

## Kinerja Hotel Dari Perspektif *Balanced Scorecard*

### *Hotel Performance From the Balanced Scorecard Perspective*

ERAWATI KARTIKA

Magister Sains Akuntansi Universitas Brawijaya  
Jln. Mayjen. Haryono No. 165 Malang 65145  
Tel. 0341.562154, e-mail [eracomp28@yahoo.com](mailto:eracomp28@yahoo.com)

Diterima 13 Januari 2009; Disetujui 28 Februari 2009

*Abstract : From the result of the survey conducted it seem that one of famous hotel which have good image in Malang has not conducted an evaluation of comprehensive performance when it is seen from the perspective of Balanced Scorecard (BSC), because it only focuses on financial performance. A company needs a type of planning which can create the future of the company through the changes happening recently. Balanced Scorecard is one of new performances which combine several measurements derived from a company strategy. The method used is case study method. The object researched is Hotel X in Malang. And the objectives is to know the hotel performance if it is evaluated using BSC quality, they are 1) Increasing the quality of planning significantly, and 2). Increasing the quality of the management of personel performance. The result of the research shows that the performance of hotel X, when it is evaluated using BSC method still needs improvement in the four perspectives is of BSC and for increasing the performance of hotel X, the alternative choosen is to improve the management of personel performance in the frame BSC.*

*Keywords : hotel performace, Balanced Scorecard, measurement*

#### PENDAHULUAN

Penilaian kinerja tradisional yang hanya berfokus pada pengukuran keuangan (*financial*) cenderung menyebabkan manajemen perusahaan hanya memfokuskan penerahan sumber daya organisasinya pada tujuan jangka pendek, misalnya peningkatan tingkat pengembalian investasi (*return on investment*). Untuk menghindari hal tersebut diperlukan suatu alat analisis kinerja yang dapat membantu para manajer untuk menjabarkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional menggunakan tolok ukur kinerja yang lebih komprehensif. Dalam hal ini penerapan *Balanced*

*Scorecard* dapat menjadi salah satu alternatif yang tepat karena metode ini mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif konsumen (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Adapun keistimewaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja perusahaan adalah mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, selain tetap memperhitungkan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* menekankan semua ukuran finansial dan nonfinansial menjadi bagian informasi bagi para karyawan di semua

tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekadar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara semua ukuran hasil, pencapaian perusahaan pada waktu yang lalu, dan semua ukuran faktor pendorong masa depan perusahaan. Melalui *Balanced Scorecard* manajemen dapat memperoleh gambaran secara komprehensif akan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta efektivitas strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, sehingga memungkinkan dilakukannya tindakan antisipasi yang cepat dan tepat.

Industri pariwisata merupakan rangkuman dari berbagai macam unit usaha yang menghasilkan barang dan jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dibutuhkan wisatawan. Di Kota Malang, sektor pariwisata berperan penting mengingat peningkatan jumlah kunjungan wisatawan tiap tahunnya. Sejalan dengan hal tersebut, jumlah hotel juga mengalami peningkatan. Hal ini memicu ketatnya kompetisi antar penyedia jasa perhotelan.

Salah satu hotel yang menarik untuk diulas adalah Hotel "X" Malang. Dalam kurun waktu enam tahun terakhir, Hotel "X" Malang secara umum belum menunjukkan kinerja yang mengembirakan. Perolehan laba yang dihasilkan cenderung menurun. Tabel 1 berikut menunjukkan tingkat penjualan Hotel "X" Malang yang fluktuatif.

Permasalahan yang dihadapi oleh pihak manajemen sehubungan dengan kinerja perusahaan Hotel "X" adalah kinerja perusahaan selama ini masih belum mencapai target yang seharusnya, baik dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran pertumbuhan. Secara keseluruhan kinerja Hotel "X" belum maksimal dan perlu adanya perbaikan ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* pada Hotel "X" Malang akan dapat memberikan arah yang jelas bagi visi dan misi perusahaan demi tercapainya kinerja perusahaan yang tangguh. Evaluasi kinerja Hotel "X" Malang dengan analisis berdasarkan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, diharapkan dapat menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan.

