

ANALISIS KINERJA GRAND TEMBAGA HOTEL DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*

Depi Puspita

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jembatan Bulan, Timika, Indonesia
depip864@hmail.com

Ignasius Narew*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jembatan Bulan, Timika, Indonesia
ignasiusnarew@gmail.com

ABSTRAK

The purpose of this study is to determine the level of performance of the Grand Copper Hotel based on financial and non-financial aspects. In addition, the results of this study can be used as a reference for companies to determine the right strategy in achieving company goals. This research is a descriptive research with primary and secondary data sources. Data collection techniques in this study were through interviews, observation and documentation. Data analysis techniques in research for financial aspects are used Current ratio, Net Profit Margin (NPM) and Return On Assets (ROA) Ratio. Furthermore, for non-financial aspects using a customer perspective (Customer Retention, Customer Acquisition and Number of Complaints), internal business perspective (Speed of employees serving customers) and Learning and Growth perspective (Employee Turnover and Employee Training). The results of this study indicate that the Performance Analysis of the Grand Copper Hotel Company from 2019-2021 based on the financial aspect is categorized as unfavorable, while on the non-financial aspect the company's performance has been quite good.

Keywords: *Company Performance, Balanced Scorecard, Financial Aspects, Non-Financial Aspects.*

PENDAHULUAN

Dalam bisnis yang kompleks dan luas pada saat ini, persaingan menciptakan perubahan yang berdampak signifikan terhadap lingkungan pada perusahaan. Selain itu, perkembangan informasi dan teknologi menyebabkan perubahan sikap dan pemikiran bisnis oleh karena itu, Untuk bertahan dalam lingkungan bisnis saat ini, manajemen perusahaan harus terus meningkatkan kinerja perusahaan.

Informasi kinerja perusahaan dapat diperoleh dari dua sumber yaitu sumber *finansial* dan *non finansial*. Dalam informasi sumber *finansial* diperoleh melalui penganggaran untuk mengelola biaya, sedangkan informasi *non finansial* sangat penting untuk memilih strategi agar mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan, tetapi dengan mengukur keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang benar tentang situasi perusahaan yang sebenarnya. Hal ini disebabkan data keuangan dapat dengan mudah dimanipulasi oleh manajemen untuk melayani kepentingannya sendiri, sehingga tidak secara akurat mencerminkan keadaan bisnis yang sebenarnya. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek *finansial* mulai ditinggalkan karena hanya menargetkan tujuan *profitabilitas* jangka pendek.

Hotel adalah jenis industri yang memproduksi dan menyediakan sesuatu berupa jasa. Seiring berkembangnya industri perhotelan, berbagai upaya dilakukan untuk bertahan dan bersaing sesama pelaku bisnis perhotelan semakin ketat. Hal ini dilakukan supaya bisnis perusahaan lebih efisien dan efektif. Maka dari itu, manajemen bisnis perhotelan harus mempersiapkan strategi agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan, seperti mengukur kinerja perusahaan untuk melihat seberapa

efektif dalam melakukan strategi perusahaan tersebut. Manajemen hotel itu perlu mengetahui apakah strategi yang digunakan perusahaan sudah efektif, efisien dan ekonomis dalam mencapai tujuan dari hotel yang dikelola. salah satu hotel yang berada di Kota Timika yang juga memerlukan pengelolaan yang baik yaitu Grand Tembaga Hotel.

Grand Tembaga Hotel berdiri pada tanggal 09 Febuari 2008 dengan pemilik perusahaan adalah Bapak Yohanes Felix Helyanan, S.E., Komisaris Ibu Hendritte W. Tandiyono, S.E.,M.M, serta Direktur yaitu Bapak Andrian Andhika Thie. S.Par. Selain itu, pendapatan Grand Tembaga Hotel selama tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi, dimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Grand Tembaga Hotel
Pendapatan 2019-2021

Tahun	Pendapatan
2019	50,489,641
2020	36,198,332
2021	49,303,215

Sumber: Grand Tembaga Hotel (data diolah 2023)

Dapat dilihat pada tahun 2019 laba yang dihasilkan sebesar Rp. 50,489,641, kemudian di tahun 2020 laba yang dihasilkan mengalami penurunan menjadi Rp. 36,198,332 dan selanjutnya di tahun 2021 laba Grand Tembaga Hotel kembali mengalami kenaikan namun tidak signifikan hanya sebesar 36,2 % dengan nilai laba Rp 49,303,215.

Grand Tembaga Hotel selama ini menggunakan teori pengukuran kinerja konvensional dimana hanya dilihat dari aspek *finansial*. Hal ini jelas tidak cukup karena laporan keuangan itu sendiri tidak dapat mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Laporan keuangan hanya bertujuan untuk mengukur kinerja *profitabilitas* jangka pendek, konsep ini hanya berfokus pada aspek *finansial* sehingga kebiasaan ini mulai ditinggalkan. Dengan demikian Grand Tembaga Hotel harus mempertimbangkan kinerjanya baik dari aspek *finansial* dan aspek *non finansial*.

Pengukuran pada aspek *finansial* dan *non finansial* dapat menggunakan metode pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah seperangkat alat ukur yang memberikan para manajer pemahaman yang *komprehensif* tentang lingkungan bisnis yang kompleks agar berhasil dalam persaingan. Selain itu, metode *balanced scorecard* juga sebagai sistem pengukuran kinerja dalam menggabungkan ukuran *finansial* dan *non finansial* untuk pembangunan kinerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang, baik secara internal dan eksternal.

