

Analisis Kinerja Hotel Menggunakan Metode Balanced Scorecard

(Studi pada Hotel Grand Tembaga Timika, Papua)

Tini Maharani^{1*}, Ramlawati², Hukma Ratu Purnama³, Abdul Rahman Mus⁴,
Fyrdha Faradyba Hamzah⁵

maharanitini4@gmail.com^{1*}, ramlawati.ramlawati@umi.ac.id², hukmaratu.purnama@umi.ac.id³,
abdul.rahmanmus@umi.ac.id⁴, fyrdha.faradyba@umi.ac.id⁵

^{1*}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

^{2,3,4,5}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dari sudut pandang finansial dan non-finansial. Metodologi penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sampel yang digunakan adalah kinerja perusahaan Hotel Grand Tembaga Timika selama periode tahun 2020-2022. Teknik analisis data dalam penelitian mencakup Current Ratio, Net Profit Margin, dan Return On Assets untuk aspek finansial. Selanjutnya, untuk aspek non-finansial, penelitian menggunakan perspektif pelanggan (Customer Retention, Customer Acquisition, dan Number of Complaints), perspektif bisnis internal (Effectiveness Marginal Ratio), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Employee Turnover dan Employee Training). Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja keuangan (finansial) Hotel Grand Tembaga Timika selama periode tahun 2020-2022 dapat dikategorikan sebagai kurang baik. Sementara itu, dari sisi kinerja non-keuangan (non-finansial), perusahaan telah menunjukkan kinerja yang cukup baik.

Kata Kunci: Aspek Finansial; Aspek Non Finansial; Balanced Scorecard; Kinerja Perusahaan



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Perusahaan, sebagai entitas yang secara teratur menganalisis dan mengelola aktivitasnya, harus mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan seperti pemegang saham, kreditor, karyawan, pemerintah, dan pelanggan. Meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan dan kompleksitas operasional bisnis, strategi perencanaan tetap menjadi kunci untuk menjaga relevansi dan keberhasilan perusahaan dalam persaingan pasar yang ketat. Dalam menghadapi persaingan global yang ketat, perusahaan mengalami penurunan laba signifikan, dan untuk tetap kompetitif, fokus pada peningkatan kualitas hasil menjadi esensial. Perkembangan teknologi dan informasi juga telah mengubah paradigma bisnis, memerlukan manajemen untuk terus meningkatkan kinerjanya agar tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Hanuma, 2010).

Pentingnya pengukuran kinerja sebagai faktor kunci dalam operasional perusahaan diakui secara luas. Metrik keuangan tradisional sering digunakan,

tetapi keterbatasan rasio keuangan yang dapat dimanipulasi untuk keuntungan manajemen menjadi tantangan. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran yang lebih modern seperti Balanced Scorecard, yang mengakomodasi empat aspek utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pengembangan (Rusdiyanto, 2010).

Balanced Scorecard menjadi metode alternatif yang bertujuan mencapai keseimbangan antara pengukuran aspek finansial dan non-finansial, menggantikan pendekatan lama yang hanya fokus pada profitabilitas jangka pendek. Hal ini memberikan pandangan holistik kepada manajer, membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kompetitif, dan menjadikan sistem manajemen strategis sebagai jantung untuk mencapai profitabilitas maksimal dan tujuan strategis terukur (Widodo, 2011).

Galib & Hidayat (2018) menerapkan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk mengevaluasi kinerja PT. Bosowa Propertindo. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan ini telah berhasil mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh manajemen, dengan kriteria kinerja yang tercapai sesuai dengan tujuan perusahaan. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Natalia Kesek et al. (2020) pada PT. Nenggapratama Internusantara juga menggunakan metode deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini sangat perspektif dalam hal proses bisnis internal. Meskipun demikian, pada perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan, dan pembelajaran, terdapat ketidak optimal dan ketidak seimbang dalam mengendalikan berbagai kekurangan. Kedua penelitian ini memberikan wawasan yang berharga tentang efektivitas implementasi Balanced Scorecard dalam mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan, dengan catatan PT. Bosowa Propertindo berhasil mencapai target kinerja sementara PT. Nenggapratama Internusantara masih menghadapi beberapa tantangan untuk mencapai keseimbangan optimal dalam berbagai aspek kinerja perusahaan.