Penelitian ini bertujuan melakukan evaluasi atas kinerja Hotel "X" Malang, yang dijabarkan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan evaluasi ini, diharapkan dapat diberikan solusi terbaik berdasarkan beberapa alternatif yang ada sehingga pemecahan masalah yang dijabarkan akan dapat mengoptimalkan kinerja Hotel "X" Malang.

## METODE

**Evaluasi kinerja.** Tabel 2 menampilkan evaluasi kinerja Hotel "X" Malang menggunakan

Tabel 1  
Tingkat Penjualan Hotel "X" Malang  
Tahun 2001 – 2006

Tahun	Penjualan		Laba		Tingkat Hunian	
	Ribuan (Rp)	Perubahan (%)	Ribuan (Rp)	Perubahan (%)	Kamar (buah)	Perubahan (%)
2001	7.503.225	-	1.241.077	-	23,703	-
2002	8.402.660	10,70	985.945	-25,9	24.124	1.74
2003	8.117.000	-3,52	506.439	-94,7	19.808	-21.79
2004	7.220.770	-12,41	812.872	37,7	17.150	-15.05
2005	9.805.750	26,36	538.923	-50,8	20.782	17.48
2006	10.143.015	3,32	444.137	-21,3	20.004	-3.89

Sumber : Data Primer, 2006 (data dio lah)

pendekatan *Balanced Scorecard*, dalam bentuk aktual dan target yang harus dicapai.

Berdasarkan keempat perspektif Balance Scorecard, kinerja Hotel "X" Malang selama tahun 2001 sampai dengan tahun 2006 adalah sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

Tabel 3 menampilkan kinerja keuangan Hotel "X" Malang dilihat dari laba bersih, perputaran total aktiva, dan tingkat pengembalian investasi.

**NPM (*Net Profit Margin*)**. Tahun 2001 hingga tahun 2003 terjadi penurunan margin laba. Pada tahun 2004 margin laba naik sebesar 0,113 atau naik sebesar 80,43% dan menurun lagi pada tahun 2005 sebesar 51,18%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Hotel "X" Malang dalam mendapatkan laba bersih yang diperoleh dari penjualan masih rendah. Tabel 3 menunjukkan adanya peningkatan penjualan yang tidak diikuti dengan laba, oleh karena itu meskipun penjualan relatif meningkat namun

Tabel 2  
Evaluasi Kinerja Hotel "X" Malang

Peta Strategi	Objective	KPI	Actual	Target
Perspektif Finansial	Profit yang meningkat.	ROI.	4,8 %	15 % mengikuti target type traditional (Suwardi dan Prima, 2007:100)
Perspektif Customer	Customer yang setia.	Retensi Customer.	66,14%	90% <i>customer</i> dapat dipertahankan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Meningkatkan kualitas pelayanan.	Jumlah komplain.	0,08%	0 (tidak ada komplain sama sekali).
	Ketepatan dan kecepatan proses.	Pelayanan waktu.	90 %	95 % (idealnya MCE=1).
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan pekerja.	Retensi karyawan.	0,87%	5% (95% dari total karyawan dapat dipertahankan setiap tahunnya).
	Meningkatkan keahlian dan perilaku karyawan.	Produktivitas karyawan.	-12 % Rp. 8 jt	21 % per bulan > Rp. 25 jt.

