

## ABSTRAKSI

Peningkatan daya saing merupakan harapan dari semua perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan daya saing adalah dengan meningkatkan kinerja. Akan tetapi yang menjadi kendala adalah, “Apakah sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan telah mampu mengukur kinerja secara keseluruhan? Baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.”

Jika jawabannya adalah tidak, maka hal ini akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Karena dengan adanya pengukuran yang tidak akurat, maka pimpinan perusahaan bisa salah mengambil keputusan.

Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan adalah pengukuran kinerja sistem tradisional, dimana pengukuran hanya mengandalkan dari sisi keuangan semata. Pengukuran dengan sistem tradisional dianggap sudah tidak memadai lagi pada kondisi saat ini dimana perkembangan teknologi telah membawa pengukuran non keuangan sebagai tambahan pelengkap pengukuran kinerja.

*Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang mengandung 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif-perspektif ini merupakan gabungan dari sisi keuangan dan non keuangan yang mampu menghasilkan pengukuran yang optimal bagi perusahaan serta membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya.

Hotel Santika Bandung, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan, berupaya secara terus menerus untuk meningkatkan kinerja. Saat ini Hotel Santika Bandung masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional. Dengan memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja yang baru, penulis berharap dapat memberikan solusi yang terbaik demi kelangsungan hidup masa sekarang maupun masa depan perusahaan.

## ABSTRACT

The increasing of competitiveness has become a hope from every company. There's one way to increase the competitiveness: improving performance. What become the obstacle is whether the performance measurement system which is implemented these days capable on measuring the whole performance in short and long period of time or not.

If the answer is a No, it will influence the performance to the negative direction. It caused by the inaccurate measurement and can caused the head manager failed to make a right decision.

The measurement system used nowadays is a traditional one, which is only emphasize on the financial side. This kind of measurement system is considered no longer suitable for todays condition, where the technology development has brought non financial measurement as a completion measurement.

This new measurement system is called "Balanced Scorecard". It contains four perspectives which is financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning & growth perspective. These perspectives are mixed from financial and non financial measurement, which is able to produce the optimal measurement for a company and help the company to achieve its mission.

Santika Hotel Bandung, in this case, trying continuously to improve its performance. Santika Hotel Bandung is still using the traditional measurement system. With introduced Balanced Scorecard as a new measurement system, hopefully would give the best solution for the stability of the company whether in the present and future time.

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5 Rerangka Pemikiran.....	7
1.6 Metoda Penelitian.....	9
1.6.1 Metoda Pengumpulan Data.....	10
1.6.2 Metoda Analisis.....	11
1.7 Lokasi dan Waktu.....	12

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja.....	13
2.1.1 Tujuan dan Karakteristik Pengukuran Kinerja .....	14
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	15
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.2.2 Hubungan dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	21
2.2.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.2.3.1 Perspektif Keuangan.....	28
2.2.3.2 Perspektif Pelanggan.....	31
2.2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	37
2.2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	40
2.2.4 Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
2.2.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	53
2.2.6 Perbedaan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Sistem Tradisional..	57
2.2.7 Peta Strategi ( <i>Strategy Map</i> ).....	58

### **BAB 3. OBJEK DAN METODA PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian.....	61
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	61
3.1.2 Fasilitas Perusahaan.....	64
3.1.3 Struktur Organisasi.....	71
3.2 Metoda Penelitian.....	92

3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	93
<b>BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Profil Perusahaan.....	95
4.2 Visi, Misi, dan Strategi.....	96
4.3 Pengukuran Kinerja yang Diterapkan oleh Hotel Santika Bandung.....	97
4.4 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Pengendalian Manajemen.....	98
4.5. Langkah-Langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	98
4.5.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi.....	98
4.5.2 Mengidentifikasi Strategi Bisnis Hotel Santika Bandung.....	102
4.5.3 Membuat Peta Strategi.....	107
4.5.4 Mengembangkan Pengukuran Kinerja.....	115
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	128
5.2 Saran.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>132</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>133</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Balanced Scorecard Project Timeline</i> .....	53
Tabel 3.2 Tarif Harga Sewa Kamar Hotel Santika Bandung.....	67
Tabel 4.3 Analisis Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Hotel Santika.....	108
Tabel 4.4 Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Hotel Santika.....	116

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran.....	9
Gambar 2.2 Empat Proses Strategi Manajemen.....	21
Gambar 2.3 Hubungan Visi, Strategi, dan <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
Gambar 2.4 Hubungan antara Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
Gambar 2.5 Pengidentifikasian Pengukuran dan Target.....	26
Gambar 2.6 Tahapan Siklus Bisnis.....	28
Gambar 2.7 <i>Customer Care Measurement</i> .....	32
Gambar 2.8 <i>Generic Value Chain Model</i> .....	40
Gambar 2.9 <i>The Learning and Growth Measurement</i> .....	41
Gambar 2.10 Hubungan antara 4 perspektif yang komprehensif dan koheren..	55
Gambar 2.11 Peta Strategi ( <i>Strategy Map</i> ).....	58
Gambar 4.12 Peta Strategi Hotel Santika.....	112