Tujuan dalam ukuran *balanced scorecard* dapat dicapai dalam dukungan dan kerjasama perusahaan, dengan selalu mengembangkan perusahaan itu sendiri dalam hal pelayanan dan fasilitas yang diberikan, memastikan dan memelihara hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan sebagai satu kesatuan. *Balanced Scorecard* juga dapat mengontrol kinerja karyawan, berfungsi sebagai sarana komunikasi perusahaan, informasi, dan proses pembelajaran, serta mengarahkan upaya tujuan perusahaan kepada karyawan. Hal ini perlu dilakukan oleh manajemen untuk menghadapi persaingan yang ketat di industri perhotelan saat ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai judul “Analisis Kinerja Grand Tembaga Hotel dengan *Metode Balance Scorecard*”.

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yakni untuk mengetahui kinerja Grand Tembaga Hotel maka penelitian ini menggunakan metode *deskriptif* yaitu menurut Koentjaraningrat (Butarbutar et al., 2022:33) penelitian yang memberi gambaran secara cermat mengenai individu atau kelompok tertentu tentang keadaan dan gejala yang terjadi. Metode *deskriptif* digunakan pada penelitian ini untuk memberikan gambaran kinerja Grand Tembaga Hotel dilihat dari aspek keuangan dan aspek *non* keuangan.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini Populasi penelitian terbagi menjadi dua bagian yaitu populasi subyek penelitian dan populasi obyek penelitian. 1) Populasi subyek penelitian. Dalam penelitian ini populasi subyek penelitian adalah Grand Tembaga Hotel. 2) Populasi objek penelitian. Dalam penelitian ini populasi obyek penelitian adalah keseluruhan Kinerja Perusahaan Grand Tembaga Hotel.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampel objek yakni kinerja perusahaan Grand Tembaga Hotel tahun 2019-2021. Penelitian ini hanya menggunakan data tiga tahun berakhir karena ini data terbaru yang dimiliki Grand Tembaga Hotel.

Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut: 1) Data kualitatif adalah data dalam bentuk uraian gambaran umum. Dalam penelitian ini data kualitatif yang diperoleh berupa sejarah singkat perusahaan serta keterangan yang berhubungan dengan penelitian. 2) Data kuantitatif adalah data berupa angka-angka, catatan-catatan keuangan atau laporan keuangan perusahaan.

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi: 1) Sumber Primer adalah sumber perolehan data dalam penelitian ini bersumber dari pihak Grand Tembaga Hotel yakni pimpinan dan karyawan pada hotel. 2) Sumber Sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan serta sumber-sumber tertulis lainnya yang bersumber dari pihak Grand Tembaga Hotel yang berkaitan dengan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan penelitian ini dalam mempermudah pengumpulan data, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: 1) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) pimpinan dan karyawan perusahaan yang berkompeten terhadap masalah yang diteliti. 2) Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh perusahaan.

Instrumen Pengumpulan Data.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu daftar wawancara dan dokumentasi keuangan perusahaan yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Instrumen Analisis Data

Instrumen analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi secara *financial* dan *nonfinancial*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Pemaparan Data Analisis

Berdasarkan hasil penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan pada Grand Tembaga Hotel, penulis memperoleh data untuk aspek *financial* dan *non financial* yang bersumber dari Grand Tembaga Hotel. Adapun data *financial* yang berupa laporan keuangan neraca dan laporan laba rugi tahun 2019-2021 Sedangkan untuk data non data Pelanggan dari tahun 2019-2021, jumlah *complain*, data perputaran karyawan, data jumlah karyawan *training* pada tahun 2019-2021.

Komponen Neraca

Neraca adalah gambaran posisi harta, kewajiban, dan modal sendiri suatu badan usaha pada saat tertentu. Disebut neraca karena kenyataannya terjadi keseimbangan antara harta, kewajiban dan modal. Berikut komponen keuangan pada Grand Tembaga Hotel tahun 2019-2021.

Tabel 5.1
Grand Tembaga Hotel
Komponen Neraca 2019-2021

Keterangan	2019	2020	2021
Aset lancar	265.000.000	265.000.000	265.000.000
Aset tetap	24.517.041.600	24.308.841.600	24.100.641.600
Total asset	24.782.041.600	24.573.841.600	24.365.641.600
Liabilitas jangka pendek	299.000.000	175.000.000	120.000.000
Liabilitas utang jangka panjang	7.509.743.749	5.296.740.419	4.296.740.419
Total liabilitas	7.808.743.749	5.471.740.419	4.416.740.419
Ekuitas	16.973.297.851	19.102.101.181	19.948.901.181
Liabilitas + modal	24.782.041.600	24.573.841.600	24.365.641.600

Sumber: Grand Tembaga Hotel (data diolah 2023)

Berdasarkan tabel 5.1 komponen neraca menunjukkan total aset dan total liabilitas pada Grand Tembaga Hotel tahun 2019-2021 mengalami penurunan setiap tahunnya.

Komponen Laba Rugi

Laba rugi adalah salah satu bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan yang menggambarkan kondisi pendapatan, beban laba rugi.

Sesuai hasil penelitian berikut ini adalah komponen data laporan laba rugi pada Grand Tembaga Hotel tahun 2019-2021 pada tabel 5.2.

Tabel 5.2
Grand Tembaga Hotel
Komponen Laba Rugi 2019-2021

Keterangan	2019	2020	2021
Pendapatan	12.089.390.613	9.410.082.256	11.414.053.064
Beban	9.730.239.719	7.902.396.980	7.684.067.265
laba sebelum pajak	56.099.601	40.220.368	54.781.349
Laba Bersih	50.489.641	36.198.332	49.303.215

Sumber: Grand Tembaga Hotel (data diolah 2023)

Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan laba bersih yang dihasilkan Grand Tembaga hotel pada tahun 2019-2021 dimana pendapatan mengalami naik turun, hal ini dapat dilihat pendapatan laba bersih paling rendah terjadi pada tahun 2020.

