



Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Penerapan *Balanced scorecard*

Hamdani*, Saipul Arni Muhsyaf, Siti Aisyah Hidayati

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia;

Kata Kunci

Kata kunci: Budaya Organisasi, Budaya Klan, Budaya Hirarki, Budaya Pasar dan Budaya Adokrasi

Abstrak

Budaya organisasi yang mendukung perubahan, inovasi, kolaborasi, dan fokus pada hasil dapat memperkuat implementasi BSC. Di sisi lain, budaya yang resisten terhadap perubahan, terpusat pada hierarki yang kaku, atau kurang menghargai pengukuran kinerja dapat menjadi hambatan dalam menerapkan BSC secara efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penerapan Balance Scorecard terhadap Penerapan Balance Scorecard. Populasi penelitian adalah seluruh Hotel di Lombok Barat sebanyak 133 hotel. Sampel penelitian diambil sebanyak 120 hotel. Metode analisis data pada penelitian ini adalah SEM-PLS dengan bantuan program Smart PLS versi 3.0. Hasil penelitian menyatakan bahwa secara parsial, Budaya Klan, Budaya Hirarki, Budaya Pasar dan Budaya Adokrasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Balance Scorecard. Implikasi penelitian ini secara teoritis dapat memperbaiki dan menambah teori baru, secara praktis sebagai pedoman dalam meningkatkan kinerja manajerial dan secara kebijakan sebagai pertimbangan bagi para pemangku kebijakan dalam mengeluarkan regulasi di Lombok Barat.

Keywords

Keywords: Human Resources, Information Technology, Management Accounting Systems, Environmental Uncertainty, Managerial Performance

Abstract

An organizational culture that supports change, innovation, collaboration, and a focus on results can strengthen BSC implementation. On the other hand, a culture that resists change, rigid hierarchies, or lacks respect for performance measurement can be barriers to implementing BSC effectively. This study aims to analyze the effect of human resources, information technology, and management accounting systems on managerial performance, with environmental uncertainty as moderating. The research population is all hotels in Mataram City, as many as 133. The study utilized a sample size of 100 hotels. The data analysis method in this study is SEM-PLS with the help of the Smart PLS version 3.0 program. The results of the study state that partially, human resources, Information Technology have a positive effect on managerial performance, and the Management Accounting System does not have a positive effect on managerial performance. Then, environmental uncertainty strengthens the influence of Information Technology and Management Accounting Systems on the managerial performance of pharmacies. Furthermore, environmental uncertainty weakens the influence of Human Resources on the managerial performance of pharmacies. The implications of this research can theoretically improve and add new theories, practically as a guide in improving managerial performance and as a policy consideration for policymakers in issuing pharmacy regulations in Mataram City.

*Corresponding Author: Hamdani, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram, Indonesia;

Email: alhambendung90@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.29303/jseh.v9i2.358>

History Artikel:

Received: 15 Juni 2023 | Accepted: 30 Juni 2023

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata merupakan industri yang berpotensi untuk dikembangkan terhadap perekonomian suatu daerah. Berkembangnya sektor pariwisata disuatu daerah akan menarik sektor lain untuk berkembang pula karena produk-produknya diperlukan untuk menunjang industri pariwisata, seperti sektor pertanian, peternakan, perkebunan, kerajinan rakyat, peningkatan kesempatan kerja dan lain sebagainya (Susilowati, 2015). Pariwisata memiliki peran signifikan terutama seperti masyarakat yang berjualan di sekitar objek wisata tersebut bisa mendapatkan keuntungan yang cukup besar terutama pada hari libur, dan juga para wisatawan dapat lebih mengenal tentang kota yang dikunjungi.

Bisnis pariwisata di Indonesia mengalami banyak kemunduran yang cukup signifikan, begitu pula bisnis perhotelan yang menjadi pendukung utama kemajuan disektor pariwisata secara langsung memiliki dampak terhadap musibah COVID-19 melanda di seluruh negara (NTB, 2021). Oleh sebab itu, manager dari setiap hotel harus berfikir keras bagaimana caranya mempersiapkan strategi-strategi serta membuat terobosan baru untuk dapat mempertahankan eksistensi bisnis perhotelan khususnya pariwisata di wilayah Senggigi Kabupaten Lombok Barat-NTB. Pengusaha perhotelan juga perlu mengukur kinerja perusahaan mereka untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut apakah telah berjalan dengan efektif, efisien dan ekonomis untuk mencapai tujuan dari hotel yang dikelola.

