

ABSTRAK

Hotel Bukit Asri adalah sebuah hotel berbintang satu yang terletak di daerah pegunungan kota Semarang. Semakin banyaknya hotel-hotel sejenis sebagai pesaing menyebabkan Hotel Bukit Asri harus memikirkan strategi yang tepat agar dapat bertahan. Oleh karena itu Hotel Bukit Asri perlu mengukur kinerja perusahaan yang tidak terbatas pada finansial saja tapi juga pada seluruh aspek perusahaan.

Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memiliki 4 sudut pandang dalam pengukurannya, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang menghubungkan visi, misi, dan strategi perusahaan sehingga dapat sesuai dengan kondisi perusahaan. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelemahan sehingga perlu dimodifikasi dengan matriks *SWOT*, *OMAX* dan diintegrasikan dengan metode *Quality Function Deployment (QFD)*.

Matriks *SWOT* digunakan sebagai dasar penyusunan strategi yang akan diturunkan menjadi *key performance indicator (KPI)* pada tiap perspektif. Sedangkan matriks *OMAX* digunakan untuk mengukur kinerja dengan lebih detail pada tiap perspektif *Balanced Scorecard* pada tiap periode pengukuran. Pada perspektif finansial Hotel Bukit Asri menggunakan 3 tolok ukur yaitu *Sales Growth Ratio*, *Return On Investment*, dan *Profit Margin on Sales*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah rasio kamar yang disewa pelanggan baru, rasio kamar yang disewa pelanggan lama, *Complain Rate*, dan *Room Occupancy Rate*. Pada perspektif proses bisnis internal, Hotel Bukit Asri menggunakan tolok ukur *Facilities Utilization* dan *Room/Labour Day*. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah *Employee Turnover*, *Absenteism*, dan Rasio Keluhan Karyawan. Untuk masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan target yang diperoleh dari data 4 tahun terakhir. Tolok ukur tersebut juga kan diberi bobot kepentingan dengan menggunakan metode *Pair Comparison* agar dapat meminimasi subjektivitas.

Dari hasil penelitian, diperoleh hasil kinerja keseluruhan Hotel Bukit Asri pada tahun 2000 adalah 5,5371 (cukup) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 5,5000 (cukup) untuk perspektif finansial, 6,5140 (cukup) untuk perspektif pelanggan, 5,0000 (cukup) untuk perspektif proses bisnis internal, dan 3,2549 (cukup) untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan untuk tahun 2001, kinerjanya adalah 5,8153 (cukup) dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah 5,7500 (cukup) untuk perspektif finansial, 5,3852 (cukup) untuk perspektif pelanggan, 4,5000 (cukup) untuk perspektif proses bisnis internal, dan 8,6168 (baik) untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang pencapaiannya menurun, yaitu *Profit Margin on Sales*, rasio kamar yang disewa pelanggan baru, *Room Occupancy Rate*, *Complaint Rate*, dan *Room Labour Day*. Melalui Matriks *House of Quality* Inisiatif Perbaikan pada *Quality Function Deployment (QFD)* diperoleh inisiatif yang memiliki tingkat kepentingan di atas rata-rata (14,28%) sebanyak 5 inisiatif perbaikan. Selanjutnya dibuat Matriks Divisi sehingga dapat diketahui divisi yang paling berpengaruh terhadap inisiatif perbaikan tersebut yaitu divisi operasional (49,656%), *supervisor* (24,061%), *general manager* (11,891%), *Front Office* (11,263%), dan divisi administrasi (3,129%). Langkah terakhir adalah menentukan *action plan* yang harus dilakukan oleh tiap divisi guna memperbaiki tolok ukur tersebut secara terinci pada Matriks *Action Plan*.