Data Pelanggan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Hotel Grand Tembaga Timika, penulis memperoleh data pelanggan dari pihak Grand Tembaga Hotel pada tahun 2019-2021 sebagaimana pada table 5.3 berikut:

Tabel 5.3
Hotel Grand Tembaga Timika
Data Pelanggan Tahun 2019-2021

Tahun	Pelanggan Baru	Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan
2019	3.600	5.400	9.000
2020	5.400	0	5.400
2021	3.666	2.445	6.112

Sumber: Hotel Grand Tembaga Timika (data diolah 2023)

Dari tabel 5.3 dapat dilihat data pelanggan pada Grand Tembaga Hotel dimana jumlah pelanggan baru paling banyak terjadi pada tahun 2020 sedangkan jumlah pelanggan lama paling banyak pada tahun 2019 dan pada tahun 2020 tidak terdapat pelanggan lama disebabkan adanya covid dan jumlah total pelanggan paling banyak pada tahun 2019.

Data Pelanggan Complain

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis memperoleh data pelanggan yang melakukan complain pada Hotel Grand Tembaga Timika pada tahun 2019-2021 dapat dilihat pada table 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5.4
Hotel Grand Tembaga Timika
Complaint Pelanggan Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Complaint
2019	9.000	2
2020	5.400	3
2021	6.112	5

Sumber: Hotel Grand Tembaga Timika (diolah tahun 2023)

Dari tabel 5.4 dapat dilihat jumlah pelanggan pada Grand Tembaga Hotel pelanggan paling banyak terjadi pada tahun 2019 dan jumlah complaint terbanyak pada tahun 2021.

Data Kecepatan Pelayanan Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis memperoleh data pelayanan karyawan pada Hotel Grand Tembaga Timika pada tahun 2019-2021 dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut;

Tabel 5.5
Hotel Grand Tembaga Timika
Kecepatan Karyawan Melayani Pelanggan Tahun 2019-2021

Tahun	Waktu Pengolahan/ Menit	Waktu Penyelesaian /Menit			
		Waktu proses data	Waktu Pemeriksaan	Waktu Pemindahan	Waktu Tunggu
2019	10	2	2	2	3
2020	10	2	2	2	3
2021	10	2	2	2	2

Sumber: Hotel Grand Tembaga Timika (data diolah 2023)

Dari tabel 5.5 dapat dilihat bagaimana karyawan Hotel Grand Tembaga Timika melayani pelanggan dari proses data hingga pelanggan sampai di kamar hotel rata-rata membutuhkan waktu 2 menit .

Data Perputaran Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Hotel Grand Tembaga Timika, penulis memperoleh data perputaran karyawan yang terjadi pada Hotel Grand Tembaga Timika pada tahun 2019-2021 dapat dilihat pada table 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5.6
Hotel Grand Tembaga Timika
Perputaran Karyawan Tahun 2019-2021

Tahun	karyawan pada awal tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	karyawan pada Akhir tahun
2019	74	3	5	72
2020	72	2	7	67
2021	67	2	12	57

Sumber: Hotel Grand Tembaga Timika (diolah tahun 2023)

Dari tabel 5.6 dapat dilihat bahwa Grand Tembaga Hotel pada awal tahun paling banyak pada tahun 2019 dan jumlah karyawan yang keluar terbanyak pada tahun 2021.

Data Karyawan *Training*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis memperoleh data karyawan yang mengikuti *training* pada Hotel Grand Tembaga Timika pada tahun 2019-2021 dapat dilihat pada table 5.7 sebagai berikut:

Tabel 5.7
Hotel Grand Tembaga Timika
Karyawan *Training* Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan <i>Training</i>
2019	72	6
2020	67	0
2021	57	6

Sumber:
Hotel

Grand Tembaga Timika (diolah tahun 2023)

Dari tabel 5.7 di atas dapat di lihat bahwa karyawan yang mengikuti *training* di Hotel Grand Tembaga Timika rata-rata hanya 6 orang selain tahun 2020.

Analisis Kinerja Perusahaan

Perspektif Finansial

Dalam *balance scorecard* prinsip finansial tetap menjadi perhatian utama, karena kinerja keuangan merupakan konsekuensi ekonomi yang disebabkan dalam mengambil keputusan dan tindakan yang dilakukan. Dengan mengukur aspek finansial dapat dilihat kontribusi penerapan suatu strategi terhadap laba perusahaan. Dengan ini dalam aspek finansial penulis bertujuan untuk menganalisis *Current Ratio*, *Net Profit Margin* dan *Return On Asset (ROA)*.

Current Ratio

Current ratio merupakan instrument untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban pada pendapatan hutang lancar, rasio ini dihitung dengan rumus:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar (Current Ratio)}}{\text{Utang Lancar (Current Liabilitas)}}$$

Tabel 5.8
Perhitungan Current Ratio 2019-2021

Tahun	Aset Lancar	Utang Lancar	Hasil
2019	265.000.000	299.000.000	89%
2020	265.000.000	175.000.000	151%
2021	265.000.000	120.000.000	221%

Sumber : data diolah 2023

Dari hasil perhitungan *current ratio* pada Grand Tembaga Hotel tabel 5.8 diatas merupakan hasil perhitungan *Current Ratio* pada Grand Tembaga Hotel terlihat bahwa kinerja keuangan berdasarkan *current ratio* terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Grand Tembaga Hotel untuk melunasi kewajibannya yang segerah jatuh tempo 2019 dengan menggunakan aset lancar pada tahun 2019 sebesar 89%, tahun 2020 sebesar 151% dan pada tahun 2021 sebesar 221%. Berdasarkan hasil tersebut jika dibandingkan dengan kriteria penerimaan rasio maka kinerja pada Grand Tembaga Hotel pada tahun 2019 dan 2020 dapat dikatakan buruk karena kurang dari 200% sedangkan *Current Ratio* untuk tahun 2021 dapat dikatakan baik karena di atas 200%.