Sumber : data mentah, 2006 (diolah)

Tabel 3  
Kinerja Keuangan Hotel "X" Malang  
Tahun 2001 – 2006

Th	Aktiva (Rp)	Penjualan (Rp)	Laba Bersih (Rp)	NPM	PA	ROI
2001	13.471.959.000	7.503.225.000	1.241.077.000	0,165	0,557	9,212
2002	13.489.185.000	8.402.660.000	985.945.000	0,117	0,623	7,309
2003	14.015.272.000	8.117.000.000	506.439.000	0,062	0,579	3,613
2004	17.243.619.000	7.220.770.000	812.872.000	0,113	0,419	4,714
2005	23.128.830.000	9.805.750.000	538.923.000	0,055	0,424	2,330
2006	23.181.690.000	10.143.015.000	444.137.000	0,044	0,438	1,916

Sumber : Hotel "X" Malang, 2006 (data diolah)

persentase laba dari tahun ke tahun cenderung menurun. Hal ini menunjukkan indikasi peningkatan biaya operasi yang cukup tinggi. Hal ini kemungkinan disebabkan Hotel "X" Malang lebih memfokuskan terhadap nilai penjualan tanpa melakukan pengendalian terhadap berbagai biaya.

**Perputaran Aktiva.** Tahun 2001 hingga tahun 2006 menunjukkan perputaran aktiva Hotel "X" Malang kurang dari satu. Ini berarti bahwa penjualan Hotel "X" Malang tidak sebanding dengan total asset yang diinvestasikan. Tahun 2002 perputaran aktiva mengalami peningkatan sebesar 11,84% dari tahun sebelumnya. Namun, tahun 2003 dan tahun 2004 perputaran total aktiva mengalami penurunan yang tajam yaitu masing-masing sebesar 7,03% dan 27,70%. Tahun 2005 perputaran total aktiva mengalami sedikit peningkatan yaitu sebesar 1,24%, begitu pula tahun 2006 meningkat sebesar 3,20%. Perputaran aktiva bila dilihat secara keseluruhan, yaitu mulai dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2006 yang cenderung menurun menunjukkan bahwa kemampuan Hotel "X" Malang dalam menciptakan penjualan masih kurang efektif atau dengan kata lain bahwa aktiva yang diinvestasikan relatif tidak berpengaruh terhadap penjualan. Bahkan, peningkatan nilai aktiva cenderung mengurangi nilai penjualan.

**ROI (Return on Investment).** Analisis ROI (*Return on Investment*) dalam analisis keuangan mempunyai arti yang sangat penting sebagai salah satu teknik analisis yang menyeluruh (Munawir, 2004:88). ROI yang dihasilkan oleh

Hotel "X" Malang menunjukkan bahwa keseluruhan operasionalnya masih kurang efektif. Hal ini terlihat dari ROI yang dihasilkan cenderung menurun. Tingkat pengembalian atas investasi (ROI) 2002 berkurang sebesar 20,66%. Tahun 2003 ROI turun sebesar 50,56%, kemudian pada tahun 2004 ada peningkatan 30,46%. Demikian pula halnya dengan tahun 2005 hingga tahun 2006 terjadi penurunan ROI berturut-turut sebesar 50,57% dan 17,78%. Kondisi ROI Hotel "X" Malang menunjukkan rendahnya kemampuannya dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva/kekayaan yang tersedia di dalam perusahaan, atau dengan perkataan yang lain bahwa Hotel "X" Malang melakukan pemborosan dengan berbagai investasi.

Analisis keuangan Hotel "X" Malang dari sisi perspektif keuangan secara komprehensif menunjukkan belum terlaksananya kinerja keuangan secara berkesinambungan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan Hotel "X" Malang ditinjau dari *Customer Retention* (tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama) menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam membina dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan cukup baik. Dari tahun ke tahun terjadi kenaikan jumlah *Customer Retention*, yang berarti bahwa pelanggan semakin menaruh kepercayaan terhadap Hotel "X" Malang sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4  
*Customer Retention dan Customer Acquisition* Hotel "X" Malang  
Tahun 2001 – 2006

