

ABSTRAK

Sampai saat ini, pengukuran kinerja tradisional masih berfokus pada aspek *financial*, melalui pencapaian tujuan *financial* seperti maksimalisasi *net profit* dan minimisasi biaya. Padahal saat ini, *assets* perusahaan lebih didominasi oleh *assets* yang tidak berwujud. Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek *financial* tidak mampu mengukur aktivitas penciptaan *values* dari *assets* yang tidak berwujud tersebut.

Pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah tidak adanya suatu sistem manajemen strategis dan pengukuran kinerja yang *comprehensive* di Hotel “X”. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun suatu sistem manajemen strategis dan sistem pengukuran yang seimbang, *coherent*, dan *comprehensive* di Hotel “X” dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk membantu Hotel “X” dalam usaha peningkatan kinerjanya.

Dalam skripsi ini, penulis menggunakan metode *case study*, yaitu analisis mendalam terhadap situasi masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi, dimana sifat dan definisi dari masalah tersebut pernah dialami oleh organisasi lain dalam situasi yang serupa. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *Field Research* dan *Library Research*.

Penulis menyimpulkan bahwa selama ini Hotel “X” melakukan pengukuran kinerja *financial* dan kinerja karyawannya, dimana hasil dari pengukuran tersebut tidak diintegrasikan dengan pengukuran lain, seperti kepuasan *customer* dan *internal process* untuk menghasilkan kepuasan *customer*, sehingga tidak dapat memberi kontribusi pada peningkatan kinerja secara menyeluruh. Penulis menyimpulkan telah terjadi penurunan kinerja *financial* di Hotel “X” yang disebabkan antara lain karena adanya kenaikan harga BBM yang terjadi di tahun 2005, *services* yang tidak memuaskan, karyawan yang tidak termotivasi, dan fasilitas yang sudah kurang layak pakai. Untuk mengatasi hal ini, maka penulis menyarankan Hotel “X” untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategis dalam usaha meningkatkan kinerja, karena alasan berikut:

1. Keberadaan empat *perspectives* dalam *Balanced Scorecard*, membantu Hotel “X” dalam menganalisa kinerja secara *comprehensive* dengan melihat pada tujuan dan ukuran yang telah ditetapkan dalam tiap *perspective*. Dengan demikian diharapkan dapat berperan dalam meningkatkan kinerja Hotel “X”.
2. Dalam meningkatkan kinerja diperlukan partisipasi seluruh karyawan. Sistem manajemen *Balanced Scorecard* dapat mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada karyawan melalui penetapan tujuan dan ukuran dalam tiap *perspective*. Setiap karyawan harus menetapkan tujuan, baik tujuan individu maupun unit bisnis untuk mencapai tujuan Hotel “X”. Hal ini diperlukan, karena terbukti dengan tidak mengertinya karyawan akan visi, misi, dan strategi, mengakibatkan tidak adanya arahan yang jelas mengenai tujuan yang diinginkan Hotel “X” ke depan dan cara mencapai tujuan tersebut. Sehingga pada akhirnya hal ini menghambat Hotel “X” dalam usaha peningkatan kinerjanya.

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang Masalah	1
I.2. Identifikasi Masalah	5
I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
I.4. Rerangka Pemikiran	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Pengertian Sistem	13
2.2. Pengukuran Kinerja	13
2.3. Pengukuran Kinerja Tradisional	15
2.4. <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.5. Konsep dan Sejarah Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.6. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Pengukuran Kinerja	19

2.7. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis	20
2.8. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Visi, Misi, dan Strategi....	23
2.9. Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.9.1. Mengidentifikasi Landasan Perusahaan.....	25
2.9.2. Membangun Strategi Perusahaan	28
2.9.3. Menguraikan Strategi dalam <i>Balanced Scorecard Perspectives</i>	33
2.9.4. Menyusun <i>strategy map</i>	46
2.9.5. Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja	48
2.9.6. Mengidentifikasi <i>target</i> dan inisiatif	48
2.10. <i>Hospitality Industry</i>	50
2.10.1.....	D
definisi Hotel.....	51
2.10.2.....	K
arakteristik Usaha Hotel	52
2.10.3.....	P
roduk Usaha Perhotelan	53

BAB III METODE DAN OBJEK PENELITIAN 55

3.1. Metode Penelitian	55
3.1.1. Jenis Penelitian	55

3.1.2. Jenis Data Penelitian	55
3.1.3. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	56
3.1.4. Metode Analisis Data.....	57
3.2. Objek Penelitian.....	59
3.2.1. Sejarah Singkat Hotel Panghegar	59
3.2.2. Lingkup Usaha Hotel Panghegar	63
 BAB IV	 HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN 65
4.1. Hasil Penelitian	65
4.2. Pembahasan Penelitian.....	73
4.2.1. Identifikasi landasan Hotel “X”	76
4.2.2. Membangun Strategi Hotel “X”	81
4.2.3. Menguraikan Strategi Ke Dalam <i>Balanced Scorecard Perspectives</i>	86
4.2.4. Menyusun <i>Strategy Map</i>	100
4.2.5. Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja	116
4.2.6. Identifikasi target dan inisiatif.....	122
4.3. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Salah Satu Alat Untuk Meningkatkan Kinerja	130

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	133
5.2. Saran	137

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Tabel Waktu Penelitian.....	57
Tabel 4.1.	Tabel <i>Gross Operating Profit</i> Hotel ‘X’	67
Tabel 4.2.	Tabel Pendapatan Hotel ‘X’	68
Tabel 4.3.	Tabel <i>Cost Center</i> Hotel ‘X’	70
Tabel 4.4.	Tabel penjualan/ <i>occupancy</i> kamar Hotel ‘X’	72
Tabel 4.5.	Tujuan Strategis <i>FinancialPerspective</i>	90
Tabel 4.6.	Tujuan Strategis <i>Customer Perspective</i>	94
Tabel 4.7.	Tujuan Strategis <i>Internal Business Process Perspective</i>	97
Tabel 4.8.	Tujuan Strategis <i>Learning and Growth Perspective</i>	100
Tabel 4.9.	Ukuran Strategis <i>FinancialPerspective</i>	117
Tabel 4.10.	Ukuran Strategis <i>Customer Perspective</i>	119
Tabel 4.11.	Ukuran Strategis <i>Internal Business Process Perspective</i>	121
Tabel 4.12.	Ukuran Strategis <i>Learning and Growth Perspective</i>	122
Tabel 4.13.	Tabel Inisiatif <i>Customer Perspective</i>	125
Tabel 4.14.	Tabel Inisiatif <i>Internal Business Process Perspective</i>	127
Tabel 4.15.	Tabel Inisiatif <i>Learning and Growth Perspective</i>	128

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Gambar Rerangka Pemikiran.....	12
Gambar 2.1. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Rerangka Kerja Strategis	22
Gambar 2.2. <i>Customer Value Propositions</i>	40
Gambar 2.3. <i>Balanced Scorecard Strategy Map</i>	49
Gambar 4.1. <i>Strategy Map</i> Hotel “X”	102