



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Page 7206-7222

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Evaluasi Kinerja Organisasi Perusahaan Hospitality Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*

Ratna Sulis Setianingsih<sup>1✉</sup>, Muhammad Iqbal Faturoman<sup>2</sup>, Aiza Yudha Pratama<sup>3</sup>

Teknik Industri, Institut Teknologi Telkom Purwokerto

Email: [fatuohmaniqbal@ittelkom-pwt.ac.id](mailto:fatuohmaniqbal@ittelkom-pwt.ac.id)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Industri bidang perhotelan berkontribusi secara signifikan pada ekonomi suatu negara, baik dalam hal Industri perhotelan secara signifikan mendorong perekonomian suatu negara melalui peningkatan pendapatan dan penciptaan lapangan kerja. Namun, di tengah meningkatnya persaingan global, standarisasi produk, dan tuntutan konsumen yang terus berkembang, daya saing sebuah organisasi bergantung pada kualitas produk dan layanan yang unggul di semua aspek industri perhotelan. Manajemen hotel memainkan peran penting dalam inovasi, pemecahan masalah, dan merancang strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi, sehingga meningkatkan daya saing dan kepuasan pelanggan. Manajemen sumber daya yang efektif adalah kunci untuk mencapai kualitas layanan yang unggul dan mengatasi hambatan pertumbuhan. Di PT Aksara Semesta Propertindo, kinerja organisasi dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* di seluruh perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan. Hasil dari pengukuran kinerja organisasi yang dilakukan diperoleh perspektif keuangan dengan persentase 75% dengan kategori baik. Perspektif pelanggan berkategori sangat baik dengan persentase 78%. Perspektif proses bisnis internal dikatakan dalam kategori cukup baik dengan persentase 50%. Perspektif pengembangan dan pertumbuhan dikatakan dalam kategori sangat baik dengan persentase 80% Hasil menunjukkan kinerja yang kuat dalam kepuasan pelanggan dan pertumbuhan, sementara proses internal menunjukkan peningkatan yang moderat. Secara keseluruhan, PT Aksara Semesta Propertindo mencapai peringkat yang baik sebesar 71% di semua perspektif yang diukur

Kata Kunci: *Kinerja Organisasi, Balanced Scorecard, Hospitality, Hotel*

## Abstract

The hospitality industry significantly boosts a country's economy through revenue generation and job creation. However, amidst rising global competition, product standardization, and evolving consumer demands, an organization's competitive edge hinges on product quality and superior service across all facets of the hotel industry. Hotel management plays a pivotal role in innovation, problem-solving, and designing strategies to enhance organizational performance, thereby improving competitiveness and customer satisfaction. Effective management of resources is key to achieving superior service quality and overcoming obstacles to growth. At PT Aksara Semesta Propertindo, organizational performance was assessed using the *Balanced Scorecard* across financial, customer, internal processes, and growth perspectives. The results of the organizational performance measurements carried out obtained a financial perspective with a percentage of 75% in the good category. The category customer perspective is very good with a percentage of 78%. The internal business process perspective is said to be in the quite good category with a percentage of 50%. The development and growth perspective is said to be in the very good category with a percentage of 80%. Results indicate strong performance in customer satisfaction and growth, while internal processes showed moderate improvement. Overall, PT Aksara Semesta Propertindo achieved a good rating of 71% across all measured perspective

Keyword: *Organization Performance, Balanced Scorecard, Hospitality, Hotel*

## PENDAHULUAN

Industri bidang perhotelan berkontribusi secara signifikan pada ekonomi suatu negara, baik dalam hal pendapatan maupun jumlah lapangan kerja yang diciptakannya (Maulina, 2023). Kunci sukses dalam industri perhotelan adalah kualitas pelayanan suatu perusahaan dalam menciptakan pengalaman tamu yang luar biasa (Kesuma et al., 2023). Kepercayaan konsumen timbul dari kualitas produk atau jasa yang sesuai harapan dan menjadi landasan untuk membentuk hubungan loyalitas konsumen sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk lebih unggul dalam daya saing dan mendukung pertumbuhan pelanggan melalui rekomendasi positif untuk kembali menggunakan jasa perusahaan di masa mendatang maka secara tidak langsung mempengaruhi profit (Winarni & Rohmah, 2022). Aspek kualitas, kuantitas, monitoring dan evaluasi perusahaan dapat berdampak positif bila kinerja personal maupun organisasi mencapai maksimal (Riwukore & Habaora, 2022). Selain itu juga, secara tidak langsung bila kinerja organisasi telah mempengaruhi aspek-aspek tersebut dengan baik dan memiliki kemampuan potensi yang menjanjikan untuk masa depan maka mampu menghasilkan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan (Ardiansyah & Pelitawati, 2023).