Net Profit Margin

Net profit margin merupakan ukuran kemampuan perusahaan memperoleh laba dari penjualan atau pendapatan jasa. Rasio ini dihitung dengan rumus :

Rumus :

$$\text{Net Profit margin} = \frac{\text{Earning After interest and Tax (EAIT)}}{\text{Sales}}$$

Tabel 5.9
Perhitungan *Net Profit Margin* 2019-2020

Tahun	<i>Earning After Interest and Tax (EAIT)</i>	Peredaran Usaha	Hasil
2019	50.489.641	12.089.390.613	0,42%
2020	36.198.332	9.410.082.256	0,38%
2021	49.303.215	11.414.053.064	0,43%

Sumber : data diolah 2023

Dari hasil perhitungan *Net profit margin* pada Grand Tembaga Hotel tabel 5.9 diatas tentang menggambarkan kemampuan Grand Tembaga Hotel dalam menghasilkan laba atas penjualan jasa terlihat bahwa *Net profit margin* terjadi *flukutatif* dimana pada tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan laba sedangkan dari tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami kenaikan laba. Hal ini menunjukkan kemampuan Grand Tembaga Hotel dalam menghasilkan laba dari penjualan jasa tahun 2019 sebesar 0,42%, tahun 2020 sebesar 0,38% dan pada tahun 2021 sebesar 0,43%. Selain itu, jika dilihat dengan kriteria *Net profit margin* dalam kemampuan Grand Tembaga Hotel dalam menghasilkan laba dari penjualan jasa masih tergolong tidak baik karena hasil perhitungan *Net profit margin* masih $\leq 1\%$.

Return On Asset

Return on asset yaitu rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur profitabilitas dengan rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tabel 5.10
Perhitungan *Return On Asset* 2019-2021

Tahun	laba sebelum pajak	Total Aset	Hasil
2019	56.099.601	24.782.041.600	0,22%
2020	40.220.368	24.573.841.600	0,16%
2021	54.781.349	24.365.641.600	0,22%

Sumber : data diolah 2023

Dari hasil perhitungan *Return On Asset* pada Grand Tembaga Hotel tabel 5.10 diatas menggambarkan kemampuan perusahaan memperoleh laba dari aset terjadi flukutatif setiap tahunnya.

Dimana pada tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan laba sedangkan dari tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami kenaikan laba. Hasil perhitungan *Return On Asset* pada Grand Tembaga Hotel tahun 2019 sebesar 0,22%, tahun 2020 sebesar 0,16% dan pada *Return On Asset* pada tahun 2021 sebesar 0,22%. Hal ini menunjukkan hasil perhitungan *Return On Asset* mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Selain itu, kriteria *Return On Asset* kemampuan perusahaan memperoleh laba dari aset masih tergolong tidak baik karena hasil perhitungan *Return On Asset* masih $\leq 1\%$.

Perspektif Customer

Secara teoritis indikator-indikator yang ditawarkan dalam perspektif customer cukup variatif namun secara umum dijadikan dua kelompok yaitu kelompok inti dan kelompok pemicu. Kelompok inti ditunjukan untuk mengukur hasil akhir untuk perusahaan, sedangkan kelompok pemicu berkaitan dengan atribut yang harus dilakukan perusahaan. Secara umum objektif perspektif customer adalah meningkatkan kepuasan dari produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Dengan ini Adapun data-data tabel pelanggan diatas di gunakan untuk menghitung hasil dari Indikator yang digunakan perspektif customer yaitu *customer retention*, *Customer acquisition* dan *Number of Complain*. adapun hasil perhitungan Hasil perhitungan perspektif customer 2019-2021 sebagai berikut:

Customer Retention Tahun 2019-2021

Customer Retention merupakan ukuran kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan setia atau pelanggan lama untuk menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan. *Customer Retention* dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan loyal}}{\text{Total Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 5.10
Perhitungan Perspektif *Customer Retention* 2019-2021

Tahun	Pelanggan Loyal	Jumlah Pelanggan	Hasil
2019	5.400	9000	60%
2020	0	5400	0%
2021	2445	6112	40%

Sumber: Data diolah 2023

Data tabel 5.10 menunjukkan bahwa *Customer Retention* atau pelanggan lama pada Grand Tembaga Hotel yang kembali menggunakan jasa layanan mengalami fluktuasi, dalam hal dimana pelanggan loyal pada tahun 2019 dan 2021 pelanggan loyalnya berada dikisaran 40% dan 60% sedangkan pada tahun 2020 tidak ada pelanggan lama. Berdasarkan hasil tersebut, jika dibandingkan dengan kriteria penerimaan rasio maka kinerja Grand Tembaga Hotel dalam mempertahankan pelanggan lamanya (*Customer Retention*) dapat dikatakan tergolong sedang.

