

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bandung adalah salah satu kota wisata yang dikunjungi para wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Seiring dengan semakin banyak turis yang datang (Tabel 1), bisnis akomodasi di Kota Bandung semakin berkembang. Hal ini didukung dengan kenyataan bahwa jumlah hotel di Kota Bandung dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, seperti terlihat pada Tabel 1. Bertambahnya jumlah hotel di Kota Bandung tentunya memperketat persaingan antar hotel dalam menarik pelanggan atau para turis yang datang mengunjungi Kota Bandung.

Tabel 1 Data Hotel Kota Bandung

			Tahun						
			2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Jumlah Hotel	Melati	1					56	59	53
		2	154	171	167	161	46	49	49
		3					59	63	70
		Total	157	171	167	161	161	171	172
Jumlah Pengunjung nusantara			-	-	-	-	585,874	473,302	595,951
Jumlah Pengunjung mancanegara			-	-	-	-	1,421	1,224	3,502
Jumlah Hotel	Bintang	1					3	3	3
		2					18	19	18
		3	39	41	45	49	17	17	19
		4					9	9	10
		5					4	4	4
		Total	39	41	45	49	47	48	50
Jumlah Pengunjung nusantara			-	-	-	-	1,101,479	899,500	1,344,679
Jumlah Pengunjung mancanegara			-	-	-	-	71,773	78,798	78,435
Total Jumlah Hotel			196	212	212	210	208	219	222
Total jumlah pengunjung nusantara			1,299,975	889,163	870,937	1,668,724	1,687,353	1,372,802	1,940,630
Total jumlah pengunjung mancanegara			106,863	52,807	75,407	82,267	73,194	80,022	81,937

Sumber : Departemen Pariwisata Kota Bandung

Hotel merupakan sebuah bisnis yang bergerak di bidang jasa. Hotel tidak menjual barang yang nyata secara fisik, hotel menjual kualitas kamar dan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan yang menginap. Oleh karena itu, persaingan untuk memperebutkan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas kamar dan pelayanan yang diberikan, selain tingkat harga yang bergantung pada kelas hotel itu.

Persaingan yang semakin ketat mendorong hotel untuk meningkatkan kinerja yang dimilikinya dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan. Jika hotel tidak berusaha dengan keras menjawab tuntutan peningkatan kinerja tersebut, maka seiring berjalannya waktu, pelanggan akan tertarik pada hotel lain yang memberikan pelayanan yang lebih memuaskan. Oleh karena itu, sebuah hotel perlu melakukan peningkatan kinerja secara kontinu untuk bertahan dan mampu bersaing, terutama di kelasnya. Hotel “X”, sebagai salah satu hotel di Kota Bandung yang ingin bertahan dan mampu bersaing dengan para pesaing, harus melakukan usaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Langkah awal yang dapat dilakukan adalah mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk Hotel “X” karena sistem pengukuran kinerja yang diterapkan secara tepat dapat mendukung tercapainya peningkatan kinerja. Melalui sistem pengukuran kinerja yang sesuai, manajemen Hotel “X” dapat mengetahui dengan jelas apa saja yang sebenarnya mencerminkan kinerja hotel. Dengan mengetahui apa yang sebenarnya mencerminkan kinerja Hotel “X”, manajemen dapat merencanakan langkah Hotel “X” selanjutnya untuk

menampilkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan kata lain, 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.

Hotel “X” merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa di mana kinerja keuangan yang baik saja tidak menjamin kelangsungan usaha jangka panjang. Sebagai perusahaan jasa, aspek non keuangan seperti pelanggan perlu mendapat perhatian yang besar. *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 (Kaplan & Norton, 1996). Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* diajukan untuk diterapkan di Hotel “X”

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan menyajikannya dalam bentuk skripsi dengan judul : **“PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*”** (Studi kasus Hotel “X”, Bandung).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian ini membahas aplikasi konsep *Balanced Scorecard* dalam merancang sistem pengukuran kinerja bagi Hotel “X”. Dalam proses aplikasi

konsep *Balanced Scorecard* tersebut, dapat diidentifikasi masalah yang perlu dijawab dalam penelitian ini, yaitu :

- Apa sasaran strategis Hotel “X” dan bagaimana hubungan sebab akibat antara sasaran-sasaran strategis tersebut?
- Apa saja *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja Hotel “X”?
- Bagaimana bobot masing-masing KPI dalam mengukur kinerja Hotel “X”?
- Bagaimana mekanisme dari hasil rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*?
- Apakah sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan secara nyata di Hotel “X”?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini berkaitan dengan identifikasi masalah yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Tujuan tersebut adalah mengaplikasikan *Balanced Scorecard* untuk merancang sistem pengukuran kinerja Hotel “X” dengan mekanisme sebagai berikut :

- Merumuskan sasaran strategis dan *strategy map* Hotel “X”
- Mengembangkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur kinerja Hotel “X”
- Menentukan bobot masing-masing KPI untuk mengukur kinerja Hotel “X” secara keseluruhan

- Menyusun mekanisme hasil rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*
- Melakukan uji coba sistem pengukuran kinerja menggunakan data hipotesis untuk membuktikan bahwa sistem tersebut dapat diaplikasikan secara nyata.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam skripsi ini diharapkan memberi manfaat bagi penulis sendiri dan Hotel “X” yang menjadi objek penelitian.