Profitabilitas perusahaan sering mengalami fluktuasi, seperti yang dialami PT Aksara Semesta Propertindo dalam industri perhotelan. Meskipun target profit bulanan sebesar Rp.60.000.000, data keuntungan dari Januari hingga Desember 2023 yang digambarkan dalam Tabel 1 dan Grafik 1 menunjukkan fluktuasi yang signifikan. Faktor-faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan ini.

Tabel 1. Profit Perusahaan Tahun 2023

BULAN	PROFIT	BULAN	PROFIT
Januari	Rp 44.437.521	Agustus	Rp 30.967.377
Februari	Rp 44.244.886	September	Rp 43.408.915
Maret	Rp 25.320.721	Oktober	Rp 43.576.171
April	Rp 34.447.121	November	Rp 38.791.407
Mei	Rp 37.427.812	Desember	Rp 52.213.752
Juni	Rp 30.756.319		
Juli	Rp 31.755.375		



Gambar 1. Grafik Profit Perusahaan Tahun 2023

Fluktuasi profit juga dipengaruhi oleh kualitas layanan atau produk yang ditawarkan perusahaan, yang berdampak langsung pada kepuasan pelanggan. Pengalaman buruk dalam pelayanan dapat mengurangi minat pelanggan untuk kembali, sementara ulasan negatif dapat merusak citra perusahaan. Kualitas layanan hotel, di sisi lain, sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi, terutama dalam hal kemampuan dan kualitas karyawan yang disediakan. (Sawitri et al., 2018). Hal tersebut dikarenakan Karyawan berperan sebagai identitas perusahaan dan menjadi penghubung perusahaan secara langsung yang memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan penting untuk memperhatikan perkembangan dari Karyawannya.

Tabel 2. Data Turnover Pegawai Tahun 2023

Bulan	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir
Januari	21	0	0	21
Februari	21	3	3	21
Maret	21	0	3	24
April	24	0	0	24
Mei	24	1	3	26
Juni	26	0	0	26
Juli	26	0	2	28
Agustus	28	0	3	31
September	31	2	0	29
Oktober	29	1	1	29
November	29	2	0	27
Desember	27	1	1	27
Rata-rata jumlah Karyawan				26,0833
Jumlah Karyawan keluar				10
Tingkat Turnover				38%

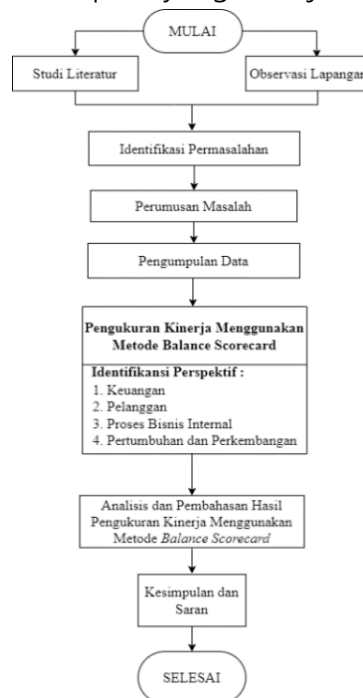
Setelah dilakukan observasi lapangan dan di dukung oleh data pada Tabel 2 yang merupakan data turnover Karyawan di PT Aksara Semesta Propertindo yang menyatakan persentase tingkat pergantian Karyawan di perusahaan sebesar 38%. Jika di suatu perusahaan tingkat turnover sebesar 5-10% karyawan dapat dikatakan normal, sedangkan tingkat turnover dikatakan tinggi apabila melebihi dari 10% per-tahun (Anjani, 2023). Tingginya turnover Karyawan pada suatu perusahaan berpengaruh signifikan memberikan dampak negatif bagi kinerja perusahaan tersebut (Sulistyawati & Indrayani, 2012). Hal tersebut membuat kondisi perusahaan tidak stabil dan menimbulkan potensi meningkatnya pengeluaran biaya.

PT Aksara Semesta Properindo menghadapi tantangan signifikan terkait tingkat turnover karyawan yang tinggi, mempengaruhi kualitas layanan dan pencapaian target profit. Dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) dari empat perspektif, perusahaan berharap dapat mengidentifikasi solusi strategis untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan merekadengan mengintegrasikan aspek keuangan dan

non-keuangan untuk mengevaluasi kinerja mereka secara holistik (Ramadhan, 2021).

