

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA HOTEL SEGARA LOMBOK LODGE

¹Sri Hartati, ²Ida Ayu Nursanty, ³Sofiati Wardah

¹²³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM

idaayunursanty29@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to determine the performance of Hotel Segara Lombok Lodge in the four perspectives of the balance scorecard, namely the financial perspective, the customer perspective, the internal business process perspective, and the learning and growth perspective. This research is quantitative descriptive. Data was collected by collecting company documents and interviews with the director and operational manager of Hotel Segara Lombok Lodge. The results showed that from the financial perspective, Hotel Soon Lombok Lodge got a score of 9, from the customer perspective it got a value of 7, from the internal business process perspective it got a score of 8 and from the internal business perspective it got a value of 5 so that the total weighted value of the four balanced scorecard perspectives was 29. The results of the study showed that the performance of the Segara Lombok Lodge Hotel during the pandemic was considered quite well.

Keyword: *Balanced Scorecard, Performance.*

Abstrak

Perkembangan bisnis pariwisata yang pesat membuat persaingan bisnis di bidang perhotelan menjadi semakin ketat terutama di masa pandemi covid-19 yang masih ada di Indonesia. Dalam upaya memenangkan persaingan, penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan yang dapat menjadi acuan dalam penentuan perencanaan stratejik. Penilaian kinerja yang hanya didasarkan pada hal-hal yang bersifat keuangan saja tidak mampu menggambarkan kinerja organisasi secara komprehensif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Hotel Segara Lombok Lodge dalam keempat perspektif balance scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen perusahaan dan wawancara dengan direktur dan manajer operasional Hotel Segara Lombok Lodge. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan Hotel Segara Lombok Lodge mendapatkan nilai 9, pada perspektif pelanggan mendapat nilai 7, pada perspektif proses bisnis internal mendapat nilai 8 dan pada perspektif bisnis internal mendapat nilai 5 sehingga total bobot nilai dari keempat perspektif balanced scorecard adalah 29. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Hotel Segara Lombok Lodge pada masa pandemi dinilai cukup baik.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Kinerja.

PENDAHULUAN

Tahun 2021 menjadi tahun yang sulit untuk pariwisata terutama industri perhotelan karena adanya wabah *Corona Virus Disease* atau *Covid-19*, semua hal yang berkaitan dengan pariwisata di Indonesia untuk sementara dihentikan (Walakula, 2020). Penurunan juga terjadi karena perlambatan perjalanan domestik, terutama karena keengganan masyarakat untuk melakukan perjalanan, khawatir dengan dampak *Covid-19*. Oleh karena itu, Jasa Perhotelan terutama di masa pandemi harus meningkatkan kualitas pelayanan, strategi perencanaan, pengorganisasian dan kepuasan pelanggan.

Dampak pandemi *covid-19* juga dialami oleh Hotel Segara Lombok Lodge, salah satu hotel yang terletak di Dusun Serangan, Selong Belanak Kabupaten Lombok Tengah. Berdiri pada tahun 2017 dan mulai beroperasi pada Oktober 2019, Hotel Segara Lombok Lodge setiap tahunnya memiliki perubahan *income* yang signifikan terutama di masa pandemi ini. Selama masa pandemi, hotel tetap beroperasi dan menjalankan aktivitas bisnis. Selama ini Hotel Segara Lombok Lodge hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan) untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengukuran kinerja Hotel Segara Lombok Lodge seharusnya mempertimbangkan pengukuran kinerja secara menyeluruh.

Tabel 1.
Kunjungan Wisatawan ke Hotel Segara Lombok Lodge 2019-2021

Bulan	Jumlah Pelanggan		
	2019	2020	2021
Januari	-	204	40
Februari	-	137	17
Maret	-	119	52
April	-	13	30
Mei	-	-	14
Juni	-	-	24
Juli	-	-	15
Agustus	-	145	27
September	-	56	20
Oktober	143	106	28
November	160	68	33
Desember	186	130	91
Total	489	978	391