Perspektif *Customer Acquisition* Tahun 2019-2021

Customer Acquisition merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam menggait pelanggan baru yang dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Customer Acquisition (CA)} = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Total Order}} \times 100\%$$

Tabel 5.11
Perhitungan *Customer Acquisition* Tahun 2019-2021

Tahun	Pelanggan Baru	Total Order	Hasil
2019	3600	9000	40%
2020	5400	5400	100%
2021	3666	6112	60%

Sumber: Data diolah 2023

Data tabel 5.11 merupakan hasil analisis menunjukkan bahwa jumlah palanggan baru yang melakukan pemesanan kamar hotel pada Grand Tembaga Hotel terus mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun dimana pada tahun 2019 sebesar 40% kemudian meningkat di tahun 2020 menjadi 100% dan pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan menjadi 60%. Hasil *customer acquisition* pada Grand Tembaga Hotel ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru menunjukan kriteria tergolong sedang.

Perspektif *Customer Number of complain* Tahun 2019-2021

Number of complain merupakan kepuasan karyawan yang dihitung dengan persentase banyaknya keluhan pelanggan menggunakan rumus di bawah ini:

$$\text{Number of Complain} = \frac{\frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Pelanggan}}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 5.12
Perhitungan *Customer Number of complain* Tahun 2019-2021

Tahun	Total Keluhan Pelanggan	Total Pelanggan	Hasil
2019	2	9000	0,02%
2020	3	5400	0,06%
2021	5	6112	0,08%

Sumber: Data diolah 2023

Data tabel 5.12 menunjukkan bahwa perhitungan *Customer Number of complain* pada Grand Tembaga Hotel setiap tahunnya meningkat dimana pada tahun 2019 sebesar 0,02%, tahun 2020 keluhan pelanggan sebesar 0,06% dan pada tahun 2021 keluhan pelanggan naik menjadi 0,08%. Dari hasil tersebut jika dilihat dari kriteria penerimaan rasio maka kinerja Grand Tembaga Hotel dalam hal memberikan kepuasan kepada pelanggannya yang diukur dengan *Customer Number of complain* tergolong sangat baik karena keluhan pelanggan kurang dari 1% walaupun setiap tahunnya *Customer Number of complain* mengalami kenaikan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal merupakan ukuran terhadap semua proses aktivitas yang dilakukan perusahaan baik internal maupun eksternal untuk menciptakan suatu layanan yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator kecepatan karyawan melayani pelanggan.

Kecepatan Karyawan Melayani Pelanggan

Kecepatan karyawan dalam pelayanan jasa atau waktu pelayanan yang yang dibutuhkan karyawan Grand Tembaga Hotel untuk melayani pelanggan dapat diukur dari lama waktu pelayanan yang dibutuhkan dalam proses pelayanan sampai dengan proses penyelesaian. Berikut perhitungan kecepatan pelayanan yang diberikan karyawan Grand Tembaga Hotel.

Tabel 5.13
Kecepatan Karyawan Melayani Pelanggan
Pada Tahun 2019-2021

Perspektif Bisnis Internal		Tahun 2019			
EMR	Waktu Pengolahan	=	10	=	1,111 Kali
	Waktu Penyelesaian		(2+2+2+3)		
Perspektif Bisnis Internal		Tahun 2020			
EMR	Waktu Pengolahan	=	10	=	1,111 Kali
	Waktu Penyelesaian		(2+2+2+3)		
Perspektif Bisnis Internal		Tahun 2021			
EMR	Waktu Pengolahan	=	10	=	1,250 Kali
	Waktu Penyelesaian		(2+2+2+2)		

Sumber: Data diolah 2023

Data tabel 5.13 terkait perspektif bisnis internal pada Grand Tembaga Hotel yang diukur dengan *Effectiveness Marginal Ratio (EMR)* menunjukkan kecepatan karyawan melayani pelanggan dari proses data sampai ke kamar hotel pelanggan, dimana pada tahun 2019-2020 *Effectiveness Marginal Ratio (EMR)* sebesar 1,111 kali, sedangkan tahun 2021 dapat dilihat *Effectiveness Marginal Ratio (EMR)* mengalami kenaikan sebesar 1,250 kali. Hal ini menunjukkan Hotel Grand Tembaga Timika pada hasil *Effectiveness Marginal Ratio (EMR)* kinerja karyawan dalam kecepatan karyawan melayani pelanggan dari proses data sampai ke kamar hotel pelanggan mengalami

kenaikan setiap tahunnya. Selain itu, *Effectiveness Marginal Ratio (EMR)* tergolong sangat baik (A) lebih dari 1,000 kali.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) sekaligus untuk mendorong tingkat pertumbuhannya. Pada perspektif ini perusahaan harus menghitung kondisi yang memungkinkan terjadi produktivitas, yang ditinjau dari karyawan. Indikator yang digunakan dalam pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu *Employee Turnover (ETO)* dan *Employee Traning (ET)*.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu *Employee Turnover (ETO)* Tahun 2019-2021.

Employee Turn over yaitu perputaran karyawan atau keluar masuknya karyawan pada Grand Tembaga Hotel dapat dihitung menggunakan rumus:

$$ETO = \frac{\text{Jumlah Pekerja yang Keluar}}{\text{Total Pekerja}} \times 100\%$$

Tabel 5.14
Perhitungan Perspektif Pembelajaran
dan Pertumbuhan yaitu *Employee Turnover (ETO)*
Tahun 2019-2021

Tahun	Karyawan Keluar Dalam 1 Tahun	1/2 (Jumlah Karyawan Awal+ Jumlah Karyawan Akhir	Jumlah
2019	5	$(74+72):2 = 73$	6,85%
2020	7	$(72+67):2 = 69,5$	10,07%
2021	12	$(67+57):2 = 62$	19,35%