Menurut Badan Pusat Statistik (2021) menemukan bahwa sektor pariwisata dan sektor perdagangan mengalami penurunan Produk Domestik Regional Bruto disebabkan dasar *price* berlaku (PDRB ADBH) sebesar 5,50 – 12 persen. Sektor pariwisata yang merupakan gabungan dari sektor perdagangan, transportasi penyediaan akomodasi, serta penyediaan makan minum merupakan sektor yang berpotensi untuk mendorong perekonomian NTB.

Salah satu kerangka kerja yang telah digunakan secara luas untuk mengukur dan memantau kinerja organisasi secara keseluruhan adalah *Balanced scorecard* (BSC). BSC memberikan pendekatan holistik dalam mengukur kinerja organisasi dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, implementasi BSC tidak semata-mata terkait dengan proses teknis. Budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam kesuksesan penerapan BSC. Budaya organisasi mencakup norma, nilai, kepercayaan, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya yang

mendukung perubahan, inovasi, kolaborasi, dan fokus pada hasil dapat memperkuat implementasi BSC. Di sisi lain, budaya yang resisten terhadap perubahan, terpusat pada hierarki yang kaku, atau kurang menghargai pengukuran kinerja dapat menjadi hambatan dalam menerapkan BSC secara efektif.

Penelitian tentang *balanced scorecard* telah banyak dilakukan, salah satunya oleh Martello (2019) mengemukakan bahwa penggunaan metode *Balanced scorecard* dalam sebuah organisasi nirlaba (Cattarougus County bintang Pusat Rehabilitasi) dalam proses perencanaan strategis. Pusat Rehabilitasi memfokuskan pada perspektif konsumen dan keuangan yang didasarkan pada kebutuhan Pusat untuk melaksanakan misi utama untuk konsumen serta kebutuhan untuk menjaga stabilitas keuangan. Tantangan ke depan Pusat Rehabilitasi adalah untuk terus mengembangkan ukuran hasil dari masing-masing departemen untuk tujuan strategis Pusat dalam jangka panjang.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Panicker, et.al. (2017) mengemukakan bahwa penggunaan *Balanced scorecard* untuk mengukur kinerja bank asing di India selama 2014-2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan meningkat pada 2014-2017. Perspektif proses internal tidak mengungkapkan perbaikan yang signifikan pada tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata sekitar 2%. Skor Standard Chartered Bank pada perspektif pelanggan adalah yang terburuk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil baik. Bank telah mencetak hampir 100% pada karyawan yang dinilai, pelatihan yang diterima dan keterlibatan karyawan.

Namun menurut Asrizon & Asmeri (2021), penerapan *Balance Scorecard* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan atau organisasi, karena dari indikator *balance scorecard* tidak semua memberikan pengaruh positif terhadap kemajuan serta peningkatan kinerja perusahaan. Menurut Sitepu *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang diukur melalui besar koefisien signifikan < 0.005. Selain itu (Masturi *et al.*, 2021) mengemukakan bahwa menghasilkan penelitian tidak berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Terdapat kekurangan penelitian yang menyeluruh tentang pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan BSC, terutama dalam konteks industri tertentu seperti hotel. Hotel adalah sektor industri yang unik dengan karakteristik operasional yang khas, dan budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi pelaksanaan BSC. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan ini dengan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan *Balanced*

scorecard pada hotel. Penelitian ini akan memfokuskan pada budaya organisasi yang terdiri dari budaya klan, budaya hirarki, budaya adhocrasi, dan budaya pasar dengan Implementasi *Balanced scorecard* dari sisi keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hotel yang terdapat di Kabupaten Lombok Barat selama ini melakukan pengukuran kinerja, lebih berfokus pada kinerja keuangan. Sehingga perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang bersifat keuanagan maupun nonkeuangan. Dengan metode balancad scorecard yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan strategi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan teknik kuantitatif dan penelitian ini dilaksanakan dengan survey offline. Variabel independen penelitian ini yaitu variable Penggunaan *Balanced scorecard* (X1), variable Budaya Organisasi (X2), variabel Budaya Adokrasi (M) terhadap variabel yang bersifat dipengaruhi (dependen) yaitu variabel Kinerja Perhotelan (Y). Penelitian ini dilakukan pada 30 hotel di Kabupaten Lombok Barat pada tahun 2022. Alasan melakukan penelitian ini adalah seluruh hotel di Kabupaten Lombok Barat pernah mengalami penurunan pengunjung yang sanagat derastis yang disebabkan oleh factor bencana alam seperti gempa bumi dan bencana non alam seperti covid 19.