Sumber: Data primer diolah 2021

Metode *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang memberikan seperangkat ukuran yang memberikan pandangan menyeluruh mengenai bisnis dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat karena tidak hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan saja namun juga mempertimbangkan perspektif non keuangan dengan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hal di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Hotel Segara Lombok Lodge dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*. Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan teori yang sudah ada ke dalam praktik yang lebih luas terhadap fenomena baru yang ditemukan peneliti dan membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Menurut Mulyadi (2015) kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu kesuksesan yang diperoleh atau didapat oleh karyawan dalam menciptakan dan mewujudkan sasaran strategik pada empat perspektif dalam tumbuh kembang organisasi, yaitu perspektif keuangan, pelayanan pada pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Bairizki (2020:68), kinerja adalah realisasi capaian atau hasil kerja individu atau kelompok, dalam mewujudkan program dan sasaran yang telah direncanakan sebelumnya (*target*), baik dalam satuan kualitas maupun kuantitas sesuai dengan ukuran dan standar yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu.

Balanced scorecard

Balanced scorecard mengukur kinerja yang dinilai dari dua aspek seimbang, baik keuangan dan non keuangan, dalam jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan bagian (faktor) internal dan eksternal (Bairizki, 2020:121). *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan Koesomowidjojo (2017).

Penelitian Terdahulu

Utama & Breliastiti (2017) “Penerapan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Jasa di Indonesia”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif berdasarkan observasi yang dilakukan pada lima perusahaan jasa di Indonesia. Pada tiga perusahaan yang diteliti memiliki pendekatan *Balanced Scorecard* yang agak berbeda, namun tetap menggunakan empat perspektif yang sama. Penetapan bobot dan skor ditentukan sendiri oleh perusahaan dengan mempertimbangkan target yang hendak dicapai untuk tiap-tiap perspektif. Ketiga perusahaan menghasilkan nilai *balanced scorecard* yang baik, yang menggambarkan bahwa kinerja keuangan dan non keuangan dapat berjalan dengan selaras dan berimbang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

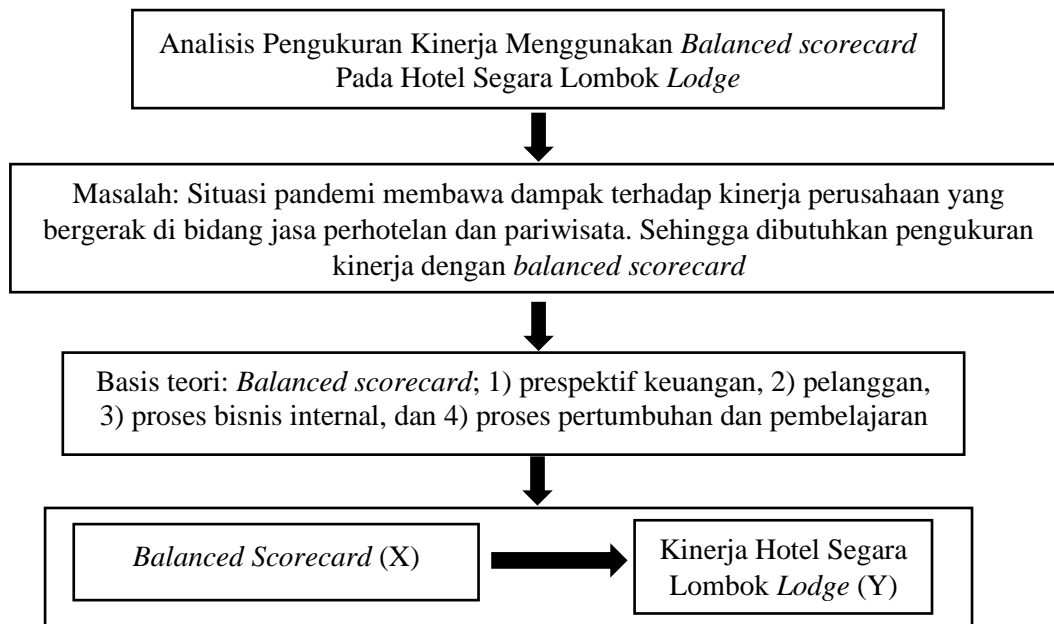
Pratiwi et al., (2018), “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung)”. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang menggunakan metode studi kasus. Penelitian ini dilakukan di Hotel Sahid Bandar Lampung. Kinerja hotel yang dinilai adalah periode 2013-2014. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, dan data kualitatif. Sumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan untuk tahun 2013-2014 kurang atau tingkat prestasinya masih di bawah standar. Perspektif pelanggan masih sesuai standar. Proses bisnis internal baik dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis dengan indeks kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas dalam perspektif ini dikategorikan kurang atau tingkat prestasi di bawah standar.