## METODE PENELITIAN

Objek dari penelitian ini adalah kinerja organisasi pada PT Aksara Semesta Propertindo yang berlokasi di Jl. Sunan Bonang, Dusun II, Dukuhwaluh, Kec. Kembaran, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Sedangkan subjek dalam penelitian ini yaitu PT Aksara Semesta Properindo. Adapun alur penelitian ini seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Alur penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, data historis, dan kuesioner. Observasi dilakukan untuk mengumpulkan informasi langsung dari lokasi penelitian, sementara wawancara melibatkan interaksi langsung dengan pihak terkait. Data historis digunakan dari arsip perusahaan untuk informasi seperti laba bersih, pendapatan, biaya operasional, dan lainnya. Kuesioner yang digunakan penelitian ini mengacu dari sumber (Ramadhan, 2021) dengan skala nilai pengukuran jawaban yaitu poin 1-4. Skala poin tersebut yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju, (4) Sangat setuju. Setelah semua data dan informasi didapat, selanjutnya analisis data.

### A. Penetapan tujuan strategis

Setelah mengidentifikasi visi dan misi, tahap selanjutnya adalah menentukan arah perusahaan dengan menyusun tujuan strategi. Strategi ditentukan bersama dengan manajemen perusahaan. Dalam proses menentukan tujuan strategi, pengolahan data

disesuai dengan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Proses penyusunan strategi ini mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## B. Penilaian indikator variabel

Adapun teknik analisis data pada masing-masing indikator pengukuran yang digunakan sebagai berikut:

### 1. Perspektif Keuangan

Adapun indikator yang digunakan pada perspektif ini yaitu:

#### a. *Return on Asset*

Secara matematis ROA dapat dihitung dengan persamaan berikut.

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

#### b. *Return on Equity*

Secara matematis ROE dapat dihitung dengan persamaan berikut.

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

#### c. *Net Profit Margin*

NPM dapat dihitung dengan persamaan berikut

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%.$$

#### d. *Gross Operating Profit Margin*

Secara umum GOP Margin dapat dihitung dengan persamaan berikut.

$$GOP\ Margin = \frac{\text{Total Pendapatan} - \text{Total Biaya Operasional}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

### 2. Perspektif Pelanggan

Indikator pengukuran pada perspektif ini meliputi:

#### a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar dihitung dengan persamaan berikut.

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

#### b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan dihitung dengan persamaan berikut.

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

#### c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dihitung dengan persamaan berikut

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

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun indikator pengukuran pada perspektif ini meliputi:

- Perjanjian dengan pihak ketiga yang diperoleh dari wawancara terkait jumlah perjanjian dengan pihak ketiga yang terjalin
- Proses pelayanan yang diperoleh dari wawancara tentang durasi pelayanan yang dapat diberikan perusahaan setiap harinya.
- Inovasi yang diperoleh dari wawancara tentang banyaknya inovasi yang dikembangkan pada tahun 2023.
- Proses Operasi yang diukur dengan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) dengan persamaan berikut.

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun indikator pengukuran pada perspektif ini meliputi:

- Retensi Karyawan

Retensi karyawan dihitung dengan persamaan berikut.

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

- Tingkat Pelatihan Karyawan

Tingkat Pelatihan Karyawan dihitung dengan persamaan berikut.

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

- Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan yang terdapat 14 pertanyaan tentang kemampuan perusahaan dalam memuaskan karyawan. Berikut item pertanyaan seperti pada tabel 3. Hasil kuesioner akan dihitung dengan persamaan berikut.

Tabel 3. Pertanyaan tentang kepuasan karyawan

No	Item Pertanyaan	No	Item Pertanyaan
1	Gaji sesuai kinerja	8	Lingkungan kerja
2	Jaminan kesehatan	9	Komunikasi sesama karyawan
3	Jaminan sosial tenaga kerja	10	Tunjangan
4	Jaminan hari tua	11	Hak cuti
5	Hubungan baik dengan atasan	12	Fasilitas

6	Penghargaan	13	Kondisi tempat kerja
7	Jabatan sesuai kemampuan	14	Inisiatif

$$\text{Rata – rata kepuasan Karyawan} = \frac{(1 \times \sum \text{STS}) + (2 \times \sum \text{TS}) + (3 \times \sum \text{S}) + (4 \times \sum \text{SS})}{(\sum \text{Karyawan} \times \text{Banyak Pertanyaan})}$$