Semua Hotel yang pakai *Balanced Scorcard* di Kabupaten Lombok Barat yaitu sebanyak 30 hotel. Sampel yang akan dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Manajer dari 30 Hotel yang ada di Kabupaten Lombok Barat yaitu 30 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan sebagai manajer serta kepala devisi. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2019:219).

Teknik analisis data menggunakan analisis partial least square (PLS) – Structural Equation Modelling (SEM). Penelitian ini menggunakan skema path atau structural weighting. Pemodelan dalam PLS-SEM terdiri dari dua sub model, yaitu : model pengukuran (measurement model) atau outer model dan model struktural (structural model) atau inner model. Outer model atau measurement model menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observeb variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur (Ghozali dan Latan, 2015:7). Persamaan outer model reflective dari penelitian ini disajikan sebagai berikut :

$$BK = \lambda_1BK_1 + \lambda_2BK_2 + \lambda_3BK_3 + \lambda_4BK_4 + \lambda_5BK_5 + \lambda_6BK_6 + \lambda_7BK_7 + \delta_1$$

$$BA = \lambda_1BA_1 + \lambda_2BA_2 + \lambda_3BA_3 + \lambda_4 BA_4 + \lambda_5BA_5 + \delta_2$$

$$BP = \lambda_1BP_1 + \lambda_2 BP_2 + \lambda_3BP_3 + \lambda_4BP_4 + \delta_3$$

$$BH = \lambda_1BH_1 + \lambda_2BH_2 + \lambda_3BH_3 + \lambda_4BH_4 + \lambda_5BH_5 + \lambda_6BH_6 + \lambda_1BH_7 + \delta_4$$

$$PBSC = \lambda_1PBSC_1 + \lambda_2PBSC_2 + \lambda_3PBSC_3 + \lambda_4PBSC_4 + \lambda_5PBSC_5 + \lambda_6PBSC_6 + \lambda_7PBSC_7 + \lambda_8PBSC_8 + \delta_5$$

Adapun persamaan untuk model strukturalnya (inner model), sebagai berikut:

$$PBSC = \beta_1BK + \beta_2BA + \beta_3BP + \beta_4BH + e$$

Keterangan:

PBSC = Penerapan *Balanced scorecard*

BK = Budaya Klan

BA = Budaya Adokrasi

BP = Budaya Pasar

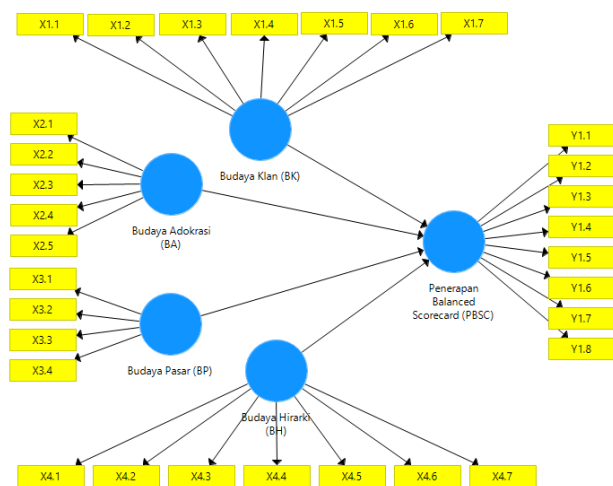
BH = Budaya Hirarki

λ (lamda) = Koefisien Model Pengukuran (loading weight)

δ delta) = Galat Pengukuran Variabel Eksogen

$\beta_{1,2,3,4}$ = Konstanta

e = Error



Gambar 3.1

Model Pengukuran dan Struktural dengan PLS

Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai outer model dan inner model. Model pengukuran atau outer model digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model, sedangkan model struktural atau inner model digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Latan dan Ghozali, 2012:77).

Pengujian outer model dilakukan engan melakukan pengujian validitas convergent, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas melalui nilai composite reliabilitas dan cronbach alpha. Sedangkan, pengujian inner model dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel laten (pengujian hipotesis).