Hotel Grand Tembaga Timika, sebagai hotel bintang tiga di Timika, menghadapi persaingan yang sengit. Pendekatan pengukuran kinerja mereka sebelumnya hanya berfokus pada aspek keuangan. Namun, dalam menghadapi dinamika industri saat ini, penting bagi manajemen hotel untuk mempertimbangkan pendekatan yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan agar dapat mengukur kinerja perusahaan secara holistik dan lebih efektif (Sunarmi, 2022).

Hotel secara umum adalah perusahaan yang menyediakan fasilitas umum berupa kamar untuk disewakan kepada tamu yang menginap atau mengadakan berbagai acara. Fasilitas tersebut mencakup akomodasi, penyajian makanan, minuman, dan layanan perosolan. Tujuan pokok pendirian hotel adalah memenuhi kebutuhan pariwisata.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif sesuai dengan tujuannya untuk menilai kinerja Hotel Grand Tembaga Timika. Metode deskriptif digunakan

untuk memberikan gambaran yang teliti mengenai situasi, kondisi, dan fenomena yang ada dalam individu atau kelompok tertentu, termasuk aspek keuangan (finansial) dan non-keuangan (non-finansial) dari hotel tersebut. Lokasi penelitian dilaksanakan di Hotel Grand Tembaga Timika, Jl. Yos Surdaso No. 25, Kecamatan Mimika Baru, Kabupaten Mimika, Provinsi Papua.

Jenis data yang digunakan melibatkan data kualitatif, seperti sejarah singkat perusahaan, dan data kuantitatif, seperti catatan dan laporan keuangan. Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh langsung dari interaksi dengan pimpinan dan karyawan hotel serta data skunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis terkait. Teknik pengumpulan data melibatkan wawancara dengan pimpinan dan karyawan serta analisis dokumen. Populasi terdiri dari subyek penelitian, objek penelitian, dan responden, sedangkan sampel kinerja perusahaan Hotel Grand Tembaga Timika mencakup periode tahun 2020-2022.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup analisis dari perspektif keuangan (financial) yang terdiri dari Current Ratio, Net Profit Margin, Return On Asset, dan non-keuangan (non-financial) yang terdiri dari Customer Retention, Customer Acquisition, Number of Complaints, Effectiveness Marginal Ratio, Employee Turnover, Employee Training.

Hasil dan Pembahasan

Perspektif Financial

Dalam kerangka balance scorecard prinsip finansial tetap menjadi fokus utama, karena kinerja keuangan mencerminkan hasil ekonomi dari keputusan dan tindakan yang di ambil. Pengukuran aspek finansial memungkinkan kita untuk menilai dampak penerapan strategi pada profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, dalam konteks finansial, penulis bertujuan untuk melakukan analisis terhadap Current Ratio, Net Profit Margin dan Return On Asset (ROA).

a. Current Ratio

Current ratio adalah sebuah instrument yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan pendapatan dari hutang lancar. Rasio ini di hitung dengan rumus berikut:

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

Tabel 1 Perhitungan Current Ratio

Tahun	Aset Lancar	Utang Lancar	Hasil
2020	265.000.000	175.000.000	151%
2021	265.000.000	120.000.000	221%
2022	265.000.000	350.440.000	76%

Dari analisis Current Ratio Hotel Grand Tembaga Timika pada Tabel 1, terlihat fluktuasi kinerja keuangan setiap tahunnya. Pada tahun 2020, mencapai 151%, tahun 2021 meningkat drastis menjadi 221%, namun pada tahun 2022 mengalami penurunan signifikan menjadi 76%. Ini mengindikasikan kinerja keuangan yang kurang baik pada tahun 2020 dan 2022, dengan Current Ratio

di bawah 200%, terkait dengan fokus investasi perusahaan pada aset tetap sesuai dengan bisnisnya dalam menyediakan layanan jasa. Pada tahun 2021, kinerja keuangan dianggap baik dengan Current Ratio melebihi 200%, menunjukkan kemampuan untuk melunasi kewajiban jangka pendek. Penurunan kewajiban jatuh tempo pada tahun 2021 meningkatkan kemampuan aset lancar untuk menutupi kewajiban tersebut.

b. Net Profit Margin

Net profit margin yang mengukur sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dari penjualan atau pendapatan jasa yang mereka hasilkan. Rumus perhitungannya adalah sebagai berikut:

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

Tabel 2 Perhitungan Net Profit Margin

Tahun	Earning After Interest and Tax (EAIT)	Peredaran Usaha	Hasil
2020	36.198.332	9.410.082.256	0,38%
2021	49.303.215	11.414.053.064	0,43%
2022	140.175.500	10.875.326.078	1,29%