Parta et al., (2019), “Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Industri Perhotelan di Bali (Studi Kasus Pada Hotel The Samaya Ubud)”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *proportional random sampling*. Ditinjau dari perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal, kinerja Samaya Ubud mencapai hasil yang sangat baik. Ditinjau dari perspektif pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja The Samaya Ubud mencapai hasil yang cukup baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja The Samaya Ubud secara keseluruhan mencapai hasil yang sangat baik.

Irawan (2019), “Penerapan *Balanced scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Hotel Elresas Lamongan”. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi, studi kepustakaan dan kuisioner. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F. Hasil perhitungan *Balance Scorecard* yang meliputi perspektif pertumbuhan dan perkembangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan menunjukkan bahwa hasil penelitian di Hotel Elresas Lamongan adalah baik.

Yanasari Putri et al., (2020), “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* dalam Industri Pariwisata Pasca Pandemi Covid-19: *Literature Review*”. Penelitian dilakukan berdasarkan sistematik *literature review*, data ilmiah diambil dari berbagai jurnal yang dipublikasikan pada tahun 2016-2020, kemudian dianalisis secara kuantitatif untuk menilai signifikansi dari hubungan antara faktor kontingensi dan penggunaan *balanced scorecard*. Hasil kajian mengkonfirmasi studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa penggunaan *balanced scorecard* bisa terhadap perusahaan yang lebih besar, namun juga berlaku efektif di industri yang lebih kecil. Analisis kualitatif menggabungkan hasil ini yang menunjukkan bahwa BSC digunakan terutama untuk menyelaraskan tujuan dan meningkatkan proses bisnis dan komunikasi dalam organisasi.

Rerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang bermaksud menggambarkan keadaan atau nilai satu atau lebih variabel secara mandiri (Sugiyono, 2017:23).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara kepada responden yang dituju. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas di mana peneliti hanya menggunakan garis-garis besar hal yang ingin ditanyakan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang memang difokuskan pada kinerja yang diukur dengan *balanced scorecard*.

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini meliputi laporan keuangan seperti laporan penjualan, jumlah tamu, *monthly report*, data dari HRD atau pimpinan hotel dan sebagainya. Data kualitatif, yaitu data yang terdiri dari kumpulan data non angka yang sifatnya deskriptif yang didapatkan dari hasil wawancara.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara kepada Direktur dan Manajer Operasional Hotel Segara Lombok Lodge. Data sekunder diperoleh melalui laporan keuangan dalam bentuk laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi Hotel Segara Lombok Lodge. Data sekunder juga termasuk dokumen-dokumen pendukung lainnya untuk mengetahui keseluruhan perspektif *balanced scorecard*.

PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Segara Lombok Lodge beroperasi pada Oktober 2019 dengan klasifikasi hotel bintang 3. Direktur Hotel tersebut adalah Mr. Morgan David Jean Rakowicz yang sangat mengagumi pulau Lombok sehingga tertarik melakukan investasi di bidang perhotelan. Hotel Segara Lombok Lodge terdiri dari 1 orang direktur, 1 orang operasional manajer atau HRD, 1 orang *Accounting*,

Housekeeping, dan pekerja di restoran serta *security* dengan total keseluruhan pekerja sebanyak 31 orang.

Jumlah Pelanggan Hotel Segara Lombok Lodge dari Januari-Desember 2021 sebanyak 391 pelanggan atau rata-rata terdapat 33 orang tamu setiap bulannya. Pada tahun 2021 banyak pelanggan yang melakukan *cancel* karena peraturan perjalanan yang diperketat pemerintah, sehingga terdapat 117 pelanggan yang tidak terlayani.

