

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Industri pariwisata sebagai bagian dari sektor ekonomi yang merupakan salah satu industri terbesar dan terpesat dalam pembangunannya di dunia. Asia sudah mulai menjadi kiblat pariwisata dunia karena dinilai memiliki karakter. Sejalan dengan hal tersebut maka Industri pariwisata di indonesia menjadi sebuah peluang bisnis yang sangat baik dalam memulihkan stabilitas dan mengembangkan perekonomian makro Indonesia. Hal ini tentu sangat mendorong meningkatnya kunjungan wisatawan di beberapa tempat wisata yang menjadi sasaran para wisatawan dari belahan dunia tak terkecuali para wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia. Seperti yang tersaji dalam tabel 1.1 dibawah ini :

TABEL 1.1
JUMLAH KUNJUNGAN WISATAWAN MANCANEGERA
KE INDONESIA PERIODE 2008-2012

Tahun	Jumlah Wisatawan Mancanegara	Rata-rata Lama tinggal (hari)	Penerimaan Devisa Juta (USD)
2010	6.234.497	8	7.603,45
2011	7.002.944	8	8.011,46
2012	7.649.731	8	8.211,96
2013	7.012.000	8	8.351,86
2014	7.812.169	8	8.401,16

Sumber: BPS, Kementerian Pariwisata&Ekonomi Kreatif 2014

Berdasarkan data angka kunjungan wisatawan yang semakin meningkat tiap tahun menimbulkan persaingan ketat pada jasa penginapan, khususnya perhotelan. Jawa Timur memiliki kota Surabaya sebagai kota besar yang berpotensi menjadi pusat bisnis kedua terbesar setelah ibukota DKI Jakarta. Hal ini tentu menjadi sebuah harapan bagi Jawa Timur dalam meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Terbukti dari data yang diperoleh, bahwa jumlah wisatawan nusantara yang datang ke Jawa Timur dari periode tahun 2010 hingga tahun 2014 mengalami peningkatan yang signifikan, seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.2 dibawah ini :

TABEL 1.2
JUMLAH WISATAWAN NUSANTARA YANG DATANG DI JAWA
TIMUR PERIODE TAHUN 2010-2014

No	Tahun	Jumlah Wisnus
1	2010	23.179.713
2	2011	25.148.283
3	2012	27.297.828
4	2013	30.230.079
5	2014	32.165.190

Sumber : depkominfo Jatim 2014

Meningkatnya angka aktivitas kunjungan wisatawan di Jawa Timur otomatis mendorong pertumbuhan bisnis perhotelan. Dengan banyaknya pertumbuhan hotel di Surabaya membuat persaingan pasar dunia perhotelan menjadi tinggi. Besarnya persaingan ini membuat beberapa segmen tamu mulai terpecah dan indikasi perang tarif mulai bermunculan. Oleh karena itu setiap pebisnis hotel harus memiliki ciri khas tersendiri untuk mengungguli kompetitornya. Beberapa unsur yang perlu diperhatikan dalam bisnis perhotelan adalah mutu pelayanan melalui peningkatan kualitas pelayanan,

kenyamanan yang didapatkan oleh pelanggan, sumber daya manusia, dan strategi bisnis yang diterapkan oleh hotel tersebut. Penerapan strategi tersebut memerlukan persiapan yang matang agar berjalan dengan efektif, efisien dan ekonomis untuk mencapai tujuan dari bisnis yang dikelola. Dalam mencapai tujuan perusahaan, sangat diperlukan strategi yang tepat dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Hal ini dianggap penting karena manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan pencapaian tujuan dimasa mendatang. Untuk mengukur kinerja perusahaan dengan lebih objektif, maka pengukuran dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Namun tujuan *Balanced Scorecard* dapat terwujud bila mendapatkan dukungan dan kerjasama dengan karyawan. Seperti dalam hal menjaga keselarasan kinerja antar karyawan maupun antar divisi, karena merupakan salah satu faktor penentu bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Studi kasus dalam penelitian ini adalah perancangan *Balanced Scorecard* di Hotel Bekizaar sebagai sistem dalam menentukan kinerja. Hotel Bekizaar merupakan pendatang baru dalam persaingan di dunia perhotelan. *Soft Opening* hotel ini diadakan pada bulan September 2012, tepat satu bulan kemudian hotel Bekizaar mengadakan acara *Grand Opening* pada bulan Oktober 2012 yang diketuai oleh pak Arif Affandi. Hotel ini beroperasi dibawah naungan PT. Industrial Estate Wira Jatim (IEWJ) yang merupakan anak induk PT. Panca Wira Usaha (PWU) Jawa Timur, atau yang lebih dikenal sebagai Wira Jatim Group. History dari Hotel Bekizaar ini berasal dari jenis ayam Bekisar, salah