Hotel Grand Tembaga Timika mengalami peningkatan Net Profit Margin dari 0,38% pada 2020, 0,43% pada 2021, hingga mencapai 1,29% pada 2022. Meskipun terjadi peningkatan signifikan pada tahun terakhir, kinerja hotel masih dianggap kurang baik berdasarkan kriteria Net Profit Margin ($\leq 1\%$ pada 2020-2021 dan di bawah standar pada 2022). Kondisi ini disebabkan oleh ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran, yang langsung memengaruhi laba perusahaan.

c. Return on Asset

Return on asset (ROA) adalah suatu rasio keuangan yang digunakan untuk menilai profitabilitas perusahaan, dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Asset}} * 100\%$$

Tabel 3 Perhitungan Return on Asset

Tahun	Laba sebelum pajak	Total asset	Hasil
2020	40.220.368	24.573.841.600	0,16%
2021	54.781.349	24.365.641.600	0,22%
2022	155.750.555	24.028.754.100	0,64%

Return On Asset Hotel Grand Tembaga Timika mengalami peningkatan dari 0,16% (2020) menjadi 0,22% (2021), dan signifikan hingga 0,64% pada tahun 2022. Meskipun terjadi peningkatan, kinerja perusahaan masih dianggap tidak baik berdasarkan kriteria Return On Asset ($\leq 1\%$). Penurunan laba peredaran usaha, meskipun terdapat penurunan total aset karena penyusutan, menyebabkan kondisi di mana hotel belum efisien dalam menghasilkan laba dari aset atau kekayaan yang dimiliki setelah penyesuaian biaya-biaya.

d. Perspektif Customer

Dalam perspektif pelanggan, terdapat dua kelompok indikator utama: kelompok inti untuk mengukur hasil akhir yang diinginkan dan kelompok pemicu untuk atribut atau tindakan perusahaan. Tujuan umumnya adalah meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa. Data pelanggan dalam tabel digunakan untuk menghitung indikator perspektif pelanggan seperti customer retention, customer acquisition, dan jumlah keluhan pelanggan. Hasil perhitungan menunjukkan tren dari tahun 2020 hingga 2022.

a. Customer Retention

Customer Retention adalah indikator yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan setia atau pelanggan yang sudah ada agar terus menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Perhitungan Customer Retention dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$CCR = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Loyal}}{\text{Total Jumlah Pelanggan}} * 100\%$$

Customer Retention Hotel Grand Tembaga Timika mengalami peningkatan, dengan 0% pelanggan loyal pada 2020, meningkat menjadi sekitar 40% pada 2021, dan mencapai 51% pada 2022. Berdasarkan kriteria penerimaan rasio, kinerja hotel dalam mempertahankan pelanggan lama dapat dianggap sebagai kinerja baik.

b. Customer Acquisition

Customer Acquisition merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. Jumlah pelanggan baru yang melakukan pemesanan kamar di Hotel Grand Tembaga Timika terus mengalami penurunan dari 100% pada 2020, menjadi 60% pada 2021, dan turun lagi menjadi 48% pada 2022. Hasil customer acquisition ini menunjukkan kinerja perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru tergolong buruk.

c. Number of Complaints

Number of Complaints (jumlah keluhan) adalah indikator yang mengukur kepuasan pelanggan dengan menghitung presentase banyaknya keluhan atau komplek yang diterima oleh perusahaan terkait dengan produk atau layanan yang mereka sediakan. Perhitungan Number Of Complaint dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

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

Perhitungan Number of Complaints (jumlah keluhan pelanggan) Hotel Grand Tembaga Timika dari tahun 2020 hingga 2022 menunjukkan fluktuasi. Pada 2020, jumlah keluhan pelanggan hanya sebesar 0,06%, naik menjadi 0,08% pada 2021, namun turun menjadi 0,05% pada 2022. Meskipun mengalami fluktuasi peningkatan setiap tahunnya, kinerja hotel dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan, yang diukur dengan Number of Complaints, dapat dianggap sangat baik karena persentase keluhan pelanggan selalu berada di bawah 1%.

d. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, fokus diberikan pada semua aktivitas dan proses yang dilakukan oleh perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, dengan tujuan menciptakan layanan yang memberikan kepuasan khusus pada pelanggan. Salah satu indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah kecepatan pelayanan oleh karyawan.