Pengujian yang dilakukan meliputi R Square, Q Square, dan Bootstrapping.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemerintah Lombok Barat merupakan salah satu kabupaten/kota yang berada di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Berdasarkan data Dinas Pariwisata Lombok Barat bahwa jumlah Hotel di Lombok Barat sejumlah 120, masing-masing hotel memiliki 3 manajer sebagai penanggungjawab dan rata-rata memiliki karyawan sebanyak >5 orang karyawan kategori sedang, >15 orang karyawan kategori menengah dan >20 karyawan yang memiliki omset yang tinggi.

Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan April hingga Juni 2023 melalui izin penelitian yang diterbitkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Lombok Barat. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berjumlah 120 eksemplar. Berikut tabel perincian penyebaran dan pengembalian kuesioner penelitian.

Tabel 4.1
 Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang didistribusi	120
Kuesioner yang tidak kembali	18
Kuesioner yang Kembali	102
Tingkat pengembalian kuesioner	85%

Sumber: Data diolah (2023)

Menurut data Tabel 4.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa tingkat pengembalian kuesioner sebesar 92,8%. Kuesioner yang disebarkan ke seluruh hotel sebanyak 137 didistribusikan kepada manajer. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 102 dan kuesioner tersebut dapat diolah dengan baik tanpa ada kekurangan pengisian didalamnya. Hal tersebut disebabkan dari 102 kuesioner tersebut sebagian hotel belum sempat untuk mengisi dikarenakan padatnya pekerjaan hotelter terutama pada hotel besar.

Gambaran tentang karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Responden penelitian ini terdiri dari 100 orang responden. Berikut merupakan Tabel rincian karakteristik responden penelitian.

Tabel 4.2
 Karakteristik Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	44	43%
Perempuan	58	57%
Usia		
>25	-	-
25-30	8	7,84%
31-40	38	37,25%
41-50	43	42,16%
>50	13	12,74%
Tingkat Pendidikan		
S1 Manajer	100	100%
Masa Bekerja		
1-5 Tahun	25	24,5%
6-10 Tahun	30	29,41%
> 10 Tahun	47	46,07%

Sumber: Data diolah (2023)

Statistik deskriptif ditunjukkan pada tabel statistik deskriptif berikut:

Tabel 4.4 Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Standar Deviation
Budaya Klan	102	27	35	32.049	2.177
Budaya Adokrasi	102	17	25	21.175	2.748
Budaya Hirarki	102	12	20	16.676	2.870
Budaya Pasar	102	21	35	29.715	4.392
Penerapan BSC	102	25	40	33,382	5.025

Sumber: Lampiran 5.

Nilai minimum dan maximum menjelaskan nilai total terendah dan tertinggi yang diisi responden sedangkan nilai mean menjelaskan nilai rata-rata dari total nilai jawaban responden (Andryani, 2019). Variabel Budaya Klan terdiri atas 3 indikator yaitu kesatuan, semangat kerja, dan pengembangan SDM yang masing-masing terdiri atas dua pernyataan, tiga pernyataan, dan dua pernyataan. Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa nilai minimum variabel Budaya Klan mendapat skor 27 dan nilai maksimum dengan skor 35. Sedangkan, nilai mean untuk variabel Budaya Klan adalah 32.05 dengan skor standar deviasi yaitu 2.177.

Selanjutnya variabel budaya adokrasi terdiri atas dua indikator dengan masing-masing tiga dan dua pernyataan di setiap indikatornya. Variabel ini memperoleh skor 17 untuk nilai minimum dan 25 untuk nilai maksimum. Sedangkan nilai mean yaitu 21.175 dengan skor standar deviasi 2.75.

Variabel budaya pasar terdiri atas dua indikator dengan masing-masing indikator terdiri atas dua pernyataan. Nilai minimum untuk variabel ini adalah 21 dan nilai maksimum sebesar 35. Skor mean yang diperoleh adalah 29.71 dengan standar deviasi 4.39.

Kemudian untuk variabel budaya hirarki terdiri atas tiga indikator dengan masing-masing satu pernyataan di setiap indikatornya. Variabel budaya hirarki memperoleh nilai minimum 12 dan nilai maksimum 20. Sedangkan nilai mean yang diperoleh yaitu 16.67 dengan standar deviasi 2.87.

Untuk variabel penerapan BSC memiliki empat indikator dengan masing-masing dua pernyataan disetiap indikator. Nilai minimum yang diperoleh yaitu 25 sedangkan nilai maksimum 40. Skor mean yang diperoleh adalah 33,38 dengan standar deviasi 5,025.