Walaupun pada masa pandemi, Hotel Segara Lombok Lodge memiliki 30 pelanggan tetap dan 244 Pelanggan baru. Jumlah ini memang dihitung sedikit untuk bidang usaha perhotelan. Jumlah tamu yang terus mengalami penurunan mengakibatkan Hotel Segara Lombok Lodge mengalami kerugian hingga mencapai lebih dari 1 Miliar. Hal tersebut karena pendapatan dari penjualan kamar hotel lebih sedikit dari beban operasional yang harus dibayar Hotel Segara Lombok Lodge setiap bulannya.

Analisis Data

Implementasi *balanced scorecard* pada kinerja Hotel Segara Lombok Lodge diukur menggunakan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan berikut pembahasan dari keempat perspektif *balanced scorecard* pada Hotel Segara Lombok Lodge.

Perspektif Keuangan

1. *Current Ratio*

Rasio ini menunjukkan posisi kas dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban atau hutang lancar.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{3.334.296.184}{81.797.221} \times 100\% = 40,76\%$$

2. *Debt to Total Asset Ratio*

Rasio ini membandingkan jumlah utang yang berjangka pendek ataupun berjangka panjang dengan jumlah aktiva (total aset).

$$\text{Debt to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Debt to Total Assets Ratio} = \frac{1.853.408.031}{8.027.976.961} \times 100\% = 23 \%$$

3. ROA (*Return on Assets*)

Return on assets atau rentabilitas ekonomis menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba dengan keseluruhan aktiva yang dimiliki oleh organisasi. Pada tahun 2021 Hotel Segara Lombok Lodge mengalami kerugian mencapai -1.306.445.464 dengan total aktiva 8.027.976.961.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Tingkat Keuntungan (EBIT)}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{ROA} = \frac{-1.306.445.464}{8.027.976.961} \times 100\% = -16,3 \%$$

4. ROE (*Return on Equity*)

Return on Equity sering disebut dengan *rate of return on net worth* menilai kemampuan Hotel Segara Lombok Lodge dalam menghasilkan keuntungan dengan modal sendiri yang dimiliki.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

$$\text{ROE} = \frac{-1.306.445.464}{6.174.568.930} \times 100\% = -21,2 \%$$

5. *Net Profit Margin*

Net profit margin mengukur jumlah laba bersih yang dihasilkan penjualan sesudah pajak (Laba bersih) dan mengukur semua pengeluaran.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100 \%$$

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{-1.306.445.464}{1.649.339.515} \times 100 = -0,79 \%$$

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut sehingga *profit* yang dihasilkan dapat meningkat. Berikut hasil dari perspektif keuangan Hotel Segara Lombok Lodge yang dinilai dari *current rasio*, *debt to total assets rasio*, *return on assets*, *return on equity* dan *net profit margin*.

1. *Current Ratio*

Pada Tahun 2021 Hotel Segara Lombok Lodge memiliki *current ratio* sebesar 40,76%. *Current Ratio* bernilai baik karena berada pada interval $\leq 180\%$. Hal ini menunjukkan bahwa Pada tahun 2021 untuk setiap Rp 1 hutang lancar perusahaan dijamin dengan 40,76% aktiva lancar.

2. *Debt to Total Assets Ratio*

Pada 2021 Hotel Segara Lombok Lodge memiliki *Debt to total asset ratio* sebesar 23%. *Debt to total assets ratio* bernilai baik karena berada pada interval $\geq 8\%$. Hotel Segara Lombok Lodge dianggap mampu menjamin perusahaan dalam melunasi kewajiban yang dimiliki dengan aktiva yang ada.

3. ROA (*Return on Assets*)

Pada tahun 2021 ROA Hotel Segara Lombok Lodge bernilai tidak baik karena berada pada interval $\leq 4\%$. Hotel Segara Lombok Lodge mengalami kerugian yang besar yang walau total aktivasnya positif. Dari hasil Analisis data dapat diketahui bahwa Hotel Segara Lombok Lodge selama masa pandemi ini belum bisa menggunakan aktivasnya dengan baik dalam menghasilkan laba perusahaan, karena hasil persentase ROA mengalami minus yaitu -16,3%. Jika dilihat dari laporan laba rugi Hotel Segara Lombok Lodge.

