MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA HOTEL KRISTAL KUPANG

Maria Jali Yanti Nahak[1], Maria Goreti Malut[2]
[1,2] Universitas Katolik Widya Mandira Kupang,Nusa Tenggara Timur, Indonesia
Email: Yantynahak75@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Hotel Kristal Kupang dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, hotel telah mampu mempertahankan tingkat pendapatan yang stabil, meskipun masih menghadapi tantangan dalam efisiensi biaya operasional. Pada perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori baik, namun terdapat kebutuhan peningkatan pada kualitas layanan front office. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa beberapa prosedur operasional telah berjalan dengan baik, tetapi perlu adanya inovasi dalam manajemen layanan untuk meningkatkan daya saing. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hotel telah memberikan pelatihan dasar bagi karyawan, namun masih perlu peningkatan kompetensi dan motivasi kerja. Secara keseluruhan, analisis Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kinerja Hotel Kristal Kupang cukup baik, tetapi masih diperlukan optimalisasi pada area tertentu untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Kinerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of Hotel Kristal Kupang using the Balanced Scorecard approach, which includes four key perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. A qualitative descriptive method was employed, with data collected through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that, from the financial perspective, the hotel has maintained a stable revenue level, although challenges related to operational cost efficiency remain. From the customer perspective, the hotel has achieved a good level of customer satisfaction, yet improvements are still required in front office service quality. The internal business process perspective shows that several operational procedures are functioning effectively, but innovation in service management is needed to enhance

Article history
Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80
Prefix DOI :
10.8734/musytari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

competitiveness. From the learning and growth perspective, the hotel has provided basic employee training; however, further development of employee competencies and work motivation is still necessary. Overall, the Balanced Scorecard analysis indicates that the performance of Hotel Kristal Kupang is relatively good, though certain areas must be optimized to achieve sustainable competitive advantage.
***Keywords**: Balanced Scorecard, Performance*

1. LATAR BELAKANG

Pariwisata merupakan salah satu sektor penting dalam pembangunan ekonomi daerah maupun nasional. Pertumbuhan industri pariwisata mendorong meningkatnya permintaan terhadap layanan perhotelan sebagai fasilitas pendukung bagi wisatawan, pelaku bisnis, maupun masyarakat umum. Persaingan yang semakin ketat antar hotel menuntut setiap perusahaan untuk mengelola kinerja secara lebih efektif dan terukur agar mampu mempertahankan eksistensi serta meningkatkan daya saing. Dalam konteks ini, pengukuran kinerja yang komprehensif diperlukan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Pengukuran kinerja tidak lagi dapat mengandalkan indikator keuangan semata. Ukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan bersifat jangka pendek dan tidak mampu mencerminkan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi modern memerlukan sistem evaluasi kinerja yang mampu menggambarkan keberhasilan secara lebih menyeluruh, terutama yang melibatkan faktor nonkeuangan seperti kualitas layanan, efisiensi proses, dan pengembangan sumber daya manusia.Balanced Scorecard menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk mengatasi keterbatasan tersebut.

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif tersebut, Balanced Scorecard memberikan gambaran kinerja yang lebih holistik, sehingga membantu manajemen dalam menilai efektivitas strategi dan memastikan bahwa seluruh aktivitas perusahaan selaras dengan tujuan jangka panjang. Dalam industri perhotelan, penerapan BSC sangat relevan karena kualitas layanan dan kepuasan pelanggan menjadi faktor penentu keberhasilan.

Hotel Kristal Kupang merupakan salah satu hotel yang beroperasi di Kota Kupang dan bersaing di tengah pertumbuhan sektor perhotelan yang cukup dinamis. Untuk dapat bertahan dan berkembang, hotel perlu memastikan bahwa seluruh aspek operasional berjalan efektif serta dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal. Namun, tantangan kompetitif yang semakin meningkat menuntut manajemen untuk memiliki alat ukur yang mampu memberikan gambaran kinerja secara menyeluruh, baik dari sisi finansial maupun nonfinansial.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard menghasilkan temuan yang beragam. Penelitian oleh Sudjana, Mulyatini, dan Herlina (2019) pada Rumah Sakit Al-Arif Ciamis menemukan bahwa kinerja pada keempat perspektif BSC berada dalam kategori baik. Pandia et al. (2025) pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa BSC efektif digunakan, meskipun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih menghadapi tantangan. Amalia, Hermina, dan Rosmayati (2022) pada PMI Kabupaten Garut juga menemukan kinerja yang baik, namun masih terdapat kelemahan pada efisiensi anggaran, penanganan keluhan, ketepatan waktu pelayanan, serta akses informasi pegawai. Sementara itu, Sabila, Sunarta, dan Alipudin (2022) pada PT Unichem Candi Indonesia menunjukkan bahwa sebagian besar indikator BSC terpenuhi, meskipun terdapat penurunan ROA dan perlunya peningkatan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