Tahun	Jumlah kamar terjual	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	<i>Customer Retention (%)</i>	<i>Customer Acquisition</i>
2001	23.703	13.621	5.744	57,47	24,24
2002	24.124	14.535	6.170	60,25	25,57
2003	19.808	12.729	4.795	64,26	24,21
2004	17.150	11.595	4.650	67,61	27,11
2005	20.782	15.153	5.251	72,91	25,26
2006	20.004	14.867	4.891	74,32	24,45

Sumber : Hotel "X" Malang, 2007 (data diolah)

Berdasarkan analisis terhadap *Customer Acquisition* diperoleh hasil bahwa terjadi fluktuasi jumlah pelanggan baru dari tahun 2001 hingga tahun 2006. Tahun 2002 Hotel "X" Malang mengalami kenaikan jumlah pengunjung baru sebesar 5,53% dari tahun 2001 namun pada tahun 2003 jumlah pengunjung baru menurun sebesar 5,35%. Tahun 2004 jumlah pengunjung mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 12,02% namun kembali menurun pada tahun 2005 dan 2006 berturut-turut sebesar 6,82% dan 3,23%. Keadaan ini menunjukkan bahwa Hotel "X" Malang masih kurang mampu atau kurang optimal dalam menjangkau konsumen baru atau karena adanya masalah pada kualitas pelayanan sehingga berakibat pada kepuasan pelanggan. Hal lain yang kemungkinan juga dapat menjadi penyebab fluktuasi adalah karena kurang adanya usaha Hotel "X" Malang untuk mencari pelanggan baru karena lebih terfokus pada pelanggan yang sudah ada.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dilihat dari sisi perspektif bisnis internal pada Tabel 4, kamar yang terjual dari tahun 2001 sampai tahun 2006 menunjukkan adanya fluktuasi jumlah pengunjung di Hotel "X" Malang, yakni pada tahun 2002 terjadi kenaikan sebesar 1,75%, kemudian diikuti penurunan jumlah pengunjung secara berturut-turut yaitu tahun 2003 dan tahun 2004, sedangkan pada tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 17,48%, dan pada tahun 2006 terjadi penurunan lagi sebesar 3,89%. Berdasarkan data tersebut dapat

diketahui bahwa adanya masalah pada proses internal perusahaan, seperti inovasi produk, proses operasi, dan layanan purna jual sehingga berakibat pada kepuasan pelanggan.

Tabel 3 menunjukkan kenaikan penjualan yang tidak diikuti dengan kenaikan laba yang menggambarkan terjadinya ketidakefektifan biaya.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari hasil analisis ketiga perspektif diatas yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal dapat diindikasikan adanya masalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yakni pada produktifitas karyawan. Seperti diungkapkan Kaplan dan Norton (2000:109), tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balance scorecard* yang pertama.

Produktivitas pekerja dapat dianalisis dengan rumus (Sofyan, 2003 : 312) :

$$\text{employee productivity} = \frac{\text{lab a bersih}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100 \%$$

Produktivitas pekerja yang ditampilkan Tabel 5 menunjukkan adanya penurunan dari tahun 2001 ke tahun 2003, kemudian terjadi kenaikan sebesar 60,51% pada tahun 2004 dan menurun kembali pada tahun 2005 dan 2006. Hal ini menunjukkan rendahnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

**Alternatif pemecahan masalah.** Berkaitan dengan permasalahan kinerja yang dihadapi

Tabel 5  
Produktivitas Karyawan Hotel "X" Malang

Tahun	Lab a Bersih	Jumlah Karyawan	Produktifitas	Persentase
2001	1.241.077.000	90	13.789.744	-
2002	985.945.000	90	10.954.944	-20,56%
2003	506.439.000	90	5.627.100	-48,63%
2004	812.872.000	90	9.031.911	60,51%
2005	538.923.000	90	5.988.033	-33,70%
2006	444.137.000	90	4.934.856	-17,59%

Sumber : Hotel "X" 2007 (data diolah)

Hotel "X" Malang, maka beberapa alternatif pemecahan masalah antara lain :

