

**PERAN BALANCED SCORECARD DALAM IMPLEMENTASI
STRATEGI PELAYANAN PADA HOTEL IJEN SUITES
RESORT & CONVENTION MALANG**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR
SARJANA MANAJEMEN**



Oleh:

**ALFA MILLENIA ENGGAR PARESTY
NIM. 041711233187**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

SKRIPSI

**PERAN BALANCED SCORECARD DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI
PELAYANAN PADA HOTEL IJEN SUITES RESORT & CONVENTION MALANG**

DIAJUKAN OLEH :

ALFA MILLENIA ENGGAR PARESTY

NIM: 041711233187

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH :

DOSEN PEMBIMBING,



NURULLAILY KARTIKA, SE., MBA.

NIP. 198612132015042003

TANGGAL : 4 Juni 2022

KETUA PROGRAM STUDI



Dr. DIEN MARDHIYAH, S.E., M.Si

NIP, 19721118199903200

TANGGAL : 4 Juni 2022

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Alfa Millenia Enggar Paresty, 041711233187), menyatakan bahwa :

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 17 Maret 2022



Alfa Millenia Enggar Paresty

NIM. 041711233187

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat ALLAH SWT karena telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi dengan judul “Peran *Balanced Scorecard* Dalam Implementasi Strategi Pelayanan Pada Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang”. Penulisan skripsi ini untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan serta dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. ALLAH SWT, yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, serta rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada diri penulis sendiri, karena telah berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Keluarga tercinta saya, papa, mama, dan adik-adik saya, yang selalu mendoakan dan selalu memberikan dukungan dalam bentuk apapun dalam proses penulisan skripsi ini.
4. Prof. Dr. Dian Agustia, S.E., M.Si., Ak. CMA., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
5. Dr. Gancar Candra Premanto, SE., M.Si selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
6. Dr. Dien Mardhiyah, SE., M.Si. selaku Koordinator Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga sekaligus dosen wali penulis.
7. Nurullaily Kartika SE., MBA. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, khususnya bapak/ibu dosen program studi S1 Manajemen yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
9. Seluruh staff dan civitas akademika Universitas Airlangga yang telah membantu kelancaran perkuliahan serta penulisan skripsi ini.
10. Manajemen Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang, yang telah memberikan kesempatan penelitian serta membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

11. Orang-orang tersayang, Rizqi Abidin, Mila, Vivi, Meita, Laili, Renata, Annisa, dan Nislam yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
12. Teman-teman jurusan manajemen, khususnya konsentrasi manajemen operasi angkatan 2017.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis. Penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan dan dukungan yang diberikan.

Dengan penuh kerendahan hati penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak untuk membantu menyempurnakan penulisan skripsi ini. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak orang.

Surabaya, 17 Maret 2022

Alfa Millenia Enggar Paresty

ABSTRAK

Peningkatan jumlah hotel secara pesat di Kota Malang menjadi sebuah tantangan yang serius bagi seluruh pelaku usaha perhotelan, termasuk bagi Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang. Persaingan yang semakin ketat membuat pihak manajemen hotel harus lebih memperhatikan manajemen operasionalnya agar berjalan lebih efektif dan efisien. Salah satu aktivitas yang dilakukan dalam manajemen operasional hotel adalah perencanaan layanan hotel.

Dalam proses penyampaian layanannya, para pegawai hotel berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Maka dari itu, dalam upaya perencanaan layanannya, penting bagi pihak manajemen hotel untuk memperhatikan harapan dan kebutuhan para pelanggan. Disaat yang sama, banyak sekali kriteria yang harus dipenuhi dalam hal perencanaan layanan, sedangkan sumber daya perusahaan jumlahnya terbatas. Perusahaan perlu menentukan fokus utama dalam upaya perencanaan layanan agar mendapatkan hasil terbaik serta mencapai efisiensi dalam hal pengalokasian sumber dayanya. Untuk itu, hotel perlu memiliki sebuah standar kriteria layanan yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan maupun perbaikan layanannya. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menyusun sebuah kriteria pelayanan hotel pada Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang yang dikembangkan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Selain itu, pembobotan kriteria dan penentuan prioritas pelayanan hotel dilakukan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process*.

Penelitian ini mengambil sebanyak 24 kriteria dari penelitian oleh Ishizaka pada tahun 2019 yang dikembangkan dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil analisis dan pembobotan dengan metode *Analytic Hierarchy Process*, kriteria “Fasilitas Hotel” memiliki bobot paling besar yaitu 0,289 dari penilaian pihak manajemen hotel dan 0,317 dari penilaian pelanggan. Harapannya, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan upaya perbaikan layanannya.

