

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat penulis menulis skripsi ini, sudah banyak hotel-hotel yang berdiri di Kota Bandung, dari hotel non-bintang sampai hotel berbintang. Tiap-tiap hotel memiliki keunggulan dan keunikan masing-masing dalam menyediakan produk kepada *customer*. Hal ini mengakibatkan persaingan dalam *hospitality industry* semakin meningkat. *Hospitality industry* ini tidak hanya menyediakan akomodasi penginapan saja, tetapi juga berbagai sajian makanan dan minuman, serta hiburan lainnya, sesuai dengan definisi *hospitality industry* sebagai berikut:

“Made up of those businesses that do one or more of the following: provide accommodation, prepared food and beverage service, and/or entertainment for traveler.” (Kotler, Bowen, & Makens, 2003:31)

Hotel “X” merupakan salah satu *Family Hotel* berbintang empat yang menyediakan akomodasi penginapan, berbagai sajian makanan dan minuman, serta menciptakan kenyamanan bagi *pleasure segments* yang sedang berada di Bandung, baik dalam rangka *weekend* ataupun keperluan lain yang mengharuskan mereka untuk menginap di Bandung.

Seiring dengan pesatnya perkembangan Kota Bandung, Hotel “X” menyadari bahwa persaingan hotel berbintang dalam menjaring *customer* semakin tinggi. Oleh karena itu, Hotel “X” memutuskan untuk lebih berfokus pada *target market segment* tertentu dalam memberikan dan menyediakan produk hotelnya. *Target market segment* yang dimaksud adalah *business segment*. Hal ini dilakukan

karena Hotel “X” menyadari bahwa tidak mungkin untuk meraih semua *market segments* yang ada dan berdasarkan analisa profitabilitas *customer, business segment* merupakan *profitable customer* bagi Hotel “X”. Selain itu, dengan lebih terfokus, Hotel “X” berharap dapat menciptakan dan memberikan *high quality product* pada *target market segment*-nya. Hal ini tentu menjadi tantangan baru bagi Hotel “X”. Pemenuhan kebutuhan atas kenyamanan yang spesial dalam fasilitas *modern* dan dilengkapi dengan teknologi informasi, akan mengakibatkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh Hotel “X”. Selain itu, Hotel “X” juga harus berusaha keras untuk mengubah *image* “hotel tua” yang selama ini muncul di sebagian kalangan *customer*, karena produk/fasilitas hotel yang sudah kurang layak pakai serta *services* yang tidak ramah dan menyenangkan lagi. Untuk mengatasi tantangan tersebut dan memperoleh *competitive advantage* dalam persaingan, Hotel “X” harus selalu mengevaluasi dan menyempurnakan strategi - strategi bisnis mereka, karena hanya hotel yang mempunyai standar tinggi dalam kinerja usahanya, yang dapat bertahan untuk menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang. Selain itu, diperlukan juga suatu pengukuran yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan keberhasilan implementasi strategi dari berbagai sudut pandang seperti *financial performance, customer, internal business process*, dan *learning and growth*. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat dianalisa dan dievaluasi guna peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Sistem manajemen strategis dan pengukuran kinerja yang tepat sangat diperlukan oleh Hotel “X”, agar strategi yang telah ditetapkan dapat terarah dan

terlaksana dengan baik, sehingga dapat memperlancar usaha peningkatan kinerjanya. Penulis menyimpulkan bahwa implementasi strategi selama ini tidak berjalan lancar. Hal ini dikarenakan karyawan tidak memahami dan mengerti dengan baik apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi Hotel “X”. Selain itu, Hotel “X” juga masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional, yang melihat keberhasilan perusahaan cenderung hanya berfokus pada aspek *financial* saja, seperti *gross operating profit* dan ROI. Pengukuran kinerja karyawan yang selama ini dilakukan tidak memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan dan pencapaian tujuan yang diinginkan *owner*, yaitu memaksimalkan *shareholder’s value*. Hal ini mengakibatkan manajemen hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang baik harus menunjukkan keseimbangan antara ukuran kinerja *financial* dan *non-financial*, untuk menghasilkan informasi yang dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerjanya secara *comprehensive* dan menetapkan strategi yang akan digunakan di kemudian hari, sehingga Hotel “X” memiliki *competitive advantage* untuk bersaing dalam lingkungan bisnis perhotelan yang dihadapkan pada kompetisi yang sangat kuat.