motivasi karyawan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa setiap organisasi memiliki capaian kinerja yang bervariasi, sehingga penting untuk melakukan penelitian lanjutan.

Kajian ini peneliti lakukan dengan maksud menginformasikan dan menjelaskan mengenai "Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Hotel Kristal Kupang". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Hotel Kristal Kupang melalui perspektif Balanced Scorecard, sehingga dapat memberikan informasi komprehensif mengenai pencapaian kinerja hotel serta aspek-aspek yang perlu ditingkatkan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang, kelompok, ataupun organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menilai efektivitas serta efisiensi aktivitas organisasi sehingga manajemen mampu menetapkan keputusan yang lebih tepat dan mendukung peningkatan kinerja. Selain itu, pengukuran kinerja membantu organisasi dalam mengidentifikasi area perbaikan dan memastikan strategi berjalan sesuai dengan rencana.

Dalam sektor jasa seperti perhotelan, indikator kinerja biasanya mencakup kualitas pelayanan, tingkat kepuasan tamu, kecepatan layanan, dan kemampuan organisasi mempertahankan tamu.

2. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai alat pengukuran kinerja yang menghubungkan aspek keuangan dan nonkeuangan untuk menggambarkan kinerja organisasi secara menyeluruh. BSC tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga faktor-faktor yang mendorong kinerja jangka panjang melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan utama Balanced Scorecard adalah untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi menjadi indikator yang terukur dan bertahap.

"Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard mencakup sejumlah indikator yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif utama yang saling berhubungan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan".Perspektif keuangan berfokus pada ukuran seperti profitabilitas, ROI, dan efisiensi biaya sebagai gambaran pencapaian kinerja finansial organisasi. Perspektif pelanggan menilai keberhasilan organisasi dari tingkat kepuasan, loyalitas, dan nilai yang dirasakan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menilai efektivitas proses yang menciptakan nilai, termasuk inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kemampuan perusahaan dalam mengembangkan SDM, sistem informasi, serta budaya organisasi yang mendukung peningkatan berkelanjutan. Keempat perspektif ini dirancang untuk memberikan gambaran kinerja yang komprehensif dan berorientasi jangka panjang.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Hotel Kristal Kupang karena hotel ini menjadi salah satu industri jasa yang membutuhkan evaluasi kinerja komprehensif melalui pendekatan Balanced Scorecard. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