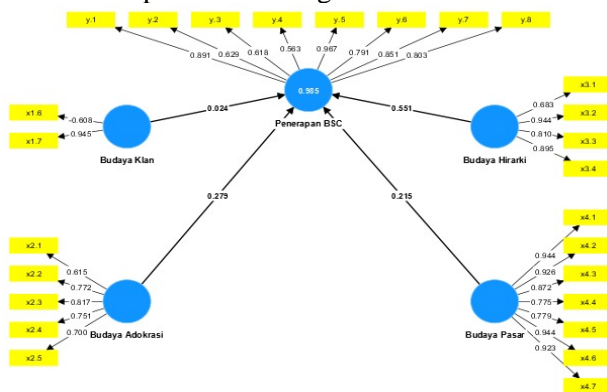
Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode SEM-PLS dengan bantuan program Smart PLS versi 4.0. Tahapan pertama analisis menggunakan PLS-SEM adalah konseptualisasi model struktural. Evaluasi model PLS dilakukan dengan menilai outer model dan inner model.

1. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model, sedangkan evaluasi inner model dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2015: 73).

Evaluasi model pengukuran (outer model) berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas model. Outer model dalam penelitian ini dievaluasi melalui convergent validity dan discriminant validity dari indikator pembentuk konstruk dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya.

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji ini dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Rentang nilai loading factor yaitu 0.6 sampai 0.7 dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 2015:74). PLS Alogaritma memperoleh hasil awal model penelitian sebagai berikut:



Gambar 4.1 Model Struktural dan Model Pengukuran

2. Evaluasi Model Struktural

a. R-Square (R2)

R-squares, merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen yang digunakan untuk melihat kemampuan variabel-variabel eksogen dalam menerangkan variabel endogen.

Tabel 4.8 Nilai R-squares

	R-squares
BSC	0.985

Sumber: Lampiran 9.

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai R-squares dari hubungan antara variabel budaya klan, budaya adokrasi, budaya hirarki, dan budaya pasar terhadap Penerapan Balance Scorecard adalah 0,985. Nilai R-squares 0,985 atau 98.5 persen tergolong baik. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk penerapan balace scorecard dapat dijelaskan oleh variabel budaya klan, budaya adokrasi, budaya hirarki, dan budaya pasar hanya sebesar 98.5 persen. Sisanya sebesar 1.5persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang dibangun dalam penelitian ini.

b. Effect Size (f2)

Effect size (f square) dihitung sebagai nilai absolut kontribusi individual setiap variabel eksogen pada nilai R-square variabel endogen.

Tabel. 4.9 Nilai Effect Size

Variabel	Penerapan BSC
Budaya Klan	0.028
Budaya Adokrasi	1.707
Budaya Hirarki	3.581
Budaya Pasar	0.482

Sumber: Lampiran 10

Nilai effect size terdiri dari 0,02; 0,15; dan 0.35. Nilai tersebut menggambarkan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural.

c. Q2 Predictive Relevance

Nilai Q square > 0, menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan Q square < 0, menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali dan Latan, 2015:81). Nilai Q2 Predictive Relevance diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

$$Q2 = 1 - (1 - R2)$$

$$Q2 = 1 - (1 - 0.985)$$

$$Q2 = 1 - 0.015 = 0.985$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai Q2 predictive relevance sebesar 0.985 atau nilai Q2 predictive relevance > 0 yang berarti model penelitian ini mempunyai predictive relevance

d. Pengujian Hipotesis

Untuk nilai signifikan keterdukungan hipotesis dapat dipergunakan perbandingan nilai T-table dan T-Statistics pada hasil estimasi for path coefsiens (nilai koefisien jalur). Jika T-statistics lebih besar dibandingkan T-table berarti hipotesis terdukung. Nilai signifikan yang digunakan

untuk hipotesis berarah (one-tailed) dengan tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5 persen) adalah 1,66 dan hipotesis tidak berarah (two-tailed) dengan tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5 persen) adalah 1,96. Selain itu, untuk menguji hipotesis dapat dilakukan dengan menganalisis p value dibandingkan dengan kesalahan yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu pengujian satu sisi (one tailed) dengan alpha 5% (0,05). Jika p values < 0,05 berarti hipotesis null diterima namun jika p values > 0, berarti hipotesis null ditolak