Penerapan *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* dapat membantu Hotel “X” dalam usaha meningkatkan kinerjanya. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategi yang memberikan rerangka *comprehensive* untuk menjabarkan misi dan strategi Hotel “X” ke dalam berbagai tujuan, ukuran, *target*, dan inisiatif melalui empat *perspectives*, yaitu

financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, dan learning and growth perspective. Strategy map menyediakan rerangka untuk mengintegrasikan berbagai tujuan tiap *perspective* tersebut dalam hubungan sebab-akibat serta menyediakan dasar penyusunan *Balanced Scorecard* yang terhubung dengan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* dapat menggunakan *strategy map* untuk menjabarkan strategi Hotel “X” dengan menjelaskan bagaimana *intangible assets* digunakan dalam menghasilkan *customer value propositions* dan *financial outcomes* yang diinginkan. Para pimpinan Hotel “X” dapat mengukur seberapa besar kemampuan yang diperlukan berbagai unit bisnis mereka dalam menciptakan *values* untuk *customer* saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak manajemen Hotel “X” harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan, diperlukan kerja sama seluruh karyawan. Oleh karena itu, mereka harus memahami visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dengan baik. *Balanced Scorecard* dapat membantu Hotel “X” dalam mengkomunikasikan serta menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan yang ada, melalui tujuan, ukuran, *target*, dan inisiatif tiap *Balanced Scorecard perspective*. Dengan demikian, mereka dapat menciptakan dan mewujudkan baik tujuan *individual* maupun tujuan *bussines unit* yang akan membentuk suatu kesatuan arah/jalan untuk menuju pencapaian tujuan dan strategi Hotel “X” yang telah ditetapkan.

Hotel “X” merupakan salah satu perusahaan yang kegiatan operasionalnya berhubungan dengan pemberian *services* kepada *customer*, dimana melibatkan banyak karyawan yang merupakan *intangible assets* perusahaan. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map*, Hotel “X” diharapkan berhasil dalam mengimplementasikan strateginya, dapat mengidentifikasi kelemahan/kekurangan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diatasi dan diperbaiki, dapat mengidentifikasi keunggulan/kelebihan yang ada untuk terus dipelihara dan ditingkatkan, serta dapat meningkatkan kinerjanya secara terus menerus, sehingga tujuan yang diharapkan oleh *owner* dapat tercapai dengan maksimal.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul **“*Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alat Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus pada Hotel “X” di Bandung).”**

1.2 Identifikasi Masalah

Balanced Scorecard adalah suatu konsep yang pada awalnya muncul sebagai sistem pengukuran kinerja, yang dapat mengatasi kelemahan pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek *financial* saja. Hasil dari pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi mengenai kinerja suatu perusahaan secara menyeluruh, yang dapat membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan yang berguna bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang dan menghindarkan manajemen pada hal-hal yang tidak diinginkan, seperti penarikan kesimpulan yang salah dapat mengakibatkan

penetapan visi, misi, dan strategi yang tidak tepat bagi perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan kehancuran bagi perusahaan tersebut dalam lingkungan bisnis saat ini yang semakin kompleks, dinamis, serta penuh dengan persaingan.

Seiring dengan pesatnya perkembangan dunia usaha, kini banyak perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis untuk mengelola usahanya dalam jangka panjang, dengan berusaha menerjemahkan strategi perusahaan, dimana kebanyakan strategi tersebut tidak dapat dimengerti dengan mudah oleh para karyawan yang merupakan sumber daya terbesar, yang diperlukan dalam proses implementasi strategi perusahaan. Adanya penerjemahan dan pengkomunikasian strategi kepada karyawan melalui *Balanced Scorecard*, perusahaan diharapkan dapat mencapai keberhasilan dan kesuksesan dalam mengimplementasi strategi yang dimiliki serta memperoleh *competitive advantage* dalam lingkungan bisnis yang semakin penuh dengan persaingan. Sehingga, pada akhirnya *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh, melalui keberhasilan dalam implementasi strategi perusahaan yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk itu dalam penulisan skripsi ini, penulis mencoba mengkaji dan membahas beberapa masalah berikut:

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan Hotel ‘X’?
2. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dalam membantu Hotel ‘X’ untuk meningkatkan kinerjanya?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian tentang *Balanced Scorecard* ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang telah disebutkan dalam identifikasi masalah sehingga tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh Hotel “X”.
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dalam membantu Hotel “X” untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi semua pihak yang terkait dan berkepentingan dengan masalah *Balanced Scorecard*, baik bagi perusahaan, masyarakat kampus dan masyarakat umum, serta untuk peneliti.

Kegunaan yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi perusahaan. Sebagai masukan bagi perusahaan bagaimana peranan *Balanced Scorecard* dalam sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategis, sehingga dapat membantu perusahaan dalam usaha implementasi strategi yang dapat berguna dalam usaha meningkatkan kinerjanya.
2. Bagi peneliti lain. Sebagai masukan dan referensi bagi peneliti lain yang tertarik pada masalah-masalah yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*.
3. Bagi masyarakat umum. Untuk menambah wawasan mengenai konsep sistem manajemen *Balanced Scorecard* dan dapat menjadi masukan bagi organisasi-organisasi di masyarakat baik pemerintah, perusahaan ataupun organisasi nirlaba yang ingin mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.

