

## ABSTRAK

Hotel Banyualit merupakan salah satu hotel melati yang cukup terkenal di kawasan Bali utara. Munculnya hotel-hotel baru sebagai pesaing menyebabkan hotel Banyualit harus memikirkan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan bersaing. Maka dari itu hotel Banyualit perlu untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Pengukuran yang dilakukan tidak terbatas pada finansial perusahaan saja melainkan terhadap keseluruhan aspek perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memiliki 4 sudut pandang dalam pengukurannya, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan tumbuh.

*Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan. Sehingga penjabaran visi, misi, dan strategi yang jelas dari perusahaan sangat diperlukan agar kriteria pengukuran kinerja yang dibuat sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Strategi yang tepat akan sangat membantu dalam menjalankan misi dan pencapaian visi perusahaan. Setelah menetapkan strategi, langkah selanjutnya adalah menentukan *critical success factors* (tolok ukur) dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

*Financial perspective* hotel Banyualit menggunakan 8 tolok ukur keuangan yang terdiri atas: *current ratio*, *account receivable turnover*, *total asset turnover*, *debt to equity ratio*, *economizing ratio*, *profit margin on sales*, *return on equity*, dan *sales growth*. Pada *customer perspective*, tolok ukur yang digunakan: *customer retention*, *number of new customer*, *number of complaint*, dan *customer satisfaction*. Pada *internal business process perspective*, hotel Banyualit menggunakan tolok ukur: penambahan fasilitas (inovasi), *staff knowledge and skill*, *room occupancy rate*, dan *customer per labor hour*. Sedangkan pada *learning and growth perspective*, tolok ukur yang digunakan adalah: *employee turnover*, *employee training*, dan *absentism*. Dari masing-masing tolok ukur akan ditentukan target, *performance drivers*, dan inisiatif strategis. Penetapan target akan mempengaruhi kriteria penilaian dalam *scorecard* yang akan dibuat. Selain penetapan target dan kriteria penilaian, masing-masing tolok ukur dan perspektif akan diberikan bobot kepentingan. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan *Pair Comparison* dari metode *Analytical Hierarchy Process*.

Dari hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa kinerja keseluruhan hotel Banyualit pada tahun 1999 adalah baik dengan jumlah nilai kinerja keseluruhan sebesar 2,4213. Nilai kinerja masing-masing perspektif tahun 1999 adalah: *financial* = 2,602 (baik), *customer* = 2,375 (baik), *internal business process* = 2,0389 (cukup) dan *learning and growth* = 2,4 (baik). Sedangkan untuk tahun 2000, kinerjanya mengalami penurunan menjadi cukup dengan jumlah nilai kinerja keseluruhan sebesar 1,8874. Nilai kinerja masing-masing perspektif tahun 2000 adalah: *financial* = 1,1131 (jelek), *customer* = 2,375 (baik), *internal business process* = 2,3819 (baik), dan *learning and growth* = 2,2 (cukup).