Sumber: Data diolah 2023

Data tabel 5.14 di atas merupakan hasil perhitungan *Employee Turnover (ETO)* atau perputaran karyawan pada Grand Tembaga Hotel dapat dilihat bahwa setiap tahunnya mengalami kenaikan dimana pada tahun 2019 sebesar 6,85%, tahun 2020 perputaran karyawan meningkat menjadi 10,07% dan pada tahun 2021 *Employee Turnover (ETO)* menjadi sebesar 19,35%. Dari hasil tersebut maka kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dalam mempertahankan karyawannya yang dilihat dari kriteria penerimaan rasio *Employee Turnover (ETO)* digolongkan buruk.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu *Employee Training (ET)* Tahun 2019-2021

Employee Training adalah pelatihan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dapat dihitung dengan rumus:

$$ET = \frac{\text{Total Karyawan Mengikuti Training}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 5.15
Perhitungan Perspektif Pembelajaran
dan Pertumbuhan yaitu *Employee Training* Tahun 2019-2021

Tahun	Total Karyawan Mengikuti Training	Total Karyawan	Jumlah
2019	6	72	8,33%
2020	0	67	0,00%
2021	5	57	8,77%

Sumber: Data diolah 2023

Data tabel 5.15 menunjukkan bahwa perhitungan *Employee Training (ET)* pada Grand Tembaga Hotel mengalami fluktuasi setiap tahunnya, pada tahun 2019 karyawan yang diberikan training sebesar 8,33% sedangkan pada tahun 2020 karyawan yang diberikan training sebesar 0% atau tidak ada karyawan yang diberikan training dan pada tahun 2021 karyawan yang melakukan training mengalami kenaikan lagi sebesar 8,77%. Hal ini menunjukkan kinerja Grand Tembaga Hotel yang dihitung dengan *Employee Training (ET)* berdasarkan kriteria penerimaan rasion tergolong sedang.

Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan hasil analisis *perspektif financial* dan *perspektif non financial* di atas.

Perspektif Financial

Current Ratio

Hasil analisis menunjukkan *Current Ratio* pada Grand Tembaga Hotel mengalami kenaikan setiap tahunnya, namun berdasarkan kategori kinerja rasio kemampuan Grand Tembaga Hotel dalam melunasi utang jangka pendeknya pada tahun 2019 dan 2020 masuk dalam kategori buruk sedangkan di tahun 2021 masuk dalam kategori baik. Kinerja *Current Ratio* yang buruk pada 2019 dan 2020 ini menunjukkan bahwa aset lancar yang dimiliki oleh Grand Tembaga Hotel belum cukup mampu untuk mengcover kewajiban-kewajibannya yang segera jatuh tempo.

Ketidak mampuan aset lancar pada 2019 dan 2020 ini bisa terjadi karena fokus manajemen perusahaan yang menitik beratkan investasi pada aset tetap sesuai kriteria usaha yang dijalankan oleh Grand Tembaga Hotel yakni menyediakan pelayanan jasa. Namun perlu diingat bahwa, sekalipun kriteria kinerjanya tergolong kurang baik namun perusahaan sangat mampu untuk melunasi kewajibannya yang segera jatuh tempo.

Selanjutnya, kinerja *Current Ratio* Grand Tembaga Hotel tahun 2021 dapat dikatakan baik karena pada tahun tersebut terjadinya penurunan terhadap kewajiban jatuh tempo yang akan segera dibayarkan sehingga kemampuan aset lancar masih sangat mencukupi untuk menutupi kewajiban tersebut.

Net Profit Margin

Hasil analisis menunjukkan *Net profit margin* pada Grand Tembaga Hotel mengalami fluktuasi setiap tahunnya, berdasarkan kategori kinerja rasio kemampuan Grand Tembaga Hotel dalam menghasilkan laba atas penjualan jasa masuk dalam katagori tidak baik, dimana *Net profit margin* masih $\leq 1\%$. Hal ini terjadi karena kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan yang berfluktuatif dan cenderung menurun dari tahun 2019 ke tahu 2021. Selanjutnya terjadi pula kecenderungan kenaikan biaya operasional pada tahun-tahun tersebut. Kondisi penerimaan pendapatan dan pengeluaran beban yang tidak seiring tersebut tentunya akan berdampak pada besarnya laba yang dihasilkan perusahaan sehingga kemampuan Grand Tembaga Hotel kurang maksimal dalam memperoleh tingkat laba atas pelayanan jasa.

Return On Asset

Hasil analisis *Return On Asset* pada pada Grand Tembaga Hotel mengalami fluktuasi setiap tahunnya dengan hasil rasio berdasarkan kriteria *Return On Asset* masih tergolong tidak baik dimana $\leq 1\%$. Hal ini disebabkan oleh laba pada peredaran usaha mengalami penurunan sekalipun terjadi penurunan pada total asset karena adanya penyusutan. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa Grand Tembaga Hotel belum mampu menghasilkan laba dengan menggunakan asset atau kekayaan yang dimiliki setelah menyesuaikan biaya-biaya pada perusahaan.

Perspektif Customer

Customer Retention

Hasil analisis *costumer retention* pada Grand Tembaga Hotel berdasarkan kategori kinerja rasio masuk pada kategori kinerja sedang. Kinerja Grand Tembaga dalam hal mempertahankan pelanggan lama yang masuk kategori sedang hal ini disebabkan oleh adanya *fluktuasi* pelanggan yang terjadi penurunan di tahun 2020 dimana pada tahun 2020 tidak terdapat sama sekali pelanggan lama yang menggunakan fasilitas jasa yang disediakan oleh Grand Tembaga Hotel hal ini disebabkan pada tahun tersebut adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) namun terlepas pada kondisi tersebut secara umum Grand Tembaga Hotel pada tahun 2021 masih sangat mampu dalam mempertahankan pelanggan lamanya sekalipun mengalami penurunan pada tahun sebelumnya sekitar 40% pelanggan lamanya masih bisa kembali untuk menggunakan jasa hotel.