4. ROE (*Return on Equity*)

Dari perhitungan dapat diketahui bahwa Hotel Segara Lombok Lodge mengalami kondisi rugi dan tidak menghasilkan laba (rugi) sehingga *return on equity* mengalami minus hingga -21,2% sehingga ROE bernilai tidak baik karena berada pada interval $\leq 7\%$. Hal ini menunjukkan bahwa modal yang ditanamkan oleh Hotel Segara Lombok Lodge pada 2021 tidak efisien.

5. *Net Profit Margin* (NPM)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa *Net profit margin* Hotel Segara Lombok Lodge mengalami minus hingga -0,79%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Hotel Segara Lombok Lodge memiliki NPM yang rendah dan bernilai tidak baik karena berada pada interval $\leq 29\%$.

Tabel 2.
Hasil Perhitungan Kriteria Rasio Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard*
Hotel Segara Lombok Lodge

No	Variabel	Standar Interval Persentase	Hasil	Bobot Nilai	Kriteria
1	<i>Current Ratio</i>	≤180% - ≤219%	40,74%	3	Baik
		220%-239%			
		≥240%			
2	<i>Debt to Total Assets</i>	≥8%	23%	3	Baik
		6%-7%			
		≤5%			
3	ROA	≥12%	-16,3%	1	Tidak Baik
		5% - 11%			
		≤4%			
4	ROE	≥12	-21,2%	1	Tidak Baik
		8%-11%			
		≤7%			
5	<i>Net Profit Margin</i>	≥50%	-0,79%	1	Tidak Baik
		30% - 49%			
		≤29%			
Total Bobot Nilai				9	

Sumber: Data sekunder yang diolah.

Perspektif Pelanggan

1. Pangsa Pasar

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Terlayani}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{274}{391} \times 100\% = 70\%$$

2. Retensi Pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{30}{391} \times 100\% = 11,2\%$$

3. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan membandingkan jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan total pelanggan yang ada di Hotel Segara Lombok Lodge. Pada 2021 terdapat 244 pelanggan baru sehingga akuisisi pelanggan sebesar 62,4%.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{244}{391} \times 100\% = 62,4\%$$

Perspektif pelanggan adalah yang paling berpengaruh pada masa pandemi ini, karena pelanggan yang menginap di Segara Lombok Lodge fluktuatif setiap bulannya. Jumlah tamu paling banyak adalah pada akhir tahun yaitu Desember 2021 dengan jumlah tamu 91 orang dan yang terendah pada Juli 2021 dengan 15 tamu yang menginap di Hotel Segara Lombok Lodge. Pangsa Pasar

1. Pangsa pasar

Pangsa pasar Hotel Segara Lombok Lodge pada tahun 2021 adalah sebesar 70% di mana sebanyak 117 pelanggan tidak dapat dilayani karena membatalkan pesanan. Hal ini menunjukkan bahwa pada 2021 pangsa pasar Hotel Segara Lombok Lodge bernilai baik karena berada pada interval $\geq 50\%$. Informan sekaligus direktur Hotel Segara Lombok Lodge mengatakan bahwa pada masa pandemi ini memang banyak sekali wisatawan yang melakukan pembatalan pemesanan hotel atau *booking*. Terutama turis mancanegara yang sempat dilarang masuk ke Indonesia ketika kenaikan angka *covid-19* terus melonjak, terutama pada Mei 2021 yang mengalami penurunan dratis.

2. Retensi Pelanggan

Pada 2021 terdapat 30 pelanggan (pelanggan tetap) sehingga berdasarkan analisis data retensi pelanggan pada Hotel Segara Lombok Lodge sebesar 11.2% baik pelanggan dari Wisatawan Dalam Negeri dan dari Mancanegara. Hal ini menunjukkan bahwa retensi pelanggan bernilai tidak baik karena berada pada interval $\leq 69\%$,

3. Akuisisi Pelanggan

Berdasarkan hasil analisis data, akuisisi pelanggan pada Hotel Segara Lombok Lodge adalah sebesar 62,4% dan bernilai baik karena berada pada interval $\geq 15\%$. Pada 2021 memang pelanggan yang terbanyak adalah pelanggan baru, karena banyaknya wisatawan yang tertarik dengan pemandangan pantai yang disediakan oleh Hotel Segara Lombok Lodge dan suasana baru yang diinginkan Wisatawan.

