

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian, maka kesimpulan yang diperoleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Hotel “X” selama ini masih menggunakan pengukuran kinerja yang cenderung hanya berfokus pada pengukuran kinerja *financial*. *Gross operating profit*, *revenue*, *ROI*, dan data *occupancy*/penjualan merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan Hotel “X”. Dari hasil analisis penulis, disimpulkan bahwa kinerja *financial* Hotel “X” pada tahun 2005 menurun dibandingkan dengan tahun 2004, hal ini terbukti dengan adanya:
 - Menurunnya *gross operating profit* sebesar 10,72% di tahun 2005 dibandingkan tahun 2004.
 - Menurunnya total *revenue* sebesar 29% di tahun 2005 dibandingkan 2004.
 - Menurunnya *ROI* di tahun 2005 yang hanya mencapai 0,85%, sedangkan di tahun 2004 mencapai 5,96%.

Penurunan kinerja *financial* yang dialami oleh Hotel “X” dilatarbelakangi oleh beberapa hal, antara lain:

- Kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) yang terjadi dua kali di tahun 2005 yang mengakibatkan berkurangnya kunjungan ke Kota Bandung.

- Perubahan perilaku *customer*, seperti pola wisatawan yang semakin enggan mengikuti rombongan *tour*, karena mereka akan merasa terikat dengan jadwal perjalanan yang telah ditetapkan. Padahal selama ini Hotel ‘X’, terkadang mendapat pesanan kamar dari rombongan *tour*. Akibatnya, profitabilitas Hotel ‘X’ menjadi menurun.
 - *Group tour* asing yang kini lebih tertarik untuk melakukan perjalanan wisata ke Pulau Bali, dimana Pulau Bali merupakan tempat wisata yang menjadi incaran para *tourist* asing karena keindahan alamnya.
 - Terjadinya perang tarif kamar yang tidak sehat dengan hotel-hotel lain. Banyak hotel yang melakukan penurunan tarif kamar dari yang seharusnya untuk mencapai *occupancy rate* yang tinggi, tetapi dengan menurunkan kualitasnya, seperti penurunan tarif standar hotel bintang 5 menjadi tarif bintang 4. Kemudian tarif hotel bintang 4 diturunkan menjadi tarif standar hotel bintang 3 dan seterusnya.
2. Selain pengukuran kinerja *financial*, Hotel ‘X’ juga melakukan pengukuran kinerja karyawannya. Tetapi pengukuran kinerja karyawan ini hanya bertujuan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dalam melakukan tugasnya dan untuk membantu karyawan dalam mendapatkan bonus. Hotel ‘X’ tidak mengintegrasikan pengukuran kinerja karyawan ini terhadap pengukuran kinerja dari berbagai aspek *non-financial* lainnya, seperti kepuasan *customer*, keberhasilan proses operasi dalam Hotel ‘X’.
 3. Konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategis belum diterapkan Hotel ‘X’. Hal ini mengakibatkan

kurang maksimalnya kinerja yang dicapai. Selama melakukan penelitian, penulis menemukan beberapa kelemahan yang terdapat di dalam sistem manajemen Hotel “X” yang sangat berpengaruh pada tercapainya tujuan Hotel “X”, yaitu memaksimalkan *shareholder's value*. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- Motivasi karyawan yang sangat kurang, baik dalam melakukan tugasnya maupun dalam mengikuti program *training* untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilan mereka. Kurangnya motivasi ini diakibatkan karena karyawan merasa kurang disejahterakan oleh perusahaan mereka.
- Banyaknya keluhan/kritikan dari *customer* mengenai *services* yang tidak memuaskan para *customer*, seperti karyawan tidak cepat-tanggap bila ada keluhan dari *customer* atau tidak ramahnya karyawan dalam melayani *customer*.
- Kualitas produk berupa fasilitas-fasilitas yang sudah kurang layak pakai. Seperti AC kamar yang rusak, TV yang rusak, maupun air yang kotor.
- Menurunnya kualitas produk hotel, menyebabkan munculnya *image* Hotel “X” yang kurang baik di kalangan *customer*. *Image* yang dikenal *customer* selama ini adalah sebagai “hotel tua” dengan *services* dan fasilitas yang kurang memuaskan

Keempat kelemahan di atas, dapat menjadi penghambat bagi pencapaian tujuan Hotel “X”. Oleh karena itu, penerapan *Balanced Scorecard* sangat diperlukan Hotel “X” untuk memperbaiki sistem manajemen yang ada selama ini. Karena setiap *perspective* dalam *Balanced Scorecard*, yaitu *financial*,

customer, internal business process, serta learning and growth, menyediakan berbagai ukuran strategis yang diharapkan dapat membantu Hotel “X” dalam mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Selain itu, *Balanced Scorecard* menyediakan suatu rerangka kerja yang *comprehensive* untuk menerjemahkan misi, visi dan strategi dan mengkomunikasikannya kepada karyawan melalui penetapan tujuan dalam tiap *perspective*. Komunikasi ini sangat penting, karena dengan adanya pemahaman yang baik mengenai apa tujuan yang ingin dicapai Hotel “X”, karyawan akan menciptakan dan mewujudkan baik tujuan *individual* maupun tujuan *bussines unit* yang akan membentuk suatu kesatuan arah/jalan untuk menuju pencapaian tujuan dan strategi yang telah ditetapkan.