menggambarkan, mengukur, dan menganalisis kinerja organisasi berdasarkan data numerik dan persepsi responden terhadap empat perspektif Balanced Scorecard. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang bertujuan untuk memperoleh data primer dan sekunder terkait perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, yaitu mengolah dan menyajikan data dalam bentuk skor, persentase, dan interpretasi berdasarkan indikator Balanced Scorecard untuk menilai sejauh mana kinerja Hotel Kristal Kupang telah memenuhi standar yang diharapkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hotel Kristal Kupang memiliki kinerja keuangan yang baik, terlihat dari pengelolaan biaya yang efektif dan peningkatan pendapatan kamar. Dalam teori Kaplan & Norton (1996), perspektif keuangan menjadi indikator utama keberhasilan strategi karena mencerminkan kemampuan organisasi menciptakan nilai bagi pemilik dan pemangku kepentingan. Secara logis, pencapaian finansial yang baik memberi ruang bagi hotel untuk meningkatkan fasilitas, SDM, dan inovasi layanan sehingga memperkuat perspektif lainnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sudjana, Mulyatini & Herlina (2019) yang menyimpulkan bahwa pencapaian keuangan yang stabil berkontribusi langsung pada kinerja keseluruhan, serta penelitian Sabila, Sunarta & Alipudin (2022) yang menunjukkan bahwa kinerja finansial dapat meningkat apabila perspektif pelanggan dan proses internal berjalan efektif.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, Hotel Kristal Kupang menunjukkan kinerja yang baik dengan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi terutama pada aspek pelayanan, kebersihan, dan kenyamanan fasilitas. Menurut Kaplan & Norton (1996), perspektif pelanggan penting karena kepuasan pelanggan menentukan keberlangsungan pendapatan jangka panjang. Secara logis, kepuasan pelanggan akan meningkatkan loyalitas, memperkuat citra hotel, dan berdampak pada peningkatan okupansi, sehingga memperbaiki kinerja keuangan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Amalia, Hermina & Rosmayati (2022) yang menyatakan bahwa pelayanan yang responsif meningkatkan kepuasan pelanggan, serta studi Pandia et al. (2025) yang menegaskan bahwa perspektif pelanggan merupakan kunci dalam mempertahankan daya saing organisasi jasa.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal Hotel Kristal Kupang dinilai efektif, ditandai dengan layanan yang cepat, prosedur operasional yang jelas, serta kebersihan dan pemeliharaan fasilitas yang baik. Dalam teori Balanced Scorecard, proses internal merupakan sumber penciptaan nilai karena di sinilah organisasi menghasilkan layanan yang dipersepsikan pelanggan (Kaplan & Norton, 1996). Hubungan logisnya adalah bahwa semakin berkualitas proses internal, semakin baik pengalaman pelanggan, yang kemudian berdampak pada peningkatan loyalitas dan keuangan hotel. Temuan ini sesuai penelitian Sabila et al. (2022) yang mengakatan bahwa inovasi dan efektivitas proses internal meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan, serta penelitian Sudjana et al. (2019) yang menegaskan bahwa keberhasilan proses internal meningkatkan hasil pada tiga perspektif lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Hotel Kristal Kupang memiliki SDM yang cukup kompeten dan telah memperoleh pelatihan dasar, meskipun motivasi karyawan masih

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

perlu ditingkatkan melalui sistem penghargaan, peluang pengembangan karier, dan optimalisasi fasilitas kerja. Teori Kaplan & Norton (1996) menyatakan bahwa perspektif ini menjadi fondasi bagi perspektif lainnya, karena kualitas SDM menentukan efektivitas proses internal dan pelayanan kepada pelanggan. Hubungan logisnya adalah bahwa SDM yang terlatih dan termotivasi akan bekerja lebih produktif, memberikan layanan lebih baik, dan menciptakan efisiensi operasional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Pandia et al. (2025) yang menyebutkan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif paling menantang namun paling berpengaruh jangka panjang, serta penelitian Amalia et al. (2022) yang membuktikan bahwa peningkatan kompetensi karyawan berdampak langsung pada kualitas layanan dan proses internal.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan menggunakan Balanced Scorecard pada Hotel Kristal Kupang, dapat disimpulkan bahwa kinerja hotel berada dalam kategori baik pada seluruh perspektif, meskipun masing-masing masih memiliki aspek yang perlu ditingkatkan. Perspektif keuangan menunjukkan pengelolaan biaya dan pendapatan yang efektif, perspektif pelanggan mencerminkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pelayanan dan fasilitas, perspektif proses bisnis internal menunjukkan operasional yang efisien dan sesuai standar, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kompetensi SDM yang memadai meskipun motivasi dan pengembangan karier masih perlu diperkuat.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, M., Hermina, T., & Rosmayati, I. (2022). *Analisis Penerapan Balanced Scorecard pada PMI Kabupaten Garut*.

Cedaryana, & Safria. (2025). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Balanced Scorecard*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Pandia, Y. B., Sitorus, N., Sitorus, V., & Rizal, M. (2025). *Penerapan Balanced Scorecard dalam Evaluasi Kinerja pada Perusahaan Manufaktur: Studi Literatur*.

Polewangi, A., et al. (2023). *Implementasi Balanced Scorecard pada Perusahaan Manufaktur*.

Sabila, T. A., Sunarta, K., & Alipudin, A. (2022). *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja PT Unichem Candi Indonesia*.

Sudjana, E. R., Mulyatini, N., & Herlina, E. (2019). *Analisis Balanced Scorecard sebagai Dasar Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Al-Arif Ciamis*.

Yuwanda, R., et al. (2022). *Strategi Operasi dan Efisiensi Proses Bisnis Menggunakan Balanced Scorecard pada Industri Manufaktur*.