Tabel 3.
Hasil Perhitungan Kriteria Perspektif Pelanggan dalam *Balanced Scorecard*
Hotel Segara Lombok Lodge 2021

No	Variabel	Standar Interval Persentase	Hasil	Bobot Nilai	Kriteria
1	Pangsa Pasar	$\geq 50\%$	70%	3	Baik
		30%-49%			
		$\leq 29\%$			
2	Retensi Pelanggan	$\geq 80\%$	11,2%	1	Tidak Baik
		70%-79%			
		$\leq 69\%$			
3	Akuisisi Pelanggan	$\geq 15\%$	62,4%	3	Baik
		10-14%			
		$\leq 9\%$			
Total Bobot Nilai				7	

Sumber: Data sekunder yang diolah.

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. *Minimize Error Rate and Rework* (MERR)

Perspektif ini digunakan untuk mengetahui berapa persentase kesalahan yang dilakukan karyawan Hotel Segara Lombok Lodge dengan menghitung jumlah Surat Peringatan (SP) yang diberikan. Pada 2021 terdapat 3 SP yang dikeluarkan dari total 31 Karyawan, sehingga persentase MERR sebesar 9,6% bernilai Baik karena berada pada interval $\leq 20\%$. Karyawan

yang melakukan kesalahan biasa langsung mendapatkan teguran dari supervisor atau dari manajer perusahaan. Kesalahan yang biasanya dilakukan apabila bersifat fatal akan mendapatkan surat peringatan atau SP.

$$MERR = \frac{\text{Jumlah Karyawan Melakukan Kesalahan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$MERR = \frac{3}{31} \times 100\% = 9,6\%$$

2. Perjanjian dengan pihak Ketiga (*Partner with Third Party Providers*)
 Pada 2021 Hotel Segara Lombok Lodge bekerjasama dengan 4 perusahaan yang bergerak dalam jasa pemesanan secara *online* yaitu Expedia, Traveloka, Airbnb dan Booking.com. Hal ini menunjukkan bahwa perjanjian dengan pihak ketiga berada dalam posisi cukup karena ada pada interval 3-5 Mitra.
3. Proses Pelayanan
 Jam pelayanan Hotel Segara Lombok Lodge pada 2021 adalah 16 Jam yaitu dari Jam 08.00-23.00 sehingga ada pada posisi cukup karena masih dalam rentang interval 9-16 Jam. Jam pelayanan hotel memang tidak dibuka hingga 24 jam, namun tamu masih bisa untuk menghubungi petugas hotel jika ada kepentingan atau masalah.
4. Inovasi
 Pada 2021 Hotel Segara Lombok Lodge tidak pernah melakukan inovasi, sehingga tidak ada keterbaruan dalam hal pelayanan maupun proses manajemen hotel dan variabel inovasi bernilai tidak baik karena tidak melakukan inovasi. Namun pada 2021 Hotel Segara Lombok Lodge mulai mengenali ukuran pasar dan memahami *market leader* yang dimilikinya sehingga masih berusaha menemukan inovasi yang sesuai untuk diterapkan.

Tabel 4.
Hasil Perhitungan Standar Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal
Balanced Scorecard Hotel Segara Lombok Lodge 2021

No	Variabel	Standar Interval Persentase	Hasil	Bobot Nilai	Kriteria
1	<i>Minimize Error rate and Rework</i>	≤20%	9,6%	3	Baik
		21%-50%			
		≥51%			
2	<i>Partner with Third Party Providers</i>	Banyak (>5 Mitra)	4	2	Cukup
		Sedang (3-5 Mitra)			
		Sedikit (<3 Mitra)			
3	Proses Pelayanan	17-24 Jam	16 Jam	2	Cukup
		9-16 Jam			
		≤8 Jam			
4	Proses Inovasi	≥3	0	1	Tidak Baik
		1-2			
		0			
Total Bobot Nilai				8	

Sumber: Data sekunder yang diolah.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)
 Pada 2021 terdapat 5 karyawan yang keluar dari Segara Lombok Lodge karena mengundurkan dan terkena PHK, sehingga retensi karyawan pada Hotel Segara Lombok Lodge adalah sebesar 16% dan bernilai tidak baik karena berapa pada interval ≥ 8%.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{5}{31} \times 100\% = 16\%$$

2. Tingkat Pelatihan Karyawan (*Employee Training*)

Pada 2021 jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan atau *training* adalah 31 orang atau seluruh karyawan mengikuti pelatihan, sehingga tingkat pelatihan karyawan bernilai baik karena semua karyawan mengikuti pelatihan dan berada pada interval $\geq 50\%$.