Kecepatan pelayanan yang diberikan oleh karyawan Hotel Grand Tembaga Timika diukur dengan menghitung waktu yang dibutuhkan dalam proses pelayanan dari awal hingga penyelesaian. Perhitungan kecepatan pelayanan ini dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Effectiveness Marginal Ratio (EMR)} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Perspektif bisnis internal Hotel Grand Tembaga Timika, diukur dengan Effectiveness Marginal Ratio (EMR), menunjukkan peningkatan signifikan dari 1,111 kali pada 2020 menjadi 1,250 kali pada 2021-2022. Ini mencerminkan peningkatan kinerja karyawan dalam kecepatan pelayanan dari proses data hingga ke kamar hotel pelanggan setiap tahunnya. Secara keseluruhan, Effectiveness Marginal Ratio (EMR) tersebut tergolong sangat baik, dengan angka lebih dari 1,000 kali.

e. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang terus belajar dan meningkatkan tingkat pertumbuhannya. Indikator yang digunakan melibatkan kondisi yang mempengaruhi produktivitas karyawan, seperti Employee Turnover (ETO) dan Employee Training (ET).

a. Employee Turnover (ETO)

Employee Turnover (ETO) mengacu pada perputaran karyawan, yaitu tingkat keluar masuknya karyawan dalam organisasi, dalam hal ini, Hotel Grand Tembaga Timika. Perhitungan Employee Turnover dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Employee Turnover (ETO)} = \frac{\text{Jumlah Pekerja Keluar}}{\text{Total Pekerja}} * 100\%$$

Hasil perhitungan Employee Turnover (ETO) Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan fluktuasi selama periode 2020-2022. Pada 2020, ETO sebesar 10,07%, meningkat menjadi 19,35% pada 2021, dan kemudian mengalami penurunan menjadi 7,54% pada 2022. Kesimpulannya, kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dalam mempertahankan karyawan dapat dianggap baik, terutama karena pada tahun terakhir Employee Turnover mengalami penurunan, mengindikasikan tingkat perputaran yang lebih rendah selama periode tersebut.

b. Employee Training (ET)

Employee Training (pelatihan karyawan) adalah program pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka. Untuk mengukur Employee Training, dapat digunakan rumus berikut:

$$\text{Employee Training (ET)} = \frac{\text{Total Karyawan Mengikuti Training}}{\text{Total Karyawan}} * 100\%$$

Perhitungan Employee Training (ET) di Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan peningkatan setiap tahun. Pada 2020, tidak ada karyawan yang menerima pelatihan (0%), namun pada 2021 persentase karyawan yang mengikuti pelatihan naik menjadi 8,77%, dan pada 2022 kembali naik menjadi 10,14%. Dengan demikian, kinerja Hotel Grand Tembaga Timika, yang diukur melalui Employee Training (ET), dapat dianggap baik berdasarkan kriteria penerimaan rasio. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap peningkatan tingkat pelatihan karyawan setiap tahunnya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis perspektif financial dan perspektif non-financial di atas:

Perspektif Financial

a. Current Ratio

Hasil analisis menunjukkan fluktuasi rasio lancar Hotel Grand Tembaga Timika selama tiga tahun terakhir. Meskipun demikian, berdasarkan kategori kinerja, kemampuan membayar utang jangka pendek perusahaan diklasifikasikan sebagai buruk pada tahun 2020 dan 2022, sementara pada tahun 2021 dikategorikan baik. Kinerja buruk pada tahun 2020 dan 2022 mengindikasikan bahwa aset lancar perusahaan tidak cukup untuk menutupi utang yang jatuh tempo. Ketidakmampuan aset lancar pada tahun 2020 dan 2022 disebabkan oleh fokus manajemen perusahaan pada investasi hanya pada aset tetap, sesuai dengan kriteria usaha yang dijalankan oleh Hotel Grand Tembaga Timika, yaitu menyediakan pelayanan jasa. Meskipun kategori kinerjanya dianggap kurang baik, perusahaan masih mampu melunasi kewajiban jangka pendeknya. Pentingnya dicatat bahwa kinerja Current Ratio Hotel Grand Tembaga Timika pada tahun 2021 dapat dianggap baik karena adanya penurunan kewajiban jatuh tempo yang akan segera dibayar. Hal ini

memperlihatkan bahwa aset lancar masih mencukupi untuk menutupi kewajiban tersebut. Meskipun demikian, perlu diingat bahwa kondisi ini dapat berubah seiring waktu dan memerlukan perhatian manajemen yang baik.