Tabel 4.10 Hasil Analisis Koefisien Jalur

	Original Sampel	T Statistics	P Value	Keterangan	
BK → BSC	0.024	1.201	0.115	Tidak Signifikan	Ditolak
BA → BSC	0.279	11.59	0.000	Signifikan	Diterima
BH → BSC	0.551	15.29	0.000	Signifikan	Diterima
BP → BSC	0.215	5.505	0.000	Signifikan	Diterima

Sumber: Lampiran 11

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa hubungan antara Budaya Klan terhadap Penerapan Balance Scorecard tidak signifikan, sehingga hipotesis ditolak. Artinya budaya klan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Penerapan Balance Scorecard di hotel pada Kabupaten Lombok Barat dengan nilai statistik pengaruh Budaya Klan terhadap Penerapan Balance Scorecard adalah 1.201. Nilai ini lebih kecil dibandingkan nilai t-tabel pada level signifikansi 5 persen yaitu 1.98 sehingga dapat di simpulkan bahwa hipotesis ditolak. P value untuk pengaruh Budaya Klan terhadap Penerapan Balance Scorecard sebesar 0.115 lebih besar dari nilai alpha 0,05. suatu budaya yang menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi seperti sebuah keluarga besar. Penelitian ini tidak sejalan dengan B.Risma Gratia (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dimensi klan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model balance scorecard perspektif pelanggan / konstituen dalam hal keterlibatan jemaat. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan Theori stewardship mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Stewardship akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. teori stewardship, manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama.

Hubungan antara budaya adokrasi terhadap Penerapan Balance Scorecard signifikan, sehingga hipotesis diterima. Artinya budaya adokrasi berpengaruh dan signifikan terhadap Penerapan Balance Scorecard di hotel pada Kabupaten Lombok Barat. Hasil perhitungan statistic menunjukkan

bahwa nilai t-statistik untuk pengaruh budaya adokrasi terhadap Penerapan Balance Scorecard adalah 11,59. Nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t-tabel pada level signifikansi 5 persen yaitu 1,98 sehingga dapat di simpulkan bahwa hipotesis diterima. P value untuk pengaruh budaya adokrasi terhadap Penerapan Balance Scorecard sebesar 0.000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Hal ini berarti hubungan antara budaya adokrasi terhadap Penerapan Balance Scorecard signifikan, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitiannya (Tiffany A, 2013) menunjukkan bahwa mengemukakan bahwa penggunaan balance scorecard berpengaruh positif terhadap Budaya Adokrasi di perusahaan pariwisata di Kalimantan yang dapat memberikan semangat dalam meningkatkan kinerja dengan melaksanakan manajemen yang tepat. Sedangkan menurut (Putri et al., 2020) penggunaan balance scorecard tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, karena dianggap bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi kuat oleh adanya jaringan yang banyak untuk membantu Budaya Adokrasi untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan antara budaya hirarki terhadap Penerapan Balance Scorecard signifikan, sehingga hipotesis ditolak. Artinya budaya hirarki berpengaruh dan signifikan terhadap Penerapan Balance Scorecard di hotel pada Kabupaten Lombok Barat. Hasil statistic menunjukkan bahwa nilai t-statistik untuk pengaruh budaya hirarki, terhadap Penerapan Balance Scorecard adalah 15,29. Nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t-tabel pada level signifikansi 5 persen yaitu 1,98 sehingga dapat di simpulkan bahwa hipotesis diterima. P value untuk pengaruh budaya hirarki terhadap Penerapan Balance Scorecard sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05. budaya hierarki ditandai dengan formalitas dan peraturan yang terstruktur untuk bekerja Organisasi dengan budaya ini sangat dikontrol dan terstruktur. Penelitian ini sejalan dengan konsep Sitepu et al (2022) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Masturi et al., 2021) mengemukakan bahwa menghasilkan penelitian tidak berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis keempat menyebutkan bahwa hubungan antara budaya pasar terhadap Penerapan Balance Scorecard signifikan, sehingga hipotesis diterima. Artinya budaya pasar berpengaruh dan signifikan terhadap Penerapan Balance Scorecard di hotel pada Kabupaten Lombok Barat. Hasil uji statistic menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 5,505. Nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t-tabel pada level signifikansi 5 persen yaitu 1,98 sehingga dapat di simpulkan bahwa hipotesis diterima. P value untuk pengaruh budaya pasar terhadap Penerapan Balance Scorecard sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha

0,05. Hal ini berarti hubungan antara budaya pasar terhadap Penerapan Balance Scorecard signifikan, sehingga hipotesis diterima. Budaya market merupakan jenis budaya yang sungguh – sungguh, agresif, berorientasi fokus pada hasil. Penelitian ini sejalan dengan B.Risma Gratia (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dimensi pasar berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model balance scorecard perspektif keuangan dalam hal peningkatan pendapatan gereja

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan budaya adokrasi, budaya hirarki, dan budaya pasar berpengaruh signifikan terhadap penerapan *Balanced Score Card* (BSC). Sedangkan budaya klan tidak berpengaruh signifikan terhadap penerapan *Balanced Score Card* (BSC). Kelebihan penelitian ini yaitu penggunaan empat jenis budaya organisasi yaitu budaya klan, budaya adokrasi, budaya hirarki dan budaya pasar yang dikaitkan dengan penerapan BSC di hotel seluruh kabupaten Lombok Barat, dan ini belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan kuesioner tertutup yang tidak mampu menjelaskan secara lengkap jawaban dari responden, penelitian ini hanya mampu menjelaskan data kuantitatif yang diperoleh dari responden. Selain itu responden penelitian ini dinilai belum mampu menjelaskan pengaruh masing-masing variabel yang mempengaruhi penerapan balanced score card. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menambahkan variabel eksogen yang kemungkinan besar dapat mempengaruhi penerapan *balanced scorecard*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada ibu Siti Aisyah, bapak Saipul Arni Muhsyaf, ibu Endar Pituringsih dan bapak Dwi Putra Buana Sakti atas bimbingan dan arahan yang telah diberikan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2020). No Title. Suara NTB. <https://www.suarantb.com/2020/12/27/catatan-pariwisata-ntb-2020-sektor-terpuruk-terdampak-pandemi-songsong-kebangkitan-pariwisata-ntb-2021/>
- Amin Widjaja Tunggal. (2014). *Based Auditing*. Jakarta: Harvarindo, 2, 39.
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, R. S., Matsumura, Ella Mae, D., & Young, S. M. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Indeks, 5, 98.
- Bambang, R. (2017). *Dasar-dasar Pembelanjaan*.

