan data hasil perhitungan SCE pada tabel diatas dijelaskan bahwa dalam proses *check in* dan *check out* belum mencapai 1 dan hanya sebesar 0.63. Ini berarti ada 0.37 aktifitas yang tidak bernilai tambah (non value added activity). Hasil perhitungan SCE dalam hal ini waktu rata – rata check in dan check out di Hotel, menunjukan kinerja Hotel masih perlu ditingkatkan karena SCE untuk proses check in maupun check out masih kurang dari 1. Ini berarti masih ada non value added activity. Sementara untuk proses making bed untuk *double bad* Nilai SCE belum mencapai 1 dan hanya sebesar 0.59 ini berarti ada 0.41 aktivitas yang tidak bernilai tambah (non value added activity). Dan untuk proses making bed untuk *twin bed*. Nilai SCE belum mencapai 1 dan hanya 0.57 ini berarti ada 0.43 aktivitas yang tidak bernilai tambah (non value added activity). Jika dilihat

dari proses *check in*, *check out* dan *making bed* kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas dilihat dari perspektif proses bisnis internal masih perlu ditingkatkan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja hotel The Patra Bali & Villa masih belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih kurang dari angka 1 ini berarti kinerja perspektif bisnis internal masih perlu ditingkatkan sehingga mendekati angka 1. Kinerja perusahaan dari perspektif Bisnis internal diukur dengan menggunakan *service cycle efficiency*. Nilai perhitungan SCE dalam proses *check in* dan *check out* SCE sebesar 0,63 ada 0,37 aktivitas yang tidak bernilai tambah berarti kinerja perlu ditingkatkan. Sementara untuk proses making bed untuk *double bad* sebesar 0,59 ada 0,41 aktivitas yang tidak bernilai tambah berarti kinerja perlu ditingkatkan. Dan untuk proses making bed untuk *twin bed*

sebesar 0,57 ada 0,43 aktivitas yang tidak bernilai tambah berarti kinerja perlu ditingkatkan. Ini berarti bahwa kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal di Hotel The Patra Bali Resort & Villas masih perlu ditingkatkan. Perlu diperhatikan disini, bahwa nilai SCE adalah maksimum 1, sementara hasil yang diperoleh adalah kurang dari angka 1 hal ini menunjukkan efisiensi kegiatan hotel dan karyawan ada yang kurang efisien sehingga kinerja hotel masih perlu ditingkatkan untuk mengurangi adanya aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi hotel.

Penilaian Kinerja di Hotel The Patra Bali Resort & Villas Berdasarkan Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil penelitian kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan kuisisioner. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada karyawan Hotel The Patra Bali Resort & Villas sebanyak 80 orang. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan dasar pernyataan positif (ya) dan pernyataan negatif (tidak). Berikut disajikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada table 8:

Tabel 8
Pernyataan Responden untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Hotel The Patra Bali Resort & Villas

Pertambahan Hotel The Padma Dan Resort & Villas					
No	Variabel	Jumlah Jawaban (org)		Pernyataan Responden (%)	
		Ya	Tidak	Positif	Negatif
Komitmen					
1	Bangga dan nyaman	79	1	98,7	1,3
2	Ikut memiliki	79	1	98,7	1,3
3	Bekerja dg tanggung jwb	80	0	100	0
4	Bersikap loyal	79	1	98,7	1,3
5	Kerja keras dan tulus	80	0	100	0
6	Percaya dg teman	79	1	98,7	1,3
7	Baik untuk semua	80	0	100	0
8	Optimis	80	0	100	0
9	Mendukung	80	0	100	0
Pendidikan Dan Pelatihan					
10	Peluang ikut pendidikan	73	7	91,2	8,8
11	Pendidikan sesuai dengan pekerjaan	67	13	83,7	16,2
12	Peningkatan keterampilan pegawai	71	9	88,7	11,3
Penghargaan					
13	Gaji yang sesuai	76	4	95,0	5,0
14	Tunjangan yg sesuai	79	1	98,7	1,3
15	Umpan balik prestasi	77	3	96,2	3,8
16	Jaminan	80	0	100	0
17	Apresiasi	77	3	96,2	3,8
Rata – rata		77,4	22,6	96,7	3,3