Customer Acquisition

Hasil analisis *customer acquisition* pada Grand Tembaga Hotel berdasarkan kategori kinerja rasio masuk pada kategori kinerja sedang, hal ini disebabkan oleh adanya fluktuasi pelanggan baru pada tiga tahun tersebut. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa Kinerja Grand Tembaga dalam menggait pelanggan baru yang ada di kota Timika atas jasa pelayanan yang disediakan masih sangat baik karena pelanggan baru yang bisa didapatkan masih di atas 40%. Peningkatan pelanggan baru terbesar terjadi di tahun 2020 yakni sebesar 100% atau semua pelanggan yang menggunakan

jasa Grand tembaga hotel pada tahun tersebut merupakan pelanggan baru. Hal ini terjadi karena kondisi saat itu terjadi pandemi covid 19 sehingga semua fasilitas hotel Grand Tembaga Hotel digunakan untuk kepentingan tenaga medis dalam memberikan pelayanan.

Number Of Complaint

Hasil analisis *Customer Number of complaint* pada Grand Tembaga Hotel berdasarkan kriteria penerimaan rasio masuk pada kategori sangat baik. Hal ini dikarenakan besarnya jumlah complain oleh pelanggan pada layanan jasa yang diberikan masih sangat kecil yakni kurang dari 1 % dari banyaknya pelanggan yang dimiliki, artinya pelanggan masih sangat puas dengan layanan yang diberikan oleh Grand Tembaga Hotel. Namun di sisi lain jika dilihat berdasarkan trendnya jumlah komplain pelanggan terus mengalami kenaikan setiap tahunnya. Semakin meningkatnya jumlah *complaint* menunjukkan bahwa adanya peningkatan ketidakpuasan dari pelanggan atas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, hal ini perlu menjadi perhatian bagi pihak manajemen hotel untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan dari sisi pelayanan sehingga perseptif pelanggan terhadap hotel tersebut bisa mendapatkan kepuasan tersendiri sehingga pelanggan masih tetap ingin dan berkomentar kepada orang lain untuk menggunakan jasa hotel.

Perspektif Bisnis Internal

Effectiveness Marginal Ratio (EMR)

Hasil analisis *Effectiveness Marginal Ratio (EMR)* mengalami kenaikan setiap tahunnya dimana pada tahun 2019-2020 dalam proses operasi sebesar 1,111 kali dan pada tahun 2021 proses operasi sebesar 1,250 kali. Hal ini menunjukkan bahwa Effectiveness Marginal Ratio (EMR) melebihi nilai 1,000 kali dimana tingkat keefisienan Grand Tembaga Hotel dalam melakukan proses operasi Sangat baik dengan skor A. Hal ini disebabkan karyawan perusahaan sudah efektif dalam bekerja sehingga proses internal yang terjadi sudah menunjang keahlian yang dimiliki karyawannya.

Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Employee Turnover

Hasil analisis menunjukkan *Employee Turnover (ETO)* atau pemutaran karyawan pada Grand Tembaga Hotel mengalami kenaikan setiap tahunnya, pada *Employee Turnover* atau kemampuan untuk manajemen tenaga kerja Grand Tembaga Hotel masih masuk kategori buruk. Hal ini terlihat dengan adanya penambahan pengurangan karyawan dari tahun 2019-2021. Penurunan yang dilakukan Grand Tembaga Hotel ini dilakukan bukan karena tanpa sebab namun pada situasi ini terjadinya covid yang memaksa pihak manajemen untuk mengurangi penggunaan tenaga kerja terhadap perusahaan.

Employee Training

Hasil analisis *Employee Training* atau karyawan yang melakukan pelatihan pada Grand Tembaga Hotel mengalami *fluktuasi* setiap tahunnya. Dapat dilihat pada tahun 2019 karyawan yang mengikuti training sebanyak 8,33% dari jumlah karyawan aktif, sedangkan pada tahun 2020 karyawan yang mengikuti training tidak ada atau 0% dari jumlah karyawan aktif hal ini disebabkan karena tahun 2020 Grand Tembaga Hotel terjadinya covid sehingga tidak ada yang mengikuti training dan pada tahun 2021 karyawan yang mengikuti training sebanyak 8,77% dari karyawan yang aktif. Selain itu,

kriteria *Employee Trening (ET)*) tergolong sedang, hal ini menunjukkan bahwa Grand Tembaga Hotel berusaha meningkatkan skill dan keterampilan karyawannya melalui pelatihan dan pendidikan kepada karyawannya sehingga karyawannya dapat meningkatkan kinerjanya. Agar lebih berkompeten lagi dalam bekerja sehingga dapat memberikan pelayanan yang kepuasan untuk customer sehingga dapat mengembangkan perusahaannya.