b. Net Profit Margin

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa Net Profit Margin Hotel Grand Tembaga Timika mengalami peningkatan setiap tahun. Namun, dalam kategori kinerja rasio kemampuan hotel dalam menghasilkan laba dari penjualan jasa, evaluasi menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Pada tahun 2020 dan 2021, Net Profit Margin masih berada di kategori tidak baik karena nilainya masih $\leq 1\%$. Meskipun terjadi peningkatan pada tahun 2022, namun tetap dianggap kurang baik karena Net Profit Margin $> 1\%$. Kondisi ini disebabkan oleh ketidakseimbangan antara pendapatan yang diterima dan beban pengeluaran, yang secara langsung berdampak pada besarnya laba yang dihasilkan oleh perusahaan. Sebagai akibatnya, kemampuan Hotel Grand Tembaga Timika dalam mencapai tingkat laba yang optimal dari pelayanan jasanya menjadi kurang maksimal.

c. Return On Asset

Dari hasil analisis Return On Asset pada Hotel Grand Tembaga Timika mengalami kenaikan setiap tahunnya dengan hasil rasio berdasarkan kriteria Return On Asset masih tergolong tidak baik di mana $\leq 1\%$. Hal ini disebabkan oleh laba pada peredaran usaha mengalami penurunan sekalipun terjadi penurunan pada total asset karena adanya penyusutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa Hotel Grand Tembaga Timika belum mampu menghasilkan laba dengan menggunakan asset atau kekayaan yang dimiliki setelah penyesuaian biaya-biaya pada perusahaan.

Perspektif Customer

a. Customer Retention

Analisis Customer Retention pada Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan bahwa kinerja rasio masuk dalam kategori kinerja baik. Hotel berhasil mempertahankan pelanggan lama dengan baik, terutama setelah menghadapi tantangan pada tahun 2020 akibat pandemi Covid-19. Pada tahun tersebut, tidak ada pelanggan lama yang menggunakan fasilitas jasa hotel. Meskipun demikian, Hotel Grand Tembaga Timika berhasil mengatasi kondisi sulit tersebut, dan pada tahun 2021 dan 2022, terjadi peningkatan signifikan sebesar 40% dan 51% dalam jumlah pelanggan lama yang kembali menggunakan layanan hotel. Hal ini menunjukkan peningkatan positif dalam retensi pelanggan, dan hotel berhasil membangun kembali kepercayaan pelanggan setelah periode sulit akibat pandemi.

b. Customer Acquisition

Analisis Customer Acquisition pada Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan kinerja rasio masuk yang termasuk dalam kategori buruk, disebabkan oleh penurunan jumlah pelanggan baru selama tiga tahun terakhir. Meskipun demikian, secara keseluruhan, kinerja Hotel Grand Tembaga Timika

dalam menarik pelanggan baru di Kota Timika tetap positif, dengan tingkat pertumbuhan yang tetap di atas 40%. Peningkatan paling signifikan dalam akuisisi pelanggan baru terjadi pada tahun 2020, mencapai 100%. Keadaan ini terjadi karena pada waktu itu, fasilitas Hotel Grand Tembaga Timika digunakan untuk kepentingan tenaga medis dalam penanggulangan pandemi Covid-19.

c. Number Of Complaint

Hasil analisis terhadap Jumlah Keluhan (Number of Complaints) pada Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan kinerja yang sangat baik berdasarkan kriteria penerimaan rasio masuk. Hal ini dapat diatributkan kepada jumlah keluhan yang sangat rendah, yaitu kurang dari 1% dari total pelanggan hotel. Hal ini mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi terhadap layanan yang diberikan oleh Hotel Grand Tembaga Timika. Namun, ketika melihat tren selama tahun 2020-2022, terdapat fluktuasi dalam jumlah keluhan, menunjukkan adanya ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel. Oleh karena itu, perlu diperhatikan oleh pihak manajemen hotel untuk terus melakukan perbaikan dalam aspek pelayanan. Upaya ini bertujuan untuk memastikan bahwa perspektif pelanggan terhadap hotel tersebut terus meningkat, sehingga pelanggan merasa puas dan terdorong untuk menggunakan kembali layanan hotel, serta merekomendasikannya kepada orang lain.