satu fauna yang menjadi ciri khas Pulau Kangean, Kabupaten Sumenep. Jenis ayam Bekisar ini merupakan maskot dari Jawa Timur. Ciri khas itulah yang lebih ditampilkan oleh hotel ini, dengan mengedepankan budaya yang ada di Jawa Timur. Pelayanan yang ramah dan tutur kata lembut yang diterapkan di Hotel Bekizaar juga mewakili penampilan perempuan khas Jawa Timur. Hotel Bekizaar memiliki luas area 500 m², delapan lantai dan total kamar sebanyak 96 kamar. Hotel ini menyediakan dua tipe kamar, yaitu 90 kamar *Business Room* dan 6 kamar *Bekizaar Room*. Perbedaan kedua tipe kamar tersebut terletak pada luas kamar, *Bekizaar Room* memiliki kamar yang lebih luas dibandingkan *Business Room*. *Bekizaar Room* sendiri hanya ada satu unit disetiap lantainya. Untuk memuaskan tamu, hotel ini menyajikan fasilitas dengan kualitas terbaik. Hal itu juga ditujukan agar Hotel Bekizaar mampu bersaing dengan beberapa kompetitor lainnya.

Selain menyajikan fasilitas unggulan, hotel ini memiliki beberapa keuntungan lain, yaitu lokasinya yang strategis. Hotel Bekizaar terletak tepat di jantung kota Surabaya dan berhadapan langsung dengan pusat perbelanjaan terbesar di Surabaya, yaitu Tunjungan Plaza. Hotel ini juga dekat dengan beberapa pusat perbankan, beberapa *restaurant* dan makanan cepat saji. Harga yang ditawarkan oleh Hotel Bekizaar juga terbilang murah untuk ukuran hotel dipusat kota.

Setiap organisasi pasti memiliki visi dan misi sebagai landasan bisnis, begitu juga dengan Hotel Bekizaar. Visi yang menjadi dasar bisnis Hotel Bekizaar adalah menjadi hotel bisnis terdepan dengan dedikasi penuh untuk

pelanggan, sedangkan misinya adalah menerapkan standar tertinggi untuk melayani pelanggan dengan baik. Hotel Bekizaar juga memiliki slogan *never to far*. Slogan ini memiliki banyak arti, yaitu sebagai wujud pelayanan hotel yang tidak pernah jauh dari pelanggannya untuk memberi pelayanan terbaik. Arti lain dari slogan ini adalah sebagai bukti bahwa menginap di Hotel Bekizaar dapat mengakses banyak tempat dengan waktu yang singkat. Meskipun Hotel Bekizaar memiliki beberapa keuntungan dari lokasi bisnisnya, pihak manajemen tidak dapat berdiam diri begitu saja. Dilokasi yang sama, Hotel Bekizaar memiliki beberapa kompetitor yang tidak dapat dianggap remeh. Beberapa hotel bintang tiga yang menjadi kompetitor Hotel Bekizaar akan ditampilkan dalam tabel berikut ini :