4. Bagi penulis. Memberikan cakrawala baru dalam hal perkembangan ilmu pengetahuan yang selama ini telah dipelajari di Universitas dan dapat menambah pengetahuan tentang penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan jasa sehingga dapat membandingkan antara kenyataan dalam praktek yang dijalankan dengan teori yang dipelajari. Selain itu, skripsi ini adalah salah satu syarat untuk sidang sarjana lengkap guna memperoleh gelar sarjana ekonomi.

1.4 Rerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja tradisional yang masih digunakan oleh banyak perusahaan kini sudah tidak memadai lagi. Hal ini dikarenakan pengukuran tradisional hanya menekankan pada aspek *financial*, berfokus pada pencapaian keuntungan jangka pendek, menghasilkan informasi yang sudah dianggap usang dan sangat terlambat karena berisi informasi mengenai hal-hal yang telah terjadi. Pengukuran kinerja tradisional tidak mampu mengukur *intangible assets* yang sangat diperlukan perusahaan saat ini dalam mewujudkan strategi untuk pencapaian tujuan yang diinginkan oleh kebanyakan pimpinan perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja tradisional tidak dapat mengukur kinerja perusahaan secara *comprehensive*, hal ini akan menghambat perusahaan memperoleh *competitive advantage* dalam memenangkan persaingan di dunia bisnis yang semakin ketat, karena perusahaan tidak dapat mengetahui dengan pasti mengenai kelemahan/kekurangan apa yang harus diperbaiki dan kelebihan/keunggulan apa yang perlu dipertahankan serta ditingkatkan oleh perusahaan.

Hal ini memacu para ahli untuk berpikir bagaimana mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dalam jangka panjang. Pada tahun 1990 muncul pemikiran baru yang dipelopori oleh Robert.S Kaplan dan David P. Norton dengan memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja yang mampu menyediakan informasi bagi manajemen dan *shareholder* untuk memberikan jawaban atas empat pertanyaan, yaitu:

1. Untuk berhasil secara *financial*, apa yang harus kita perlihatkan kepada *shareholder* kita?
2. Untuk mencapai visi kita, apa yang harus kita perlihatkan kepada pelanggan kita?
3. Untuk memuaskan *shareholder* dan pelanggan kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?
4. Untuk mewujudkan visi kita, bagaimana kita memelihara kemampuan untuk berubah dan meningkatkan diri?

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep pengukuran yang memberikan rerangka *comprehensive* untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan, ukuran, *target*, dan inisiatif yang tersusun ke dalam empat *perspectives*, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Tujuan dan ukuran strategis dalam tiap *Balanced Scorecard perspective* harus menggambarkan hubungan sebab-akibat, agar dapat menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi

unit bisnis kepada seluruh perusahaan. Hubungan sebab-akibat tersebut dinyatakan sebagai *Strategy Map*.

Pada perkembangan selanjutnya, *Balanced Scorecard* kemudian digunakan sebagai sistem manajemen strategis dengan menggunakan *strategy map* yang menjelaskan bagaimana *intangible assets* digunakan untuk menghasilkan *customer value propositions* dan *financial outcomes* yang diinginkan melalui *internal business process* serta *learning and growth*. *Internal business process* akan menciptakan *value propositions* dan menyampaikannya kepada *customer/calon customer* yang pada akhirnya dapat memberi kontribusi pada peningkatan kinerja *financial* perusahaan. *Strategy Map* merupakan komponen penting dalam sistem manajemen *Balanced Scorecard* karena menyediakan rerangka untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan melalui empat *Balanced Scorecard perspectives* dalam hubungan sebab-akibat yang dapat membantu terwujudnya keberhasilan strategi.

Sistem manajemen strategis yang tepat merupakan kunci penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya dan memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang semakin *competitive*. Sedangkan, sistem pengukuran kinerja yang baik dapat mengukur sampai sejauh mana keberhasilan implementasi strategi dan menyediakan informasi bagi manajemen yang berguna untuk pengambilan keputusan mengenai tindakan apa yang harus dilakukan untuk mewujudkan peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Dalam penelitian ini, penulis akan membahas dan menyusun *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* sebagai sistem pengukuran kinerja dan sistem

manajemen strategis yang dapat membantu dalam pencapaian visi, misi, dan strategi serta dalam usaha peningkatan kinerja Hotel “X”. Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi suatu usulan kepada Hotel “X” untuk menerapkan konsep *Balanced Scorecard*, sehingga apa yang menjadi visi, misi dan strategi perusahaan dapat terwujud, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja Hotel “X” secara keseluruhan, baik kinerja *financial* maupun *non-financial*. Langkah-langkah penulis dalam menyusun *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi landasan perusahaan.
2. Mengembangkan strategi perusahaan.
3. Menguraikan strategi perusahaan ke dalam *Balanced Scorecard perspectives*.
4. Menyusun *Strategy Map*.
5. Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.
6. Mengidentifikasi *target* dan inisiatif yang diperlukan dalam implementasi strategi.

Gambar 1.1. adalah rerangka pemikiran penulis dalam menyusun skripsi ini.

Gambar 1.1
Gambar Rerangka Pemikiran