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{31}{31} \times 100\% = 100\%$$

3. Tingkat Kehadiran Karyawan (*Absenteeism*)

Pada 2021 terdapat 58 karyawan yang absen dengan 309 hari kerja dalam satu tahun sehingga persentase karyawan yang absen adalah 18%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran bernilai tidak baik karena berada pada interval $\geq 11\%$.

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Total Absensi}}{\text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$$

$$\text{Absenteeism} = \frac{58}{309} \times 100\% = 18\%$$

Tabel 5.
Perhitungan Standar Kriteria Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Balanced Scorecard Hotel Segara Lombok Lodge

No	Variabel	Standar Interval Persentase	Hasil	Bobot Nilai	Kriteria
1	<i>Employee Retention</i>	$\leq 2\%$	16%	1	Tidak Baik
		3%-7%			
		$\geq 8\%$			
2	<i>Employee Training</i>	$\geq 50\%$	100%	3	Baik
		25%-50%			
		$\leq 24\%$			
3	<i>Absenteeism</i>	$\leq 5\%$	18%	1	Tidak Baik
		6%-10%			
		$\geq 11\%$			
Total Bobot Nilai				5	

Sumber: Data sekunder yang diolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja Hotel Segara Lombok Lodge pada masa pandemi covid-19 tahun 2021 dinilai cukup berdasarkan perhitungan keempat perspektif *balanced scorecard*. Pada perspektif keuangan terdapat 9 bobot nilai, pada perspektif pelanggan terdapat 7 bobot nilai, perspektif proses bisnis internal 8 bobot nilai dan perspektif bisnis internal 5 bobot nilai sehingga total bobot nilai dari keempat perspektif *balanced scorecard* adalah 29.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yaitu:

1. Untuk meningkatkan nilai ROA, ROE dan NPM, Hotel Segara Lombok Lodge harus mengurangi biaya-biaya operasional yang tidak diperlukan dan berusaha agar setiap pengeluaran yang dilakukan bersifat efisien. Hotel Segara Lombok Lodge juga harus terus berusaha menarik pelanggan dengan lebih banyak, dan bermitra dengan jasa pemesanan Hotel lainnya.
2. Hotel Segara Lombok Lodge sebaiknya membuat inovasi-inovasi dalam pelayanan, guna mempertahankan kepercayaan pelanggan agar dapat bersaing dengan hotel lainnya mengingat semakin besarnya persaingan bisnis perhotelan di Pulau Lombok dan masih adanya pandemi covid-19.
3. Tingkat absensi dan rentensi karyawan juga harus terus dievaluasi untuk meningkatkan pelayanan kepada tamu atau pelanggan. HRD harus memberikan teguran dan sanksi yang jelas untuk karyawannya yang absen tanpa alasan yang jelas.
4. Sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* sebaiknya tidak hanya dinilai sebagai alat ukur kinerja semata, tetapi lebih penting adalah juga sebagai instrumen strategis bagi pengambilan keputusan di masa yang akan datang oleh manajemen Hotel Segara Lombok Lodge.

DAFTAR PUSTAKA

- Irawan, M. R. N. (2019). *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan*. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 4(3), 1069–1084.
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balance Scorecard; Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor: In Media.
- 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.
- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 9(2), 14–23.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Utama, M. D., & Breliastiti, R. (2017). Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1).
- Yanasari Putri, E., Hayyin, F., & Saefullah, S. (2020). *Penerapan Metode Balanced Scorecard dalam Industri Pariwisata Pasca Pandemi Covid-19: Literature Review*. *Operations Excellence*, 12 (2), 240–247.