A. Alternatif Pertama : Meningkatkan Kualitas Perencanaan Secara Signifikan.

Meningkatkan kualitas perencanaan bertujuan untuk menciptakan perencanaan yang bersifat strategik. Peningkatan kualitas perencanaan dalam *Balanced Scorecard* terdiri atas tiga tahap terpisah namun terpadu sebagai berikut :

1. Sistem Perumusan Strategi

Dalam sistem manajemen strategik, perumusan strategi merupakan tahap pertama yang harus dilalui dalam membangun masa depan perusahaan. Tahap pertama ini sangat menentukan kelangsungan hidup dan kemampuan perusahaan untuk tumbuh kembang. Strategi dirumuskan melalui empat langkah utama berikut :

- a. *Trenwatching* : identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan. *Trendwatching* merupakan pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam setiap lingkungan tersebut.
- b. SWOT *analysis* : identifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan makro dan industri serta kekuatan dan kelemahan intern perusahaan. Analisis SWOT dilakukan melalui dua tahap :

1) *Analisis ekstern,*

Menurut Rangkuti (2000:25), dalam analisis lingkungan eksternal, lingkungan dibagi menjadi dua, yaitu :

- a) Lingkungan makro, yaitu lingkungan di luar perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap kondisi perusahaan tetapi tidak berhubungan secara langsung dengan perusahaan, yang meliputi perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen dan kebijakan pemerintah.

- b) Lingkungan mikro, yaitu lingkungan di dalam perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap kondisi perusahaan dan hubungan langsung dengan perusahaan. Faktor lingkungan mikro meliputi pesaing, pemasok bahan baku, konsumen, adanya produk pengganti, kondisi pasar, bahan baku, dan sebagainya.

2) *Analisis intern*

Analisis lingkungan internal merupakan proses untuk memeriksa faktor-faktor lingkungan strategi perusahaan agar dapat menentukan letak kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga dapat disusun strategi yang dapat memanfaatkan kesempatan dan menghindari ancaman lingkungan secara efektif. Memang harus diakui bahwa analisis lingkungan internal tidak terlalu sistematis. Meskipun demikian, diakui secara umum sebagai unsur kritikal dalam perumusan strategi. Faktor-faktor dalam lingkungan internal, yang perlu dianalisis dan didiagnosis oleh penyusunan strategi dalam rangka menentukan kekuatan dan kelemahan internal meliputi :

a) *Faktor Finansial dan Akuntansi*

Faktor kekuatan strategi perusahaan dalam bidang finansial dan akuntansi meliputi elemen kekuatan dan sumber-sumber finansial total, efisiensi dan efektivitas perencanaan finansial, modal kerja, dan prosedur anggaran modal, efisiensi anggaran dan perencanaan laba, serta penilaian persediaan.

b) *Faktor Pemasaran dan Distribusi*

Elemen faktor kekuatan pemasaran dan distribusi meliputi struktur persaingan dan bagian

pasar, komposisi dan kualitas produk dan jasa yang dijual perusahaan, kekuatan kepemimpinan, produk dan jasa, kekuatan penjualan, serta kegiatan promosi.

c) *Sumber Daya Perusahaan*

Sumber daya perusahaan di sini tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang dan fasilitas, tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan di perusahaan. Dengan demikian, analisis strategi internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumberdaya secara fungsional (pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, sumberdaya manusia, sistem informasi, teknologi produksi).

c. *Envisioning* : penentuan misi, visi, tujuan (*goal*), keyakinan dasar dan nilai dasar perusahaan. Analisis envisioning menghasilkan keluaran berupa misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar. Misi menjelaskan alasan keberadaan suatu perusahaan. Visi adalah gambaran