Keterangan:

$\sum \text{STS}$  : jumlah sangat tidak setuju

$\sum \text{TS}$  : jumlah tidak setuju

$\sum \text{S}$  : jumlah setuju

$\sum \text{SS}$  : jumlah sangat setuju

$\sum \text{Karyawan}$  : total karyawan

d. Kemampuan Sistem Informasi

Data mengenai tingkat kemampuan sistem informasi kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan. Kuesioner terdiri dari tiga item pertanyaan seperti pada Tabel 4. Hasil Kuesioner akan dihitung dengan persamaan berikut.

Tabel 4. Pertanyaan kemampuan sistem informasi

No	Item Pertanyaan
1	Tingkat ketersediaan informasi
2	Tingkat keakuratan informasi
3	Waktu mendapatkan informasi

C. Identifikasi saran perbaikan dengan Traffic Light Rating System

Penilaian *Traffic Light Rating System* adalah sistem yang digunakan untuk mengevaluasi apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai sesuai harapan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih. Sistem ini terdiri dari tiga indikator zona warna: merah menunjukkan kondisi buruk, kuning menunjukkan kondisi sedang, dan hijau menunjukkan kondisi baik.

D. Strategy Map

Strategy Map (peta strategi) dapat dimanfaatkan oleh bagian manajemen perusahaan untuk memahami hubungan sebab akibat antara tujuan strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya. Adanya peta strategi maka bagian manajemen akan lebih mudah dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja organisasi PT Aksara Semesta Propertindo dengan metode *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Berikut ini analisis kinerja pada perusahaan

### A. Penetapan Tujuan Strategis

Sebuah perusahaan perlu mengidentifikasi tujuan strategis untuk mengetahui apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi organisasi. Setelah dilakukan diskusi dengan manajemen perusahaan maka seperti dapat dijabarkan pada Tabel 5 yang merupakan identifikasi tujuan strategi perusahaan sebagai berikut. .

Tabel 1. Identifikasi Tujuan Strategis

No	Perspektif	Tujuan Strategis
1	Keuangan	Peningkatan laba bersih perusahaan
2	Pelanggan	Peningkatan kepuasan pelanggan
		Memperluas <i>market share</i>
3	Proses Bisnis Internal	Mengoptimalkan proses operasional
		Inovasi layanan dan produk
4	Pembelajaran dan perkembangan	Mengembangkan sumber daya manusia
		Mengembangkan lini bisnis baru

### B. Penilaian indikator variabel

Setelah menghitung indikator kinerja masing-masing, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi perspektif dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Penilaian kinerja menggunakan pembobotan pada setiap perspektif untuk menekankan pentingnya setiap area terhadap tujuan strategis organisasi. Dengan memberikan bobot pada masing-masing perspektif, organisasi memastikan fokus yang seimbang dan komprehensif untuk mendukung kesuksesan jangka panjang. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan

Tabel 7. Rekapitulasi Pengukuran Kinerja

Perspektif	Variabel	Standar Interval Persentase	Keterangan Kategori	Hasil Realisasi	Kategori Interval	Bobot Skor	Presentase Perspektif
Keuangan	ROA	$\leq 4\%$	Tidak Baik	10%	Cukup	2/3	75% (Baik)
		5 - 11 %	Cukup				
		$\geq 12\%$	Baik				
	ROE	$\leq 7\%$	Tidak Baik	10%	Cukup	2/3	
		8 - 11 %	Cukup				
		$\geq 12\%$	Baik				
	NPM	$\geq 50\%$	Tidak Baik	43%	Cukup	2/3	
		30 - 49 %	Cukup				
		$\leq 29\%$	Baik				
GOP	$\leq 6\%$	Buruk	70%	Baik	3/3		
	= 6%	Cukup					
	$\geq 6\%$	Baik					
Pelanggan	Pangsa Pasar	$\geq 50\%$	Baik	99%	Baik	3/3	78% (Sangat Baik)
		30%-49%	Cukup				
		$\leq 29\%$	Tidak Baik				
	Retensi Pelanggan	$\geq 80\%$	Baik	30%	Tidak Baik	1/3	
	Pelanggan	70%-79%	Cukup				
		$\leq 69\%$	Tidak Baik				
Akuisisi Pelanggan	$\geq 15\%$	Baik	69%	Baik	3/3		
	10%-14%	Cukup					
	$\leq 9\%$	Tidak Baik					
Proses Bisnis Internal	Perjanjian dengan pihak ketiga	Sedikit (<3 Mitra)	Tidak Baik	1	Tidak Baik	1/3	50% (Cukup Baik)
		Sedang (3-5 Mitra)	Cukup				
		Banyak (>5 Mitra)	Baik				
	Proses pelayanan	$\leq 8$ Jam	Tidak Baik	24 Jam	Baik	3/3	
	9-16 Jam	Cukup					

