

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan perancangan pengukuran kinerja Hotel “X” berbasis *Balanced Scorecard*, diperoleh kesimpulan :

- Hotel “X” memiliki sasaran strategis sebagai berikut:
 - Perspektif keuangan terdapat 3 sasaran strategis, yaitu maksimasi pendapatan, maksimasi produktivitas, dan maksimasi *profit*.
 - Perspektif pelanggan terdapat 4 sasaran strategis, yaitu maksimasi *occupancy rate*, meningkatkan jumlah pelanggan baru, meningkatkan jumlah pelanggan setia, dan maksimasi kepuasan pelanggan.
 - Perspektif proses bisnis internal terdapat 3 sasaran strategis, yaitu mengembangkan produk dan jasa, maksimasi reliabilitas pelayanan, dan maksimasi kualitas pelayanan.
 - Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 sasaran strategis, yaitu maksimasi kepuasan pekerja, maksimasi kemudahan akses informasi, dan maksimasi kapabilitas pekerja.
- Sasaran strategis yang satu dengan sasaran strategis yang lain saling berhubungan satu sama lain, seperti tergambar dalam *Strategy Map* di bagian lampiran. Pencapaian sasaran strategis yang terdapat di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong pencapaian sasaran strategis

dalam perspektif proses bisnis internal. Pencapaian sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal selanjutnya mendorong pencapaian sasaran strategis dalam perspektif pelanggan. Selanjutnya, pencapaian sasaran strategis perspektif pelanggan akan mendorong pencapaian sasaran strategis perspektif keuangan. Oleh karena itu, masing-masing sasaran strategis saling berhubungan satu sama lain dan pada akhirnya mendorong pencapaian sasaran strategis perspektif keuangan.

- KPI dan bobot masing-masing KPI yang dapat digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja Hotel "X"
 - Perspektif keuangan (25.56%): total penjualan (33.89%), ROA (22.22%), *net operating profit* (33.89%)
 - Perspektif pelanggan (33.89%): *occupancy rate* (26.46%), jumlah pelanggan yang pertama kali mengunjungi Hotel "X" (11.11%), jumlah pelanggan baru yang diperkenalkan oleh pelanggan yang sudah pernah datang ke Hotel "X" (7.94%), jumlah langganan Hotel "X" (20.63%), jumlah keluhan pelanggan (16.40%), indeks kepuasan pelanggan (17.64%)
 - Perspektif proses bisnis internal (17.87%): peningkatan kualitas dari kunjungan sebelumnya (8.59%), Jumlah layanan yang dikembangkan (6.06%), kenyamanan kamar dan balai pertemuan (12.63%), kebersihan dan kerapian kamar dan balai pertemuan (13.30%), kebersihan dan kerapian di luar kamar dan balai pertemuan (9.93%), kelengkapan perlengkapan kamar dan balai

- pertemuan (5.56%), persentase kamar layak huni (6.23%), kualitas pelayanan *front office* (13.47%), kualitas pelayanan *room service* (6.90%), ketepatan perhitungan tagihan kamar dan balai pertemuan (6.06%), kualitas *contact person* balai pertemuan (11.28%)
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (17.87%): indeks kepuasan pekerja (3.57%), indeks kemudahan pekerja mengakses informasi (13.10%), indeks kemudahan pelanggan mengakses informasi (9.52%), pengetahuan pekerja akan produk hotel (19.05%), pengetahuan pekerja akan standar kualitas pelayanan hotel (17.46%), tingkat keterampilan pekerja (18.25%), dan sikap kerja pekerja (19.05%)
 - Mekanisme pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* tergambar dalam contoh perhitungan menggunakan data hipotesis pada tabel *Balanced Scorecard* di bawah lampiran.
 - Nilai target untuk masing-masing KPI diperoleh melalui rapat manajemen pada awal periode.
 - Nilai aktual untuk masing-masing KPI diperoleh melalui hasil pengukuran pada periode tersebut
 - Efektivitas KPI diperoleh melalui rumus berikut ini

$$Efektivitas = \frac{nilaiKPIaktual}{nilaiKPItarget} \times 100\%$$
 - Nilai target untuk perspektif adalah 100% (target = aktual)
 - Nilai aktual perspektif diperoleh melalui rumus berikut ini

$$\text{NilaiAktualPerspektif} = \sum (\text{EfektivitasKPI} * \text{BobotKPI})$$

- Efektivitas perspektif diperoleh melalui rumus berikut ini

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{NilaiPerspektifAktual}}{\text{NilaiPerspektifTarget}} \times 100\%$$

- Nilai target untuk kinerja Hotel "X" secara keseluruhan adalah 100% (target = aktual)
- Nilai aktual secara keseluruhan diperoleh melalui rumus berikut

$$\text{NilaiAktualKeseluruhan} = \sum (\text{EfektivitasPerspektif} * \text{BobotPerspektif})$$

- Nilai efektivitas keseluruhan dapat diperoleh melalui rumus

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{NilaiKeseluruhanAktual}}{\text{NilaiKeseluruhanTarget}} \times 100\%$$

- Berdasarkan pengujian terhadap data hipotesis, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan secara nyata di Hotel "X" dengan mengikuti beberapa saran yang akan dijelaskan pada bagian selanjutnya. Implementasi konsep *Balanced Scorecard* di Hotel "X" akan melengkapi sistem pengukuran kinerja yang sudah ada sehingga dapat mengukur kinerja secara lebih menyeluruh dan terintegrasi satu dengan yang lainnya.

5.2 Saran

Bagi Hotel “X”

- Implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* bukanlah hal yang mudah karena membutuhkan komitmen dari semua pihak yang terlibat dalam Hotel “X”. Sistem pengukuran kinerja ini melibatkan berbagai perspektif, oleh karena itu semua pihak yang terlibat dalam perspektif-perspektif tersebut harus memiliki kesepakatan dan cara pandang yang sama terhadap sistem pengukuran ini agar implementasi dapat dilakukan secara baik. Hal tersebut dapat dicapai dengan melakukan sosialisasi kepada semua pihak mengenai sistem pengukuran ini dan melakukan pelatihan-pelatihan yang diperlukan bagi para pekerja yang akan terlibat dalam proses pengolahannya.
- Sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* membutuhkan target yang ditentukan melalui rapat manajemen. Penentuan target ini dapat dilanjutkan dengan penentuan program-program kerja yang perlu dilaksanakan Hotel “X” pada periode tersebut untuk mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya.
- Untuk pengembangan lebih lanjut, Hotel “X” dapat menerapkan sistem pengukuran kinerja yang berbasis komputerisasi agar pengukuran kinerja dapat berjalan lebih mudah dan terdokumentasi dengan baik.

Bagi penelitian lebih lanjut

- Sistem pengukuran kinerja yang dirancang dalam skripsi ini masih merupakan usulan, belum sampai pada implementasi secara nyata. Untuk penelitian lebih lanjut, dapat dilakukan implementasi dari sistem pengukuran kinerja ini secara nyata di Hotel “X”.
- Selain itu, dapat juga dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja yang berbasis komputer sehingga sistem pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan lebih ringkas dan mudah.