(Sumber: Data Primer Penelitian Tahun 2021)

Tabel 8 dapat dijelaskan bahwa responden karyawan Hotel The Patra Bali Resort & Villas memberikan pernyataan positif sebesar 96,7 persen dan memberikan pernyataan negatif sebesar 3,3 persen. Berdasarkan hasil tersebut, kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kualifikasi baik yaitu 96,7 %.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja The Patra Bali & Villas berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kualifikasi sangat baik. Kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan questioner dengan indikator komitmen, pendidikan dan pelatihan dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kualifikasi baik dengan nilai rerata sebesar 96,7 persen. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan komitmen, pendidikan dan pelatihan dan penghargaan yang dimiliki karyawan hotel dapat meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak pada meningkatnya kualitas proses layanan pelanggan. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat dan kinerja perusahaan akan meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan dan saran sebagai berikut:

Kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut: Kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja berpredikat cukup baik. Pada perspektif ini kinerja keuangan diukur dengan menggunakan Rasio profitabilitas (*Return On Asset / ROA*) dari tahun 2017, 2018 dan 2019. 2) Kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan kinerja berpredikat sangat baik. Pada perspektif ini kinerja diukur dengan menggunakan kuisioner untuk mengukur kepuasan tamu terhadap pelayanan yang di berikan oleh hotel The Patra Bali Resort & Villas, dan rekapitulasi hasil kuisioner kepada pelanggan. 3) Kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif bisnis internal kinerja Hotel masih perlu ditingkatkan masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*). Pada perspektif ini kinerja telah di ukur dengan menggunakan *Service Cycle Efficiency* untuk mengukur efisiensi waktu dan kecepatan pelayanan pada departemen *front office* dan *house keeping* dalam memberikan pelayanan kepada tamu, yang mencakupi efisiensi pelayanan dan waktu dalam menangani proses *check-in*, *check out* dan proses *making bed*. 4) Kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja berpredikat baik. Pada perspektif ini kinerja diukur dengan menggunakan kuisioner untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap perusahaan serta mengetahui kemampuan perusahaan untuk mengelola pembelajaran dan pertumbuhan karyawan sebagai aset

sumber daya manusia bagi perusahaan itu sendiri.

Saran

Saran penelitian adalah sebagai berikut: 1) Hotel The Patra Bali Resort & Villas diharapkan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan-perbaikan terhadap manajemen keuangan perusahaan. evaluasi dan perbaikan-perbaikan terhadap manajemen keuangan perusahaan tentunya akan menghasilkan predikat profitabilitas atau *return on asset* yang baik bagi perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempersiapkan strategi manajemen keuangan jangka panjang yang terus di evaluasi dan diperbaiki seiring dengan melakukan penyempurnaan terhadap strategi usaha jangka panjang perusahaan sehingga predikat baik kinerja keuangan bisa dipertahankan selalu dalam kondisi baik dan hal tersebut akan berdampak positif pada kelangsungan jangka panjang perusahaan. 2) Patra Bali Resort & Villas diharapkan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan - perbaikan terhadap manajemen pelayanan tamu secara berkala. Hal tersebut dapat dilakukan dengan selalu mengevaluasi kepuasan tamu terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan setiap kurun waktu tertentu dan meningkatkan serta memperbaiki manajemen pelayanan tamu. Dengan penyempurnaan terhadap hal tersebut predikat baik kinerja perspektif pelanggan bisa dipertahankan dalam kondisi baik dan hal tersebut akan berdampak positif pada kelangsungan jangka panjang perusahaan. 3) Hotel The Patra Bali Resort & Villas diharapkan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan-perbaikan terhadap manajemen waktu dalam memberikan pelayanan tamu. Hal tersebut dapat