TABEL 1.3
KOMPETITOR HOTEL BEKIZAAR

No	Hotel	Tipe Kamar	Total Kamar	Rate
1	Bekizaar	Bisnis Room	96	355,000
		Bekizaar Room		505,000
2	Midtown	Groovy Twin & Double	125	550,000
3	Elmi	Superior Twin and Double	140	610,000
		Deluxe Double		685,000
		Elmi Suite		1,865,000
4	Amaris	Smart Room	105	347,000
5	Aston	Aston Twin & Double	162	360,000
6	Ibis	Sweet Twin & Double	224	367,200

Sumber : <http://bkppm.surabaya.go.id/>

Dengan adanya persaingan yang cukup ketat dari segi harga, pelayanan maupun strategi, pihak Hotel Bekizaar harus memiliki sistem manajemen yang matang dan melakukan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu pihak manajemen Hotel Bekizaar harus memiliki suatu alat ukur untuk mengukur kinerjanya secara keseluruhan dan obyektif, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara terus menerus.

Selama ini pihak manajemen hotel menilai kinerja hanya dengan total penjualan kamar setiap bulannya, sehingga kurang begitu memperhatikan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kinerja perusahaan tidak dapat diukur hanya dengan total laba yang dihasilkan saja, tetapi lebih cenderung pada tiap individu yang bernaungdiperusahaan tersebut. Kepuasan pelanggan tersebut harus didasarkan pada kemampuan Sumber Daya Manusia yang terlibat langsung dalam melayani dan memberikan kepuasan pada pelanggan. Kualitas pelayanan tersebut dapat menjadi salah satu dampak positif bagi Hotel Bekizaar.

Selain bersaing harga, pihak manajemen juga harus memperhitungkan pelayanan, kualitas makanan dan beberapa jasa yang ditawarkan oleh hotel tersebut. Jika sekali saja pihak hotel tidak memberikan pelayanan yang baik, maka pelanggan yang pertama kali datang ke hotel tersebut tidak akan kembali lagi. Tetapi jika pelayanan yang disuguhkan sangat memuaskan, maka pelanggan tersebut akan datang kembali dan memberikan rekomendasi pada pihak lain. Oleh sebab itu penilaian tentang pengukuran sistem manajemen

kinerja pada Hotel Bekizaar merupakan sebuah penilaian yang mencakup keseluruhan strategi perusahaan tersebut.

Kinerja yang baik selalu diusahakan oleh setiap orang yang ada di dalam organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan dan misi perusahaan serta merealisasikan visi organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu pengukuran terhadap sebuah kinerja perlu dilakukan, dan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja diperlukan sebuah sistem manajemen kinerja. Sistem Manajemen Kinerja merupakan sebuah proses manajemen untuk memastikan karyawan memfokuskan upaya kerja mereka dengan cara yang berkontribusi untuk mencapai misi organisasi atau perusahaan.

Dalam studi kasus ini alat ukur *Balanced Scorecard* dianggap sangat penting dalam pengukuran hasil (*performace*) Hotel Bekizaar. Tidak hanya berkaitan dengan penentuan keberhasilan akan tetapi menjadi ukuran apakah strategi berhasil atau tidak. Artinya hasil akan dijadikan ukuran apakah strategi berjalan baik atau tidak; bila organisasi tidak dapat mencapai hasil maka diagnosa pertama menunjukkan bahwa strategi tidak berjalan. Bisnis dipahami sebagai satu sistem, dimana hasil yang diperoleh adalah sebagai hasil daripada tindakan perusahaan secara terencana. Dalam bisnis diakui adanya “*cause and effect relations*”, hasil yang diperoleh adalah akibat dari tindakan perusahaan. Memang harus diakui akan adanya konsep *win-fall* yang menunjukkan satu perusahaan mendapat keuntungan di luar strategi yang dirancang oleh perusahaan itu sendiri. Ada beberapa alternatif lain selain *Balanced Scorecard*, antara lain SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting*

Technique), PMQ (*Performance Measurement Questionnaire*), PWCM (*Performance for World Class Manufacturing*), QPMM (*Quantum Performance Measurement Model*), BSC (*The Balanced Scorecard*), IPMS (*Integrated Performance Measurement Systems*) dan *Performance Prism*. Penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja Hotel Bekizaar.