Perspektif Bisnis Internal

a. Effectiveness Marginal Rasio

Hasil analisis Effectiveness Marginal Ratio (EMR) menunjukkan tren kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2020, EMR Grand Tembaga Hotel mencapai 1,111 kali dalam proses operasional, sementara pada tahun 2021-2022, angkanya meningkat menjadi 1,250 kali. Kenaikan ini menunjukkan bahwa Effectiveness Marginal Ratio (EMR) melebihi nilai 1,000 kali, menandakan tingkat keefisienan yang sangat baik dalam menjalankan proses operasional. Dengan skor A, Grand Tembaga Hotel berhasil mencapai tingkat keefisienan yang optimal. Kenaikan tersebut dapat diatributkan kepada efektivitas karyawan perusahaan yang telah bekerja dengan efisien. Proses internal yang terjadi menunjukkan dukungan terhadap keahlian yang dimiliki oleh karyawan, sehingga Grand Tembaga Hotel dapat menjalankan operasionalnya dengan tingkat efisiensi yang tinggi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Employee Turnover

Tingkat Employee Turnover (ETO) di Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan kategori baik, dengan penurunan pada tahun terakhir. Fluktuasi yang terjadi pada tahun 2020-2021, termasuk penambahan dan pengurangan karyawan, tidak disebabkan oleh masalah internal perusahaan, melainkan merupakan respons terhadap situasi pandemi Covid-19. Dalam konteks ini, manajemen perusahaan perlu menyesuaikan penggunaan tenaga kerja dengan kondisi ekonomi sulit akibat pandemi, sehingga penurunan ETO pada tahun terakhir tidak dapat dianggap sebagai dampak buruk dari manajemen

internal, melainkan sebagai langkah adaptasi terhadap keadaan eksternal yang memaksa perusahaan untuk menyesuaikan sumber daya manusianya.

b. Employee Training

Hasil analisis pelatihan karyawan (Employee Training) di Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan kategori yang baik, seiring dengan adanya peningkatan partisipasi karyawan dalam pelatihan selama beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2020, tidak ada karyawan yang mengikuti pelatihan, mencerminkan kondisi di mana pandemi Covid-19 mempengaruhi aktivitas pelatihan di hotel tersebut. Namun, pada tahun 2021 dan 2022, terjadi peningkatan signifikan dalam jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Pada tahun 2021, sekitar 8,77% dari total karyawan aktif terlibat dalam pelatihan, dan angka tersebut meningkat menjadi 10,14% pada tahun 2022. Peningkatan ini mencerminkan komitmen Hotel Grand Tembaga Timika untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta adaptasi terhadap perubahan kondisi eksternal seperti pandemi.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Grand Tembaga Hotel menunjukkan kinerja keuangan yang kurang memuaskan dengan Current Ratio yang rendah, Net Profit Margin sebesar 1%, dan Return On Asset di bawah standar 1%. Meskipun begitu, perusahaan tetap memiliki kemampuan untuk membayar kewajiban tepat waktu. Sementara Customer Retention dinilai baik, Customer Acquisition mengalami penurunan. Number of Complaint sangat rendah (<1%), menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam melayani pelanggan. Efektivitas Marginal Ratio (EMR) mendapat skor A, menandakan efektivitas luar biasa dalam kinerja karyawan. Sementara itu, Employee Training dinilai baik dengan peningkatan setiap tahun, sedangkan Employee Turnover mengalami penurunan pada tahun terakhir.

Saran

Secara keseluruhan, Grand Tembaga Hotel perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan bisnisnya. Fokus pada peningkatan aset lancar, perhatian khusus terhadap Net Profit Margin, optimalisasi Return On Asset, peningkatan pelayanan untuk mengurangi Number of Complaint, dan upaya untuk mengurangi tingkat perputaran karyawan menjadi kunci dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan implementasi saran-saran ini, diharapkan Grand Tembaga Hotel dapat meningkatkan daya saing, kepuasan pelanggan, dan stabilitas internal perusahaan.

Daftar Pustaka

Dian, S., Rosalina, K., Azriani, N. R., & Aqbal, S. (2013). Balance Scorecard Pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur. Universitas Brawijaya Press (UB Press).

- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). *Analisis Balance scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS DIPONEGORO).
- Herningsih. 2016. *Kinerja Dosen dan Karyawan (Pendekatan Riset Ditinjau Dari Dimensi Kepemimpinan, Budaya, dan Lingkungan Organisasi)*. Malang: Media Nusa Creative
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balanced scorecard pada PT. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4).
- Rusdiyanto, A. F., & RAHARDJA, R. (2010). *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS DIPONEGORO).
- Sunarmi. (2022). *Tekstil Untuk Restoran Hotel*. Jejak Pustaka.
- Widodo, I. (2011). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)*. Universitas Diponegoro Semarang.