- Yogyakarta: BPFE. BPPSPAM, 4, 76.
- Cahyani, R. A., Sundari, O., & Dongoran, J. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 3(1), 1–10.
<http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/595>
- Clarisa, V. (2021). PENGARUH IMPLEMENTASI SCM TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BUDAYA ADOKRASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UKM BATIK YOGYAKARTA. *JURNAL AKUNTANSI*, 59.
- David. A. Aaker. (2002). *Manajemen Ekuitas Merek*. Jakarta: Mitra Utama.
- David, F. R. (2018). *Manajemen Strategis Konsep*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta, 3, 56.
- Devie, F. S. D. K. dan. (2020). Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Budaya Adokrasi dan Kinerja Perusahaan. *E Journal*, 5.
- Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa V. A Yuwono. enerbit Andi, Yogyakarta.
- George, J. and G. R. J. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Gimzauskiene, Edita, dan V., & Loreta. (2018). Efficiency of Performance Measurement System: The Perspektive of Decision Making. *Economics and Management*, 3.
- Hardhiyani, F. (2017). Application of Balance Scorecard (BSC) Evaluating the Performance of Health Care Providers : A Review. *International J. of Business Research and Development*, 4.
- Hartono, J. (2014). *Metode Penelitian Bisnis, Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman* (Edisi Keen). BPFE.
- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., & Waris, A. (2019). The effect of entrepreneurial marketing and competitive advantage on marketing performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1297–1301.
- James C. Van Horne, dan J. M. W. (2015). *Prinsip-prinsip. Manajemen Keuangan (Fundamentals of Financial Management)*. Salemba Empat, Jakarta, 2, 52.
- Kaplan, R. S. and D. P. N. (2019). *Balanced scorecard : Menerapkan. Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta, 2, 54.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. 1.
- Krismiaji. (2002). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat, 3, 34.
- Kuntjoro. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Jakarta, Rajawali.
- Kurniawan, D., & Mudiantono, M. (2018). ... Inovasi Dan Budaya Adokrasi Sebagai Variabel Intervening Orientasi Pasar Dan Penggunaan Erp Terhadap Kinerja Pemasaran Diponegoro Journal of
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/22348%0Ahttps://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/download/22348/20496>
- Lataruva, N. A. & eisha. (2014). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Komitmen". Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro, jumlah res, 1–58.
- Martello, M. L. (2019). Expert Advice and Desertification Policy: Past Experience and Current Challenges ', Global Environmental Politics. *Global Environmental Politics*, 3.
- Masturi, H., Hasanawi, A., & Hasanawi, A. (2021). Jurnal Inovasi Penelitian. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), 1–208.
- Mathis L. Robert dan John Jackson. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Michael, E. P. (2001). *Strategi Bersaing*, cetakan keduabelas. Jakarta: Erlangga.
- Moeheriono. (2018). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 3, 96.
- Moorhead, Gregory & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat.
- Moradi. (2011). *The Impact of Cause-Related Marketing Strategies on Switching Intentions: An Applied Study on Private Education Service*.
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rgjct55.\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=110477](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rgjct55.))/journal/paperinformation.aspx?paperid=110477)
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Biaya*. Jakarta : Salemba Empat, 2, 78.
- Ndoen, F. (2018). Pasca Gempa! 117 Hotel di Lombok Barat Tutup Sementara AKibat Sepi Hunian Artikel ini telah tayang di Pos-Kupang.com dengan judul Pasca Gempa! 117 Hotel di Lombok Barat Tutup Sementara AKibat Sepi Hunian, <https://kupang.tribunnews.com/2018/09/09/pasca-gem>. Pos Kupang. <https://kupang.tribunnews.com/2018/09/09/pasca-gempa-117-hotel-di-lombok-barat-tutup-mentara-akibat-sepi-hunian>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205–228.
<https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- NTB, D. P. P. (2021). Dampak Bisnis Pariwisata pada Masa Pandemi Covid-19.
- Nur Irawan, M. R. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 4(3), 1069.
<https://doi.org/10.30736/jpim.v4i3.273>
- Oktaviani, H. (2018). Pengaruh Work Life Balance Dan Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Melalui Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(3), 58–72.
- Panicker, Sunita dan Seshadri, V. (2017). Devising a Balanced scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study. *International J. of Business Research and Development*, 2.
- Putri, R., Lestari, R., & Fitriah, E. (2020). Pengaruh Implementasi Balanced scorecard terhadap Budaya Adokrasi Perusahaan. *Prosiding Akuntansi*, 75–79.
- Raharja, M. A. W. dan S. T. (2021). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Adokrasi terhadap Kinerja Bisnis (Studi pada UMKM Batik di Kota Semarang). *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6.
<https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/2412/2119>
- Rico Asrizon, Rina Asmeri, Y. A. (2021). PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH SUMATRA BARAT di PADANG. *Pareso Jurnal*.
<https://ejournal-unespadang.ac.id/index.php/PJ/issue/view/50>
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia., PT Intan Sejati, Klaten.
- Setiawan, M. dan. (2018). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta, 5, 68.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2020). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLSA 7.0. Andi.
- Simanjuntak. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. embaga Penerbit Univ. Indonesia.,
- Sitepu, E. T., Siregar, A. U., & ... (2022). Pengaruh Balanced scorecard dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajemen Pada Perusahaan PLTU Pangkalan Susu Operation and Maintenance *Keuangan Dan Bisnis* ..., 1(1), 95–109.

- <https://doi.org/10.31289/jbi.v1i1.1064>
Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyanto, A. S. dan M. M. (2015). *Metodologi Riset: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang.
- Susilowati, I. A. S. dan I. (2015). Analisis permintaan objek wisata alam curug sewu, kabupaten Kendal dengan pendekatan travel cost. *Dinamika Pembangunan (JDP)*, 3.
- Tifany A, L. dan D. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced scorecard Terhadap Budaya Adokrasi dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 39–49. <https://www.neliti.com/id/publications/184401/analisa-pengaruh-penggunaan-balanced-scorecard-terhadap-keunggulan-bersaing-dan>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Innovation index and its implications on organizational performance: A study of Australian manufacturing companies. *International Journal of Technology Management*, 17(5), 495–503. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002733>
- Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). Effect Of Competitive Advantage As A Mediator Variable Of Entrepreneurship Orientation To Marketing Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 05–10. <https://doi.org/10.9790/487x-16510510>