Manfaat bagi penulis :

- Menambah pengetahuan mengenai konsep pengukuran kinerja
- Menambah pengalaman dalam merancang sistem pengukuran kinerja secara nyata, khususnya di bidang perhotelan
- Menambah pengalaman mengenai praktek kerja secara nyata di lingkungan kerja dan interaksi di dalamnya

Manfaat bagi Hotel “X” :

- Hotel “X” memperoleh sistem pengukuran kinerja yang diharapkan dapat mendorong tercapainya peningkatan kinerja.

Hasil akhir dari skripsi ini adalah rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang telah disesuaikan dengan kondisi dan kapabilitas yang dimiliki Hotel “X”. Melalui sistem pengukuran kinerja

berbasis *Balanced Scorecard* ini, Dewan Komisaris dan para pekerja Hotel “X” mengetahui dengan jelas indikator apa saja yang akan diukur untuk menilai kinerja Hotel “X”. Untuk menampilkan kinerja Hotel “X” yang baik di depan Dewan Komisaris, maka manajemen dan pekerja akan berusaha untuk memperbaiki kinerja Hotel “X” pada indikator-indikator yang dinilai. Usaha untuk memperbaiki kinerja tersebut akan mendorong tercapainya peningkatan kinerja Hotel “X” dari waktu ke waktu.

1.5 Kerangka Penelitian

Perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja dengan metode tradisional memusatkan pengukuran kinerja pada aspek keuangan. Sebuah perusahaan dinilai memiliki kinerja yang baik bila dari segi keuangan menghasilkan pendapatan dan profit yang tinggi. Padahal, kinerja aspek keuangan yang baik saja belum menjamin kelangsungan hidup perusahaan di masa depan akan selalu baik dan apakah pelaksanaan operasi perusahaan telah selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Untuk menjamin bahwa kinerja perusahaan baik dari tahun ke tahun, maka perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek lain di luar aspek keuangan, seperti aspek pelanggan, proses bisnis yang dijalankan, kualitas SDM yang dimilikinya, dan kemampuan perusahaan untuk terus bertumbuh dan berkembang di situasi dunia usaha yang terus berubah. Banyak perusahaan yang saat ini mulai memperhatikan aspek-aspek di luar aspek keuangan tersebut. Perusahaan kini

mulai melakukan pengukuran kinerja para pekerjanya. Perusahaan mulai menerapkan sistem yang dapat digunakan untuk menilai kinerja yang ditampilkan oleh para pekerja. Selain itu, perusahaan mulai memperhatikan kepuasan yang dirasakan oleh para pelanggannya. Perusahaan berusaha menerapkan sistem yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan para pelanggan tersebut.

Namun, dalam pelaksanaannya, seringkali pengukuran kinerja berbagai aspek tersebut berdiri sendiri dan tidak terintegrasi satu sama lain. Oleh karenanya perusahaan sulit menemukan hubungan antara hasil pengukuran kinerja yang satu dengan pengukuran kinerja yang lain. Dampak lain dari hal ini adalah perusahaan tidak dapat mengetahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan sudah selaras dengan usaha untuk mencapai visi dan misi yang dimiliki perusahaan tersebut.

Sebuah perusahaan yang ingin tahu apakah ia telah berhasil mencapai visi dan misi yang dimilikinya namun tidak memiliki ukuran untuk memastikannya, selain ukuran keuangan, memerlukan *Balanced Scorecard* (Gumbus, 2006). Jika perusahaan tidak mengukur kinerja dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan, maka perusahaan dan para *stakeholder* tidak tahu secara pasti mengenai seberapa baik kinerja yang telah dicapai perusahaan (Gumbus, 2006).

Konsep *Balanced Scorecard* dipilih sebagai pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini karena *Balanced Scorecard* (BSC) tidak hanya memandang aspek keuangan saja. BSC berfokus pada aspek keuangan dan non-keuangan, serta aset tampak dan aset tidak tampak. BSC memiliki empat perspektif utama, yaitu perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran Pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Melalui konsep BSC ini, diharapkan pengukuran kinerja yang dilakukan pada Hotel “X” dapat memperhatikan semua aspek yang mempengaruhi keberhasilan kinerjanya dengan lebih lengkap dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja yang saat ini digunakan. Selain itu, pengembangan pengukuran kinerja yang dilakukan dalam BSC berbasis pada visi, misi, dan strategi yang dimiliki perusahaan sehingga pelaksanaan pengukuran kinerja dapat berjalan selaras dengan usaha pencapaian visi, misi, dan strategi yang dimiliki perusahaan. BSC berusaha menyelaraskan strategi dan operasional perusahaan, dan mengkomunikasikannya kepada pihak internal dan eksternal perusahaan (Gumbus, 2006).

1.6 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Hotel “X”, sebuah *boutique* hotel dan secara kenegaraan masuk dalam kelas Melati 3. Penelitian dilakukan dari bulan November 2007 sampai dengan selesai.