

ABSTRAK

Bisanta Bidakara Hotel Surabaya adalah sebuah hotel berbintang tiga yang berada di Surabaya Pusat. Menyadari persaingan bisnis perhotelan yang semakin ketat, Hotel Bisanta terus memikirkan strategi-strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan hotel lain. Salah satu strategi yang perlu dilakukan adalah melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang tidak terbatas pada pengukuran perspektif finansial saja tetapi juga meliputi aspek non finansial dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan alat untuk melakukan pengukuran kinerja dari keseluruhan perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat menghubungkan visi, misi, dan strategi yang digunakan perusahaan.

Agar dapat mencapai kinerja yang tinggi maka setiap level dalam organisasi harus menyelaraskan tujuannya dengan tujuan organisasi yang dinyatakan dalam *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC). Untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang selaras dengan tujuan organisasi maka dilakukan penurunan (*cascading*) OBSC ke semua level dalam perusahaan. Penurunan ini mengikutsertakan semua strategi dan KPI yang dibuat pada OBSC. OBSC ini kemudian akan diturunkan menjadi *Department Balanced Scorecard* (DBSC).

Analisis SWOT merupakan alat bantu untuk menyusun strategi yang nantinya akan diturunkan menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) pada tiap perspektif. Pada *financial perspective* Bisanta Bidakara Hotel Surabaya menggunakan tolok ukur *Return on Investment* (ROI), *Sales Growth Ratio* (SGR), dan *Profit Margin on Sales* (PMoS). Pada *customer perspective*, tolok ukur yang digunakan yaitu rasio kamar yang disewa pelanggan baru (RKB), rasio kamar yang disewa pelanggan lama (RKL), *Complaint Rate* (CR), *Customer Satisfaction Rate* (CSR), dan *Room Occupancy Rate* (ROR). Pada *internal business proces perspective*, tolok ukur yang digunakan yaitu *Facilities Utilization* dan produktivitas karyawan (PK). Sedangkan pada *learning and growth perspective*, tolok ukur yang digunakan yaitu *Absenteeism* (Abs), *Employee Turnover* (ETo), dan rasio keluhan karyawan (RKK), *Employee Satisfaction Rate* (ESR), dan *Training* karyawan (TK). Pengukuran tolok ukur tersebut menggunakan data bulanan tahun 2007 yaitu mulai Juli hingga September. Masing-masing tolok ukur tersebut diberi bobot kepentingan dengan menggunakan metode *Pair Comparison* agar dapat meminimasi subyektivitas.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan (dengan menggunakan *range* 1 sampai 5), maka kinerja perusahaan (OBSC) secara keseluruhan berturut-turut pada bulan Juli 2007 hingga September 2007 yaitu sebesar 2.0857; 3.0991; 2.4036. Dari OBSC ini dapat diketahui bahwa tolok ukur ROI, PMoS, SGR, CR, ROR, *Facilities Utilization Meeting Room* dan *Ballroom* (FMB), serta ESR perlu diperbaiki karena kinerja perusahaan belum mencapai target serta belum dapat mempertahankan kinerja yang sudah baik.

Kinerja departemen (DBSC) SM secara keseluruhan berturut-turut pada bulan Juli 2007 hingga September 2007 yaitu sebesar 2.2005; 4.1304; 1.6867. Kinerja DBSC RD secara keseluruhan yaitu sebesar 2.627; 3.7892; 2.7837. Kinerja DBSC FB secara keseluruhan yaitu sebesar 3.9278; 4.8662; 2.7731. Kinerja DBSC GA secara keseluruhan yaitu sebesar 5; 4.5357; 4.5553. Sedangkan kinerja departemen (DBSC) FA secara keseluruhan berturut-turut yaitu sebesar 1.8888; 1.7917; 1.773.

Dari pengukuran DBSC ini dapat diketahui bahwa tolok ukur ROI (untuk DBSC FA), % *Profit Margin* (untuk SM), % *Sales Growth* (untuk SM, RD, FB), CR (untuk SM, RD, FB), ROR (untuk SM, RD), FMB (untuk SM, FB) serta ESR (untuk SM, RD, FB, GA, FA) perlu diperbaiki.

Dari hasil pengukuran OBSC dan DBSC Hotel Bisanta dapat diketahui tolok ukur yang nilai kinerjanya rendah dan belum mencapai target. Oleh karena itu ditentukan inisiatif perbaikan kinerja bagi masing-masing tolok ukur tersebut. Mengingat banyaknya inisiatif perbaikan yang harus dilakukan maka ditentukan prioritas pelaksanaan inisiatif perbaikan dengan menggunakan *Quality Function Deployment* (QFD). Contoh inisiatif perbaikan OBSC dalam meningkatkan penjualan kamar yaitu dengan memperbanyak promosi di media massa. Sedangkan contoh inisiatif perbaikan untuk DBSC GA adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yaitu dengan pemberian bonus-bonus serta *award* bagi karyawan pada tiap departemen yang kinerjanya optimal.