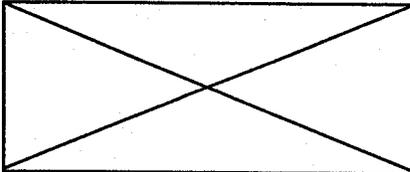
masa depan perusahaan yang hendak diwujudkan. Tujuan adalah kondisi masa depan perusahaan yang hendak diwujudkan, yang merupakan hasil penjabaran visi perusahaan. Keyakinan dasar adalah keyakinan atas kebenaran misi, visi, dan cara yang ditempuh untuk mewujudkan visi. Nilai dasar adalah nilai yang dijunjung tinggi oleh personel dan yang memandu personel dalam memilih berbagai alternatif yang diperlukan untuk menuju ke masa depan.

d. *Pemilihan strategi* : penentuan pola penggalangan dan pengarahan seluruh sumber daya untuk mewujudkan visi perusahaan. Terdapat lima pendekatan yang bisa digunakan dalam pemilihan strategi. Dalam hal ini digunakan pendekatan strategi dengan metode *TOWS matrix*.

*TOWS (threats, opportunities, weakness, strengths)* adalah kebalikan *SWOT*. Pendekatan *The TOWS matrix* membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi berikut :

*SO strength-opportunities strategies* yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang.

Gambar 1  
*TOWS Matrix Template* dalam Perumusan Strategi

	<b>STRENGTHS - S</b>	<b>WEAKNESSES - R</b>
	Daftar Kekuatan	Daftar Keterbatasan/ kelemahan
<b>OPPORTUNITIES - O</b>	<b>SO - STRATEGIES</b>	<b>WO - STRATEGIES</b>
Daftar Peluang	Menggunakan kekuatan untuk meraih peluang	Mengatasi keterbatasan dengan memanfaatkan peluang
<b>TREATHS - T</b>	<b>ST - STRATEGIES</b>	<b>WT - STRATEGIES</b>
Daftar Ancaman	Menggunakan kekuatan untuk menghilangkan ancaman	Meminimumkan keterbatasan dan menghindari ancaman

Sumber : Mulyadi, (2007:182)

WO *weaknesses-threats strategies* yaitu strategi untuk mengatasi keterbatasan dengan memanfaatkan peluang.

WT *weakness-threats strategies* yaitu strategi meminimumkan keterbatasan dengan menghindari ancaman.

ST *strengths-threats strategies* yaitu strategi untuk memanfaatkan kekuatan untuk menghilangkan ancaman.

TOWS *matrix* dibuat dengan mendaftarkan peluang dan ancaman pada sisi vertikal *matrix*, serta kekuatan dan keterbatasan pada sisi horizontal *matrix* sebagaimana tampak pada gambar 1.

Strategi dipilih berdasarkan informasi yang dihasilkan dari kegiatan SWOT. Beberapa metode berikut yang dapat dikembangkan untuk membangun objektivitas proses pemilihan strategi yang dilakukan perusahaan yaitu : (1).TOWS *matrix*, (2). SPACE *matrix*, (3). BCG *matrix*, (4). *Grand Strategy matrix*, (5). IE *matrix*. Visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan tidak dapat dilaksanakan dengan baik bila tidak ada suatu alat pengukuran yang dapat mengendalikan dan memantau pelaksanaan kinerja perusahaan. Setelah ditetapkan visi, misi, dan strategi perusahaan, maka perlu diuraikan dalam berbagai tujuan strategis yang dapat diukur keberhasilannya dengan adanya indikator dan target kinerja yang ingin dicapai.