Tabel 7. Rekapitulasi Pengukuran Kinerja

Perspektif	Variabel	Standar Interval Persentase	Keterangan Kategori	Hasil Realisasi	Kategori Interval	Bobot Skor	Presentase Perspektif
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Inovasi	17-24 Jam	Baik	0	Tidak Baik	1/3	80% (Sangat Baik)
		0	Tidak Baik				
		1-2	Cukup				
	Proses Operasi	≥ 3	Baik	30%	Tidak Baik	1/3	
		>10%	Buruk				
		8,5 – 10%	Sedang				
	Retensi karyawan	< 8,5%	Baik	38%	Tidak Baik	1/3	
		≥ 8%	Tidak Baik				
		3% - 7%	Cukup				
	Tingkat pelatihan karyawan	≤ 2%	Baik	58%	Baik	3/3	
		≤ 24%	Tidak Baik				
		25-50%	Cukup				
Kepuasan karyawan	≥ 50%	Baik	3	Baik	3/3		
	1-2	Buruk					
	3 – 4	Baik					
Kemampuan Sistem Informasi	1- 2	Buruk	3	Baik	3/3		
	3 – 4	Baik					
Penilaian Kinerja Organisasi							71% (Baik)

menerapkan strategi yang lebih efektif dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Standar kriteria penilaian diukur sesuai dengan persamaan yang dijelaskan dalam Tabel 6.

$$\text{Standar Persentase Kinerja} = \sum \text{Bobot skor per variabel} \times 100\%$$

Bobot skor ditentukan berdasarkan persentase kategori standar interval yang dicapai oleh setiap indikator kinerja. Skor diberikan berdasarkan kategori: skor satu untuk kategori

tidak baik atau buruk, skor dua untuk kategori cukup, dan skor tiga untuk kategori baik. Hasil perhitungan kemudian disajikan dalam tabel rekapitulasi untuk mempermudah pemahaman tentang evaluasi kinerja PT Aksara Semesta Propertindo, yang dapat dilihat pada Tabel 7.

Pertama, Dari segi keuangan, kinerja PT Aksara Semesta Propertindo dievaluasi menggunakan empat indikator utama: Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), dan Gross Operating Profit (GOP) Margin. GOP Margin menunjukkan kinerja yang baik, mencerminkan efisiensi dalam mengelola biaya langsung dan operasional perusahaan. Meskipun demikian, ROA, ROE, dan NPM juga menunjukkan kinerja yang cukup baik. Namun, terdapat tantangan dalam mencapai kondisi optimal untuk meningkatkan profitabilitas dan efisiensi penggunaan aset serta modal. Secara keseluruhan, PT Aksara Semesta Propertindo dinilai baik dalam hal profitabilitas dan efisiensi, namun perusahaan perlu terus fokus pada optimalisasi penggunaan aset, manajemen biaya yang lebih baik, dan strategi investasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan. (Soviatun & Rudianto, 2024).

Kedua, dari perspektif pelanggan, kinerja PT Aksara Semesta Propertindo dievaluasi berdasarkan tiga indikator utama: pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan. Pangsa pasar dan akuisisi pelanggan dinilai baik, menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru dan mempertahankan pangsa pasar yang kuat melalui strategi pemasaran efektif dengan mitra bisnis yang kompeten di berbagai pasar. Namun, retensi pelanggan dinilai rendah karena adanya ketidakpuasan terhadap kualitas produk yang dianggap kurang memuaskan dan tidak sebanding dengan harga, mengakibatkan rendahnya keinginan pelanggan untuk melakukan transaksi ulang. Ini mengindikasikan tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan basis pelanggan yang ada (Wiryono et al., 2024). Rendahnya retensi pelanggan dapat disebabkan oleh ketidakpuasan layanan purna jual, kurangnya program loyalitas menarik, harga tidak kompetitif, atau persaingan dengan nilai tambah lebih tinggi. PT Aksara Semesta Propertindo, meskipun memiliki pangsa pasar besar, perlu mengidentifikasi masalah ini untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan. Ini meliputi peningkatan kualitas layanan, pengembangan program loyalitas yang menarik, dan survei kepuasan pelanggan secara berkala untuk perbaikan tepat waktu. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat membangun basis pelanggan yang setia dan puas sambil terus menarik pelanggan baru. (Suriانشa, 2023).