Salah satu kebutuhan terhadap alat ukur adalah dibutuhkannya alat ukur yang komprehensif, yang tidak harus mempertentangkan satu perspektif terhadap perspektif lain. Misalnya, orientasi terhadap pelanggan akan mengakibatkan perhatian terhadap penerimaan. Hal demikian harus dicatat, karena berbagai aliran dalam manajemen seperti *Total Quality*, Pendekatan Team, sebelum muncul dalam *Balanced Scorecard* dimaksudkan sebagai alat ukur. Artinya alat ukur menjadi kebutuhan bukan saja sebagai alat evaluasi, akan tetapi sebagai bagian dari strategi. Menurut Kaplan dan Norton (2001) “*What you measure is you get*” adalah pertanda bahwa apa yang dijadikan alat ukur bisnis itu pula yang akan dicapai. Maka strategi mempunyai posisi strategis untuk mencapai ukuran. Adapun ukuran yang hendak dicapai haruslah memenuhi kriteria berikut.

- a) Mewakili visi misi organisasi
- b) Kebutuhan pemangku kepentingan, oleh karena itu harus fleksibel.
- c) Dapat terukur dengan baik tanpa membutuhkan waktu yang lama
- d) Menjawab kebutuhan perusahaan ditengah industri.

Balanced Scorecard juga mengarahkan manajer ke masa depan daripada melihat ke belakang. Hal ini mudah dipahami karena 4 perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun kaitan masing-masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut

- 1) Perspektif pelanggan. Perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan menurut penilaian pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi: waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan pelanggan demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana kinerja Hotel Bekizaar jika dinilai oleh pelanggan. Semakin baik persepsi pelanggan, semakin baik pula nilai korporasi dimata pelanggan.
- 2) Perspektif keuangan. Perspektif keuangan disini adalah bagaimana jika dilihat oleh pemegang saham baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. Korporasi bisa mengalami kerugian pada waktu tertentu, akan tetapi pemegang saham menyadari bahwa setelah itu korporasi akan mendapat keuntungan, sehingga dividen akan diperoleh. Semakin baik korporasi dimata pemegang saham, semakin aman korporasi pihak Hotel Bekizaar untuk memperoleh sumber modal.
- 3) Perspektif proses bisnis internal. Ukuran ini menunjukkan dalam proses produksi seperti apa korporasi yang baik. Orientasi kepada pelanggan memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah

bagaimana caranya menyiapkan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

- 4) Perspektif pembelajar dan pertumbuhan. Perspektif ini menunjukkan bagaimana manajemen Hotel Bekizaar dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal.

Perancangan kinerja yang baik merupakan salah satu strategi yang harus diterapkan secara matang. Hotel Bekizaar adalah Hotel yang setara dengan Hotel bintang tiga dan bukan satu-satunya hotel yang berlokasi di jantung Kota Surabaya. Hotel Bekizaar yang notabene milik pemerintah ini harus bersaing dengan beberapa Hotel yang didirikan oleh pihak swasta. Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian mengenai perancangan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja Hotel Bekizaar Surabaya.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah : “Bagaimana perancangan sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di Hotel Bekizaar?”

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem manajemen kinerja dalam perusahaan, dan bertujuan untuk membantu memberikan informasi mengenai keadaan perusahaan melalui penerapan *Balanced Scorecard*. Agar manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis perhotelan di Surabaya.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1.4.1 Secara Praktis

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam melakukan perancangan manajemen kinerja. Dan sebagai bahan informasi pelengkap atau masukan sekaligus pertimbangan bagi pihak-pihak yang berwenang yang berhubungan dengan penelitian ini, sehingga dapat membuktikan pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap perancangan sistem manajemen kinerja di perusahaan.

1.4.2 Secara Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai sarana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan serta memberikan gambaran jelas bagi para peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* dan perancangan sistem manajemen kinerja.