## 2. Sistem Perencanaan Strategi

Sistem ini menempati sistem yang krusial karena tahap ini menentukan kekompakan, kekoherenan dan keseimbangan rencana laba jangka panjang dan rencana laba jangka pendek yang dihasilkan oleh perusahaan. Pada tahap ini diterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategis. Konsep perencanaan strategis adalah :

- a. Proses penerjemahan hasil *envisioning* dan hasil pemilihan strategi ke dalam *company scorecard*. Ada tiga kelompok komponen yang diterjemahkan dalam perencanaan strategis, yakni :
    - 1) Visi, tujuan, dan strategi,
    - 2) Misi, keyakinan dasar, dan nilai dasar,
    - 3) Strategi.
  - b. Kinerja yang hendak dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan diwujudkan dalam bentuk *company scorecard*.
  - c. Proses pengaplikasian pengetahuan manajemen kontemporer ke dalam pengelolaan perusahaan.
- ## 3. Sistem Penyusunan Program
- Penyusunan program dilaksanakan melalui sistem penyusunan program yang menghasilkan keluaran berupa program, langkah-langkah besar yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategis tertentu beserta prakiraan sumber daya yang diperlukan untuk diperoleh dari langkah-langkah tersebut. Tahap-tahap utama proses penyusunan program sebagai berikut :
- a. Penjabaran inisiatif strategis ke dalam program.
 

Inisiatif strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis dijabarkan ke dalam program melalui sistem penyusunan program. Penjabaran inisiatif strategis ke dalam program dilaksanakan melalui proses berikut :

    - 1) Memilih program-program yang digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategis.
    - 2) Menjabarkan lebih lanjut setiap program ke dalam kegiatan-kegiatan dan memproyeksikan sumber daya yang diperoleh dan/atau dikorbankan dalam pelaksanaan program.
    - 3) Merinci lebih lanjut informasi dalam kartu program ke dalam *workbook*.
  - b. Penyusunan informasi keuangan proyeksian.

Setelah nama-nama program dipilih sebagai penjabaran inisiatif strategik, langkah berikutnya dalam proses penyusunan program adalah menjabarkan program tersebut ke dalam kegiatan-kegiatan dan membuat informasi keuangan proyeksian untuk setiap program. Untuk setiap program, kegiatan yang digunakan untuk menjabarkan program dikelompokkan ke dalam dua golongan, yaitu kegiatan investasi dan kegiatan operasi program. Untuk program bermotif laba, kegiatan operasi program terdiri atas dua kategori yaitu kegiatan pemerolehan pendapatan dan kegiatan pembiayaan operasi.

- c. Review dan persetujuan program  
Usulan program yang dicantumkan dalam kartu program yang dihasilkan oleh *case manager* dan manager fungsional kemudian diserahkan kepada komite penyediaan modal untuk di-review dan disahkan. *Review* awal atas kartu program biasanya dilakukan oleh staf dan mencakup apakah program disusun berdasarkan asumsi dan

kebijakan yang telah ditetapkan dalam panduan penyusunan program dan apakah terdapat konsistensi dalam program yang terdapat dalam dokumen tersebut.

- B. Alternatif Kedua : Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Kinerja Personel  
Menurut Mulyadi (2007:132) berdasarkan model Porter-Lawler Sistem Terpadu, Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard* dilaksanakan melalui lima tahap berikut :

1. Perencanaan Kinerja Yang Hendak Dicapai.  
Tahap pertama pengelolaan kinerja personel adalah penetapan kinerja yang hendak dicapai. Kinerja yang hendak dicapai oleh personel ditetapkan berdasarkan sasaran strategik (strategic objective) yang hendak dicapai oleh perusahaan.  
Dalam *company scorecard* direncanakan sasaran-sasaran strategik yang hendak dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan dalam jangka panjang.
2. Penetapan Peran dan Penentuan Kompetensi Inti untuk Mewujudkan Peran.  
Secara ringkas proses penetapan kinerja dan

Gambar 2  
Format *Company Scorecard*  
Yang Menggambarkan Kinerja Yang Hendak Dicapai Perusahaan