Ketiga, Perspektif proses bisnis internal diukur dengan empat indikator, dengan bobot skor masing-masing untuk perjanjian pihak ketiga, proses pelayanan, inovasi, dan proses operasi. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa proses pelayanan dinilai baik, namun

perjanjian pihak ketiga, inovasi, dan proses operasi dinilai tidak baik, mengindikasikan kendala dalam beberapa aspek operasional organisasi. Penilaian buruk pada perjanjian pihak ketiga menunjukkan masalah dalam manajemen operasional atau kontrak yang tidak menguntungkan. Kurangnya inovasi dapat disebabkan oleh kurangnya adaptasi terhadap perubahan pasar atau pengembangan produk baru. Secara keseluruhan, penilaian yang cukup baik dalam perspektif proses bisnis internal PT Aksara Semesta Propertindo menunjukkan perluasan fokus pada manajemen rantai pasokan yang efektif dan inovasi yang lebih intensif. (Mulyana & Ranatiwi, 2018), hingga kebijakan biaya administratif yang tidak optimal (Zavadska, 2018).

Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Aksara Semesta Propertindo mengukur empat indikator dengan bobot nilai masing-masing, termasuk retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan, kepuasan karyawan, dan kemampuan sistem informasi. Penilaian menunjukkan bahwa tingkat pelatihan, kepuasan karyawan, dan kemampuan sistem informasi dinilai baik, meskipun retensi karyawan dinilai rendah. Secara keseluruhan, perspektif ini dikategorikan sebagai sangat baik, menunjukkan pentingnya investasi dalam pelatihan karyawan dan kepuasan mereka untuk mendukung produktivitas dan kontribusi yang aktif. (Hendra, 2016). Selain itu, kemampuan sistem informasi yang baik memberikan dasar yang kokoh bagi efisiensi operasional, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan inovasi organisasi (Fatmasari, 2024). Namun, adanya masalah dalam retensi karyawan menjadi perhatian serius. Retensi karyawan yang rendah dapat menimbulkan biaya yang tinggi bagi organisasi, termasuk biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta kehilangan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan yang keluar (Setianto, 2021). Hal ini juga dapat menandakan adanya masalah dalam budaya kerja, manajemen kinerja, atau kompensasi yang perlu ditangani secara mendalam (Suka, 2022).

Setelah mengevaluasi kinerja organisasi menggunakan BSC, PT Aksara Semesta Propertindo memperoleh hasil penilaian baik. Namun, terdapat aspek-aspek yang perlu diperbaiki. Secara khusus, pada perspektif keuangan, ROA, ROE, dan NPM dinilai cukup baik namun masih memiliki potensi untuk peningkatan profitabilitas. Di sisi lain, dari perspektif proses bisnis internal, terdapat kekurangan dalam perjanjian dengan pihak ketiga, inovasi, dan proses operasi. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa retensi pelanggan masih rendah, sementara dari segi pembelajaran dan pertumbuhan, retensi karyawan juga perlu ditingkatkan. Semua aspek ini saling berhubungan, dengan fokus pada pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan yang berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan keuangan perusahaan (Santoso & Retnowati, 2022). Kebijakan yang diambil dalam ketiga perspektif tersebut akan berdampak pada kinerja finansial di masa mendatang

(Hassan, 2022). Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam ketiga perspektif ini sangat penting untuk kinerja organisasi PT Aksara Semesta Propertindo di masa depan.

### C. Identifikasi saran perbaikan dengan *Traffic Light Rating System*

Rekapitulasi hasil tabel 7 dapat dilihat pada kolom kategori interval telah ditandai sesuai kriteria zona penilaian *Traffic Light Rating System*, setelahnya dilakukan penyusunan saran perbaikan. Berikut ini saran perbaikan dari tiga indikator yang berada di kondisi sedang dan lima indikator yang berada di kondisi buruk.