dilakukan dengan selalu mengevaluasi dan meningkatkan manajemen waktu pelayanan pada karyawan sebagai aset sumber daya manusia perusahaan karena karyawan adalah pihak yang langsung menangani proses pelayanan terhadap tamu. Evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja karyawan dalam memanajemen waktu dalam memberikan pelayanan tentunya akan menghasilkan efisiensi waktu dan kecepatan yang bagus yang selanjutnya akan memberikan predikat *service cycle efficiency* yang baik tentunya. Dengan penyempurnaan terhadap hal tersebut kinerja perspektif proses bisnis internal bisa ditingkatkan untuk mengurangi adanya aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi hotel. 4) Saran terhadap kinerja Hotel The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 5) Hotel The Patra Bali Resort & Villas diharapkan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan-perbaikan terhadap manajemen pengelolaan sumber daya manusia. Hal tersebut dapat dilakukan dengan selalu mengevaluasi dan meningkatkan kemampuan karyawan, aset sumber daya manusia perusahaan dengan cara memberikan pelatihan dan pembelajaran, memperhatikan jaminan kesejahteraan. Karyawan adalah pihak yang langsung menangani proses aktivitas perusahaan maka, jaminan pembelajaran, pengembangan diri dan jaminan kesejahteraan karyawan adalah bagian dari perbaikan sumber daya manusia yang selanjutnya berdampak sangat positif terhadap profesionalitas bisnis perusahaan. Dengan penyempurnaan terhadap hal tersebut predikat baik kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bisa dipertahankan dalam kondisi baik dan hal tersebut

akan berdampak positif pada kelangsungan jangka panjang perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama dan Kiswara. 2013. Analisis Kinerja Komprehensif Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Kereta Api Indonesia (Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang). *Diponogoro Jurnal Of Accounting*. Volume 2. Nomor 3. ISSN (Online): 2337-3806
- Afrizal, Ade. 2015. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Hotel Panorama Tanjung Pinang). *Jurnal Umrah*. Universitas Martim Raja Ali Haji
- Arikunto. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, dan Youbg, S. Mark. 2012. *Akutansi Manajemen*. Edisi Kelima Jilid 2., Jakarta: Indeks.
- Ariyanto, dkk. 2016. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan (Study Pada PT. Marinal Indoprma). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.39. No.1
- David, Fred R. 2009, *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 12, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewanti, dkk. 2016. Kinerja Lembaga Perkreditan Desa Berbasis Balanced Scorecard Se Kecamatan Buleleng. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. Volume 5 No.5. ISSN: 2337 – 3067. Universitas Udayana.
- Galib. 2020. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *Seiko*. Volume 2 No. 1
- Ghozali, I, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Gisti Riza Adiste, Maulida Hirdianti. 2020. Analisis Sistem Manajemen Kinerja Varna Culture Hotel Surabaya. *Jurnal Akutansi Integratif Vol. 6 No. 1 Tahun 2020*.
- Hasyim, dkk. Strategi Peningkatan Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). *Jurnal Sekretaris dan Manajemen*. Vol. 4. Nomor 2
- Irawan, Nur. 2019. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*. Volume 4. Nomor 3
- James C. Van Horne, dan John M. Wachowicz Jr. , 2014. *Prinsip – Prinsip Manajemen Keuangan (Fundamentals of Financial Management)*. Edisi ke-13 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.

-
- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudah. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam* Vol. 7 No. 1: 154-168, September 2015. ISSN:1978-4767. Institut Agama Islam Darussalam (IAIDA) Blokagung.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi. 2014. *Sitem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN
- Mulyadi dan Setyawan, Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard: Step - By – Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Parta, dkk. 2019. Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Industri Perhotelan di Bali (Studi Kasus Pada Hotel The Samaya Ubud). *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian*. STIMI Handayani Denpasar
- Republik Indonesia. Peraturan Menteri dan KUKM No. 06/PER/M.KUKM/V/2006 Tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi/Koperasi Award
- Riyanto, Bambang, 2012, *Dasar – dasar Pembelajaran Perusahaan*. Edisi ke-4. Yogyakarta: BPEE.
- Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sarwono, Jonathan, 2012, *Metode Riset Skripsi Kuantitatif menggunakan Prosedur SPPS*.
- Sari, N. K. I., & Yogantara, K. K. 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Accounting Departement Hotel Bintang 5 di Kabupaten Badung. *Journal Research of Accounting (JARAC)*, 2(1), 106-115.
- Solimun. 2005. *Analisis Multivariat Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV Alfabeta
- Supardi. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. UII Press. Yogyakarta
- Tunggal, Amin Wijaya. 2000. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta : Harvindo.
-