3. *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen dapat dibuat dengan menggunakan tahap-tahap sebagai berikut:
 - Mengidentifikasi landasan Hotel “X”.
 - Membangun strategi Hotel “X”.
 - Menguraikan strategi ke dalam empat *Balanced Scorecard perspectives*.
 - Menyusun *strategy map* Hotel “X”.
 - Mengembangkan ukuran-ukuran kinerja.
 - Mengidentifikasi *target* dan inisiatif yang diperlukan dalam pelaksanaan strategi.
4. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat digunakan Hotel “X” sebagai salah satu alat untuk meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh, baik dari segi *financial* maupun *non-financial*.

5.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran-saran kepada Hotel "X" sebagai berikut:

1. Hotel "X" harus mengupayakan peningkatan kesejahteraan karyawannya agar mereka termotivasi dalam bekerja dan mengikuti segala macam program *training* yang ada. Tuntutan Hotel "X" adalah mengarah kepada tercapainya peningkatan kinerja *financial* melalui terciptanya *customer satisfaction*. Oleh karena itu, agar *customer satisfaction* tercapai, maka kepuasan karyawan sangat diperlukan, karena karyawan yang puas akan termotivasi dalam memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi keberhasilan Hotel "X" dalam mencapai visi, misi, strategi dan tujuan yang diinginkan.
2. Hotel "X" harus terus menciptakan dan mengembangkan *service culture* dalam seluruh tingkatan manajemen yang ada. Kualitas *services* perlu ditingkatkan agar dapat menciptakan *customer satisfaction*. *Service culture* dapat terus ditingkatkan dengan memberikan program *reward and punishment* kepada karyawan, agar mereka termotivasi untuk selalu mengutamakan kebutuhan *customer* dan *customer satisfaction*.
3. Hotel "X" dapat menerapkan *service guarantee* untuk meyakinkan *customer* yang sudah terlanjur kecewa dengan *services* Hotel "X". Agar mereka bersedia kembali lagi ke Hotel "X". Dengan demikian dapat membantu terciptanya *customer acquisition, satisfaction, delight, loyalty, dan growth*. Sehingga dapat meningkatkan penjualan dan *revenue growth*.

4. Hotel “X” sebaiknya merubah sistem pengukuran kinerja lama dengan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Sehingga, kinerja Hotel “X” dapat dianalisa secara menyeluruh yang dilihat dari berbagai sudut pandang antara lain melalui infrastruktur, *internal process*, *customer*, dan *financial*. Dengan demikian, kekurangan/kelemahan yang dimiliki dalam tiap-tiap aspek tersebut dapat dengan mudah terdeteksi dan diperbaiki. Selain itu, kelebihan/keunggulan yang sudah dimiliki dapat terus ditingkatkan, sehingga pada akhirnya Hotel “X” diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh.
5. Hotel “X” sebaiknya mengembangkan berbagai ukuran strategis, *target* yang ingin dicapai, dan inisiatif yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan, tentunya disesuaikan dengan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai melalui *Balanced Scorecard perspectives*.
6. Hotel “X” sebaiknya juga menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategi, agar implementasi strateginya dapat berjalan dengan baik dan terarah. Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi ke dalam istilah yang dapat lebih dimengerti oleh karyawannya. Adanya pengkomunikasian ini mendorong masing-masing karyawan dalam tiap tingkatan manajemen untuk menetapkan dan mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan unit bisnis, dimana hal tersebut dapat memberikan kontribusinya dalam pencapaian tujuan Hotel “X”.

7. Apabila *Balanced Scorecard* akan diterapkan, harus didukung dengan komitmen menyeluruh dari para pimpinan hotel serta keterlibatan semua *department* dan karyawan agar dapat memberikan hasil yang memuaskan.
8. Hotel ‘X’ sebaiknya menyusun *strategy map*. Melalui hubungan sebab-akibat antara berbagai faktor *financial* maupun *non-financial* diharapkan proses penyampaian *customer value propositions* dapat berjalan dengan lancar. Sehingga pencapaian tujuan utama perusahaan, yaitu memaksimalkan *shareholder’s value* dapat tercapai.