Tabel 8. Usulan perbaikan untuk indikator pada zona merah

ZONA BURUK	
Variabel	Saran Perbaikan
Retensi Pelanggan	Meningkatkan <i>brand awareness</i> dengan meningkatkan kualitas pelayanan yang ramah dan responsif kepada pelanggan untuk membangun kesan positif sehingga dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.
Perjanjian dengan pihak ketiga	Berpartisipasi aktif dalam acara industri, seperti konferensi, pameran, dan seminar bisnis, memainkan dapat membentuk dan memperluas jaringan bisnis
Inovasi	Implementasi strategi kepemimpinan transformasional dengan mengembangkan kemampuan para pemimpin untuk menyampaikan visi yang kuat, memberikan dorongan intrinsik, dan memungkinkan pengembangan profesional yang berkelanjutan maka dapat menciptakan budaya kerja yang menginspirasi, saling bekerja sama, dan inovatif.
Proses Operasi	Menerapkan otomatisasi proses administrasi seperti proses chek-in yang masih manual dialihkan dengan sistem digital
Retensi karyawan	Meningkatkan motivasi kerja seperti memberikan <i>reward</i> dan bonus bagi karyawan yang teladan, selain itu juga dapat meningkatkan jumlah program training karyawan yang mampu menunjang perkembangan karier karyawan dimasa yang akan datang.

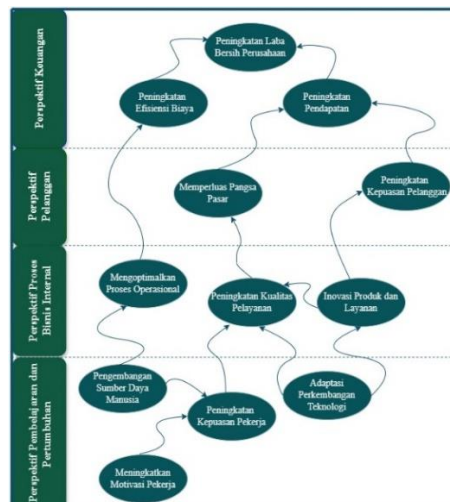
Tabel 2. Usulan perbaikan untuk indikator pada zona kuning

ZONA SEDANG	
Variabel	Saran Perbaikan
ROA	Melakukan perputaran aset dengan mengoptimalkan penggunaan aset perusahaan untuk menghasilkan lebih banyak penjualan.
ROE	Manfaatkan modal dengan bijak untuk membiayai proyek yang menghasilkan keuntungan lebih tinggi dari biaya bunga utang seperti fokus pada investasi yang memberikan pengembalian tinggi,
NPM	Strategi harga dinamis yang memungkinkan penyesuaian tarif kamar berdasarkan permintaan dan musim. Selain itu, diversifikasi sumber pendapatan melalui penawaran paket wisata, acara bisnis berkualitas tinggi juga dapat membantu meningkatkan pendapatan total.

Pada indikator yang masuk pada kategori zona hijau, diharapkan perusahaan tetap harus terus menjaga dan mempertahankan kondisi tersebut. Tentu akan sangat baik apabila perolehan prosentase semakin lebih besar untuk tahun berikutnya

#### D. Strategy Map

Strategy Map memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat di antara tujuan-tujuan tersebut, yang mendukung pengambilan keputusan untuk meningkatkan pencapaian strategis perusahaan. Dengan menggunakan strategi map, manajemen dapat merencanakan langkah-langkah dan alokasi sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Gambar 3 merupakan strategy map PT Aksara Semesta Propertindo yang menggambarkan hubungan sasaran strategi satu dengan sasaran strategis lainnya.



### Gambar 3. Strategy Map PT Aksara Semesta Propertindo

Pada suatu perusahaan setiap tahap kerja dari berbagai perspektif, baik itu dari sudut pandang keuangan, pelanggan, bisnis internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan akan saling terkait. Ketika ada masalah dalam suatu tahapan dari salah satu perspektif, maka tahapan-tahapan lainnya juga akan terpengaruh. Jika perusahaan ingin meningkatkan keuntungan, hal ini harus diperhatikan agar setiap tahapan dari berbagai perspektif dapat mencapai target yang diinginkan.

### SIMPULAN

Berdasarkan analisis pengukuran kinerja organisasi menggunakan metode balanced scorecard pada PT Aksara Semesta Propertindo, dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan dan pelanggan dikategorikan baik, masing-masing dengan presentase penilaian 75% dan 78%. Namun, perspektif proses bisnis internal dinilai cukup baik dengan penilaian 50%, sementara perspektif perkembangan dan pertumbuhan dinilai sangat baik dengan penilaian 80%. Secara keseluruhan, kinerja organisasi dinilai baik dengan presentase 71%, menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan motivasi karyawan, mengembangkan SDM, meningkatkan kualitas pelayanan, mengembangkan inovasi produk dan layanan, serta mengoptimalkan proses operasional untuk mencapai tujuan laba bersih yang lebih baik..