KESIMPULAN

Setelah diuraikan dari hasil analisis mengenai kinerja perusahaan kinerja yang dinilai dari aspek *financial* dan aspek *non financial* pada Grand Tembaga Hotel pada tahun 2019-2021, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan aspek finansial yang dilihat kriteria *Current Ratio* dapat disimpulkan bahwa dapat dikatakan cukup baik, walaupun begitu perusahaan Grand Tembaga Hotel sudah sangat mampu untuk melunasi kewajiban yang segera jatuh tempo.
2. Dilihat dari kriteria rasio Net Profit Margin dapat dikategorikan tidak baik dikarenakan masih $\leq 1\%$. Hal ini terjadi karena kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan cenderung menurun dari tahun ke tahun.
3. Dilihat dari kriteria Return On Asset dapat digolongkan tidak baik karena kurang masih $\leq 1\%$. Hal ini disebabkan laba peredaran mengalami penurunan.
4. *Customer Retention* rasio ini dapat digolongkan sedang karena kinerja Grand Tembaga Hotel dalam mempertahankan pelanggan lama mengalami fluktuasi setiap tahun, namun dapat dilihat juga bahwa Grand Tembaga Hotel masih sangat mampu untuk mempertahankan pelanggannya.
5. *Customer acquisition* bahwa rasio ini dapat digolongkan sedang karena pelanggan baru yang dimiliki Grand Tembaga Hotel selama tiga tahun berakhir mengalami fluktuasi.
6. *Number of Complaint* yang dilihat dari kriteria *Number of Complaint* dapat digolongkan sangat baik yakni jumlah *complaint* pelanggan Grand Tembaga Hotel masih sangat kecil yakni kurang 1 %.
7. *Efectiveness Marginal Ratio* (EMR) bahwa dapat digolongkan sangat baik dengan skor A yakni di atas 1.000 kali. Hal ini disebabkan oleh karyawan karena sudah efektif dalam bekerja sehingga proses internal yang terjadi sudah menunjang keahlian karyawan. .
8. *Employee Training* masuk kategori sedang yakni setiap tahunnya karyawan Grand Tembaga Hotel yang mengikuti pelatihan karyawan mengalami fluktuasi.
9. *Employee turnover* dapat kategori buruk karena perputaran karyawan pada Grand Tembaga Hotel mengalami kenaikan setiap tahunnya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Grand Tembaga Hotel perlunya mengupayakan aset lancar yang cukup untuk menutupi hutang dan meningkatkan laba dari pendapatan jasa maupun pemanfaatan aset.
2. Grand Tembaga Hotel perlunya memperhatikan *Net Profit Margin* yang dapat dilihat bahwa pendapatan Grand Tembaga Hotel setiap tahunnya cenderung menurun dan biaya operasional mengalami kenaikan pada tahun-tahun tertentu.
3. Grand Tembaga Hotel perlunya memperhatikan *Return On Asset* hal ini dapat dilihat bahwa laba pada peredaran usaha mengalami penurunan maka perusahaan harus mampu meningkatkan penghasilan laba dengan menggunakan *asset* atau kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.
4. Grand Tembaga Hotel perlunya lebih memperhatikan lagi *Number of Complaint* yang ada pada perusahaan dengan berusaha memberikan pelayanan terbaik sehingga jumlah complain

pelanggan semakin menurun dan akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang tentunya berdampak pada semakin tingginya loyalitas pelanggan.

5. Grand Tembaga Hotel perlunya menurunkan perputaran karyawan pada perusahaan bahwa semakin meningkatnya perputaran karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin buruk. Dilihat dari indikator *Employee Turnover* pada Grand Tembaga Hotel yang terus meningkat maka perusahaan harus mempertahankan karyawan yang dimiliki .

DAFTAR PUSTAKA

- Asshiddiqi, M. (2018). *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Uinsa Fresh Surabaya*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Aziza, S. N. (2021). *Manajemen Kinerja*. PT. Nasya Expanding Management.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Aksara.
- Butarbutar, M., Anisah, H. U., Theng, B. P., Setyawati, C. Y., Nobelson, Islami, P. Y. N. I., Sufyani, Waruwu, D., Anwar, K., Dahlan, T., Sisca, & Triwardhani, D. (2022). *Metode Penelitian Pendekatan Multidisipliner*. CV. Media Sains Indonesia.
- Hanuma, S. (2010). *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Perusahaan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. CV. Pena Persada.
- Jumono, S. (2022). *Monograf Kinerja Dan Kekuatan Bersaing Bank Pembangunan Daerah Di Indonesia*. CV. Budi Utama.
- Kasmir. (2008). *Analisis Laporan Keuangan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Koesomowidjojo, S. R. . (2017). *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perpektif*. Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup).
- Malikul, & Safiri, M. (2021). Analisis Kinerja Industri Kecil Songkok Di Sentra Industri Kedil Songkok Gresik. *Jurnal Ekonomi*, 2(1), 214–225. <http://www.ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/tekmapro/article/view/289>
- Martina, Y., Wagini, W. W., & Hidayah, N. R. (2022). Analisis Rasio Profitabilitas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT. Kimia Farma (PERSERO) Tbk. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 67–75. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i1.1696>
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Pearce, J. A., & Richard B. Robinson, I. (2008). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat.
- Pranata, F. B. (2014). *Business Intelligence Cockpit*. PT Elex Media Komputindo.
- Pratiwi, V., Utami, S., & Wibowo, E. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015-2016. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 18(April), 208–218.
- Rusdiyanto, A. F. (2010). *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Pdam Kabupaten Semarang*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Safitri, M. (2016). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas*. Muhammadiyah Palembang.
- Sari, M. (2015). 424-491-1-Pb 4. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan., 15(1), 28–42. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/view/424>
- Semara, I. M. T. (2018). *Perencanaan Dan Perancangan Hotel*. Grup Penerbitan CV Budi Utama.
- Siaga, O. S., Hasibuan, A., Priyoadmiko, E. E., Butarbutar, M., Purba, S., Silalahi, K. M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.

- Widilestariningtyas, O., Anggadini, S. D., & Dony Waluya Firdaus. (2012). *Akutansi Biaya*. Graha Ilmu.
- Widodo, I. (2010). *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT . Jansen Indonesia)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Yenti, E., & Sri Adella Fitri. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar. *Juris*, 13. <https://www.neliti.com/id/publications/270145/analisis-pengukuran-kinerja-dengan-menggunakan-balance-scorecard-pada-sekolah-ti>