Kata Kunci : Perencanaan Layanan, Pelayanan Hotel, Standar Kriteria Layanan, *Balanced Scorecard* (BSC), *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

ABSTRACT

The rapid increase in the number of hotels in Malang has become a serious challenge for all hoteliers, including the Ijen Suites Resort & Convention Hotel Malang. Intense competition has forced hotel management to pay more attention to their management operations in order to run more effectively and efficiently. One of the activities carried out in hotel operational management is hotel service planning.

In the process of service delivery, hotel employees interact directly with customers. Therefore, in its service planning efforts, it is important for hotel management to pay attention to the expectations and needs of customers. At the same time, there are many criteria that must be met in terms of service planning, while the company's resources are limited. Companies need to determine the main focus in service planning efforts in order to get the best results and achieve efficiency in terms of resource allocation. For this reason, hotels need to have a standard of service criteria that can be used as a guide in planning and improving their services. Therefore, this study aims to develop a criteria for hotel service at the Ijen Suites Resort & Convention Hotel Malang which was developed based on the Balanced Scorecard method. In addition, the weighting of the criteria and determining the priority of hotel services are carried out using the Analytic Hierarchy Process method.

This study takes as many as 24 criteria from research by Ishizaka in 2019 which were developed from four Balanced Scorecard perspectives. Based on the results of the analysis and weighting with the Analytic Hierarchy Process method, the "Hotel Facilities" criteria have the greatest weight, namely 0.289 from the assessment of the hotel management and 0.317 from the customer rating. Hopefully the results of this study can be used by the management of Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang in making policies and making decisions related to efforts to improve their services.

Keywords : Service Planning, Hotel Services, Service Criteria Standards, Balanced Scorecard (BSC), Analytic Hierarchy Process (AHP)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Rancangan Layanan dalam Manajemen Operasional	8
2.1.2 Industri Perhotelan	12
2.1.3 Metode <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.1.4 Metode <i>Analytic Hierarchy Process</i>	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	29
2.3 Kerangka berpikir	29
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Metodologi Penelitian	30
3.2 Jenis dan Sumber Data	30
3.3 Metode Pengumpulan Data	32
3.4 Metode Analisis Data	32
3.5 Tahapan Penelitian	34

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	37
4.2 Tahap Perancangan Kriteria Pelayanan Hotel.....	46
4.3 Pembobotan Standar Kriteria Pelayanan Hotel Dengan Menggunakan <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	49
4.4 Perbandingan Hasil Survei Pihak Manajemen Hotel Dengan Pelanggan ..	57
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	60
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Intensitas Kepentingan AHP.....	21
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 4.1 Sasaran Strategis Hotel Ijen Suites Resort & Convention	47
Tabel 4.2 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Pelanggan oleh Pihak Manajemen Hotel.....	49
Tabel 4.3 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Pelanggan oleh Pihak Pelanggan	50
Tabel 4.4 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan oleh Pihak Manajemen Hotel.....	51
Tabel 4.5 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan oleh Pihak Pelanggan.....	51
Tabel 4.6 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Proses Bisnis Internal oleh Pihak Manajemen Hotel.....	52
Tabel 4.7 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Proses Bisnis Internal oleh Pihak Pelanggan.....	53
Tabel 4.8 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Keuangan oleh Pihak Manajemen Hotel.....	54
Tabel 4.9 Pembobotan Kriteria pada Perspektif Keuangan oleh Pihak Pelanggan	54
Tabel 4.10 Pembobotan Keempat Perspektif Utama Balanced Scorecard oleh Pihak Manajemen Hotel.....	55
Tabel 4.11 Pembobotan Keempat Perspektif Utama Balanced Scorecard oleh Pihak Pelanggan.....	55
Tabel 4.12 Hasil Ranking dari Kriteria pada Setiap Perspektif	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Data Jumlah Hotel Berbintang di Kota Malang	2
Gambar 2.1 Struktur AHP.....	23
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	28
Gambar 3.1 Struktur Hierarki	32
Gambar 3.2 Bagan Tahapan Penelitian.....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Ijen Suites Resort & Convention	39
Gambar 4.2 Bagan Kegiatan Usaha Hotel Ijen Suites Resort & Convention.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara Dengan Pihak Manajemen Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang

Lampiran 2 Kuesioner Pembobotan Kriteria Pelayanan Hotel Ijen Suites Resort & Convention (Pihak Manajemen)

Lampiran 3 Kuesioner Pembobotan Kriteria Pelayanan Hotel Ijen Suites Resort & Convention (Pihak Pelanggan)

Lampiran 4 Hasil Pembobotan Kriteria

Lampiran 5 Surat Bukti Penelitian

Lampiran 6 Foto Dokumentasi