### DAFTAR PUSTAKA

- Anjani, N. P. D. (2023). ANALISIS TURNOVER INTENTION KARYAWAN DI KANVAZ RESORT SEMINYAK KUTA. *Repository Politeknik Negeri Bali*.
- Ardiansyah, R., & Pelitawati, D. (2023). PENGARUH PROFITABILITAS DENGAN KEPEMILIKAN MANAJERIAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR INDUSTRI DASAR DAN KIMIA YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal EKSEKUTIF*, 20(1), 95–110.
- Fatmasari, A. (2024). Kontribusi sistem informasi manajemen dalam kesinambungan keberhasilan pengusaha kecil. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 2(3), 124–135.
- Hassan, F. C. (2022). *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Rumah Sakit X)*. November, November-23.
- Hendra. (2016). HUBUNGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA PELAYANAN PADA HOTEL MERPATI PONTIANAK. *MABIS*, 7(1), 44–48.
- Kesuma, V. B., Liando, A., Abadi, S. W., Goeltom, V. A. H., Yulius, K. G., Situmorang, J. M. H., & Timba, Y. D. (2023). Kepemimpinan Efektif Dalam Industri Perhotelan: Tinjauan Pustaka. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 229–239.
- Maulina, L. (2023). Revitalisasi Industri Perhotelan Dengan Inovasi Teknologi: Meningkatkan

- Keunggulan Bersaing Dan Pengalaman Pelanggan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 504–519. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2962>
- Mulyana, & Ranatiwi, M. (2018). Dampak jejaring kolaborasi dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(1), 49–58.
- Ramadhan, I. F. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Jasa Perhotelan*. 01, 1–23.
- Riwukore, J. R., & Habaora, F. (2022). Pelatihan Penyusunan Dimensi-Indikator Kinerja Pegawai di Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Pemerintah Kota Kupang. *Lambung Inovasi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(3), 341–351.
- Santoso, A. W., & Retnowati, D. (2022). Analisis Kinerja Perusahaan Percetakan Dengan Metode Balance Scorecard. *JISO: Journal of Industrial and Systems Optimization*, 5(2), 113. <https://doi.org/10.51804/jiso.v5i2.113-121>
- Sawitri, D., Rozi, W. M., Wahyono, G. B., & Siswandoyo, E. B. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Jasa Dan Kualitas Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Purnama Dimediasi Oleh Kepercayaan. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(4), 497–509. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i4.54>
- Setianto, C. I. (2021). *Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang*.
- Soviatun, N., & Rudianto, D. (2024). Pengaruh Kebijakan Manajemen Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(2), 503–515.
- Suka, S. G. (2022). Hubungan Retensi Karyawan, Komitmen Organisasi dan Turnover Intention dengan Kinerja Karyawan di PT Cigna Insurance. *Jurnal Mana*, 4(2), 12–23.
- Sulistiyawati, A. I., & Indrayani, R. A. (2012). PENGARUH KEPUASAN KARYAWAN, TRAINING, TURNOVER, DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KINERJA PERUSAHAAN. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 4(2), 83–93.
- Suriasha, R. (2023). Pengaruh Customer Experience di Era Digitalisasi Terhadap Retensi Pelanggan pada Industri Retail. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2270–2277. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.269>
- Winarni, E., & Rohmah, N. N. (2022). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan dan Loyalitas Konsumen (Studi Kasus pada Konsumen Hotel Elmi Surabaya). *Yos Soedarso Economics Journal (YEJ)*, 4(2), 107–121.
- Wiryono, S. L., Supriyadi, A., & Putri, J. A. (2024). MEMPERTAHANKAN RETENSI PELANGGAN YANG DIPENGARUHI OLEH KEPUASAN PELANGGAN KUALITAS PELAYANAN DAN KEPERCAYAAN PELANGGAN PADA PT PIRANTI BERKAH TRAVELINDO. *Edunomika*, 08(01), 1–14.
- Zavadzka, D. (2018). DETERMINING THE ROLE OF BANKS IN THE FINANCING OF INNOVATIVE DEVELOPMENT PROCESSES OF THE ECONOMY. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(3), 68–73.