

ABSTRAK

Bandung adalah salah satu kota wisata yang banyak dikunjungi oleh para wisatawan. Seiring dengan semakin banyak turis yang datang, bisnis akomodasi di Kota Bandung pun semakin berkembang. Hal ini ditandai dengan semakin bertambahnya jumlah hotel di Kota Bandung dari tahun ke tahun. Bertambahnya jumlah hotel di Kota Bandung tentunya memperketat persaingan antar hotel. Hotel “X” harus melakukan usaha untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat terus bertahan dan bersaing dengan para pesaingnya.

Langkah awal yang dapat dilakukan adalah mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk Hotel “X”. Sistem pengukuran kinerja yang tepat bagi Hotel “X” dapat mengukur seberapa baik kinerja yang dicapai dan mengarahkan manajemen dalam mengambil langkah-langkah untuk mencapai peningkatan kinerja.

Balanced Scorecard adalah metode pengukuran kinerja yang melibatkan aspek keuangan dan non keuangan, aspek tampak dan aset tidak tampak sehingga perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja mereka. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* diajukan untuk diterapkan di Hotel “X”.

Hasil yang diperoleh dari skripsi ini adalah sebuah rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Sistem pengukuran kinerja tersebut melibatkan KPI yang mewakili empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan). KPI dan perspektif tersebut memiliki bobot masing-masing yang menggambarkan tingkat kepentingan KPI atau perspektif tersebut dibanding KPI atau perspektif lainnya dalam menggambarkan kinerja Hotel “X”.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.5 Kerangka Penelitian	6
1.6 Lokasi Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Pengukuran Kinerja	9
2.2 Balanced Scorecard	10
2.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sebuah Sistem Manajemen	12
2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sebuah Langkah dalam Kerangka Logika	15
2.2.3 Perspektif dalam Balanced Scorecard	17
2.2.3.1 Perspektif Keuangan	18

2.2.3.2	Perspektif Pelanggan	19
2.2.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	22
2.2.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	25
2.2.4	Tahapan dalam Balanced Scorecard	29
2.3	Strategy Map	31
BAB 3	METODE DAN OBJEK PENELITIAN	32
3.1	Objek Penelitian	32
3.2	Profil Hotel “X”	32
3.3	Struktur Organisasi Hotel “X”	34
3.4	Rencana Penelitian	35
3.5	Teknik Pengolahan Data	39
3.5.1	Penentuan KPI menggunakan Metode <i>Cut Off Point</i>	39
3.5.2	Penentuan Tingkat Kepentingan Indikator dan Perspektif (Bobot) dengan Model Keputusan Borda	40
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1	Hasil Penelitian	42
4.1.1	Kegiatan Perusahaan	42
4.1.2	Visi, Misi, dan Strategi Hotel “X”	43
4.1.3	Segmen Hotel “X”	44
4.1.4	Sistem Pengukuran Kinerja Hotel “X” Saat Ini	45
4.2	Pembahasan Penelitian	46
4.2.1	Hubungan antara Visi, Misi, dan Strategi Hotel “X”	46
4.2.2	Penentuan Tema Strategis Hotel “X”	52

4.2.2.1	Perspektif Keuangan	52
4.2.2.2	Perspektif Pelanggan.	54
4.2.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	58
4.2.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	59
4.2.3	Penentuan Sasaran Strategis Hotel “X”	61
4.2.3.1	Perspektif Keuangan	61
4.2.3.2	Perspektif Pelanggan	62
4.2.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	64
4.2.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66
4.2.4	Penyusunan <i>Strategy Map</i> Hotel “X”	67
4.2.5	Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Hotel “X”	69
4.2.5.1	Usulan KPI	69
4.2.5.2	Pengolahan Hasil Kuesioner dengan Metode <i>Cut Off Point</i>	71
4.2.6	Penentuan Bobot untuk Masing-masing KPI	74
4.2.7	Penyusunan Mekanisme Pengukuran Kinerja Hotel “X” berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	77
4.2.7.1	Mekanisme Perolehan Nilai Masing-masing KPI	77
4.2.7.2	Mekanisme Pengolahan Nilai KPI untuk Menggambarkan Kinerja Hotel “X”	83
4.2.8	Uji Coba Sistem Pengukuran Kinerja berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	87
4.3	Analisis	89
4.3.1	Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Saat Ini	89

4.3.2	Analisis Hasil Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	91
4.3.3	Perbandingan antara Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> dan Sistem Pengukuran Kinerja Saat Ini	93
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1	Kesimpulan	95
5.2	Saran	99
DAFTAR PUSTAKA		101

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Hotel Kota Bandung _____	1
Tabel 2 Contoh Tabel untuk <i>Cut Off Point</i> (Salim, 2003) _____	39
Tabel 3 Contoh Perhitungan Bobot dengan Model Keputusan Borda (Salim, 2003) _____	41
Tabel 4 Hubungan antara Visi, Misi, dan Strategi Hotel “X” _____	51
Tabel 5 KPI yang sudah ada di Hotel “X” _____	69
Tabel 6 Usulan KPI _____	70
Tabel 7 Hasil dan Pengolahan Kuesioner Penentuan KPI _____	72
Tabel 8 KPI Terpilih Hotel “X” _____	74
Tabel 9 Pembobotan Perspektif _____	75
Tabel 10 Pembobotan KPI Perspektif Keuangan _____	75
Tabel 11 Pembobotan KPI Perspektif Pelanggan _____	75
Tabel 12 Pembobotan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal _____	76
Tabel 13 Pembobotan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan _____	76
Tabel 14 Tabel Balanced Scorecard Hotel “X” _____	86
Tabel 15 Contoh Perhitungan Balanced Scorecard Hotel “X” _____	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Balanced Scorecard sebagai kerangka kerja tindakan strategis (Kaplan & Norton, 1996)	13
Gambar 2 Kerangka Kerja Logika Penerjemahan Misi menjadi Program Kerja (Kaplan&Norton, 2004)	16
Gambar 3 Model Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)	17
Gambar 4 Ukuran Utama Pelanggan (Kaplan & Norton, 1996)	21
Gambar 5 Model Generik Proposisi Nilai Pelanggan (Kaplan & Norton, 1996)	22
Gambar 6 Model Rantai Nilai Generik Proses Bisnis Internal (Kaplan & Norton, 1996)	23
Gambar 7 Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996)	26
Gambar 8 Tema Strategis Perspektif Keuangan	52
Gambar 9 Tema Strategis Perspektif Pelanggan	55
Gambar 10 Tema Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	59
Gambar 11 Tema Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	60
Gambar 12 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan	61
Gambar 13 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan	62
Gambar 14 Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	65
Gambar 15 Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66
Gambar 16 Strategy Map Hotel “X”	68