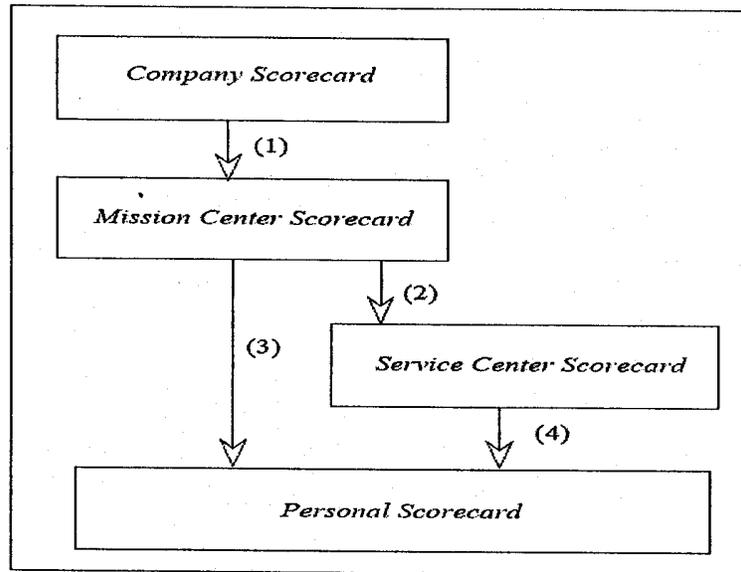
STRATEGY MAP		BALANCED SCORECARD			ACTION PLAN	
PERSPEKTIF	STRATEGY MAP	SASARAN STRATEGIK	LAG INDCT	LEAD INDCT	TARGET	INISIATIF STRATEGIK
Perspektif Keuangan		Perspektif Keuangan				
Perspektif Customer		Perspektif Customer				
Perspektif Proses		Perspektif Proses				
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan		Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan				

Sumber : Mulyadi, (2007:134)

penetapan peran pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan digambarkan dalam gambar 4. Adapun proses penetapan peran dan penilaian kinerja digambarkan dalam gambar 5.

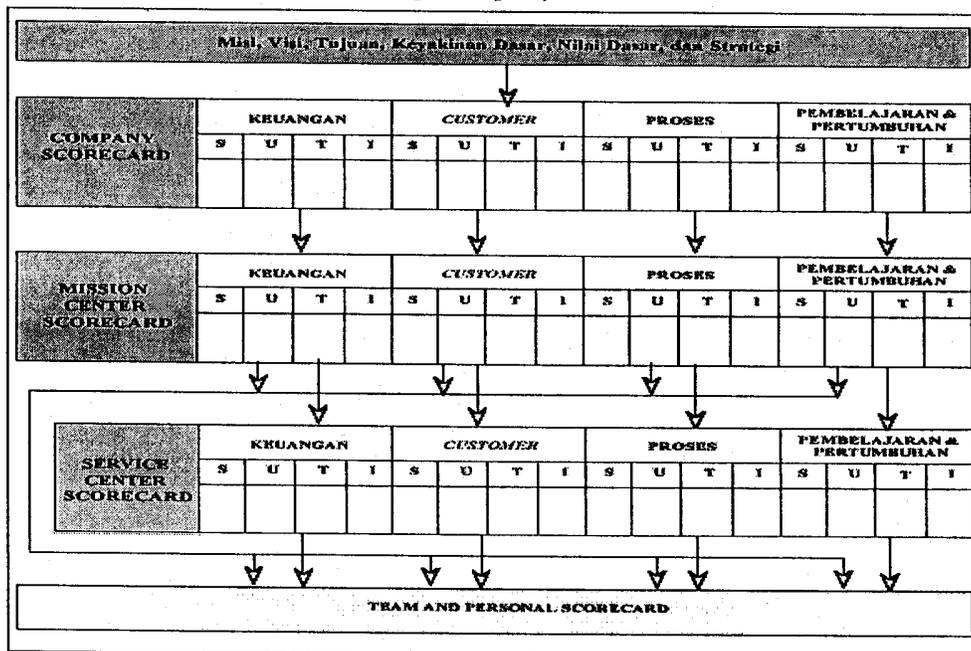
3. Pendesainan penghargaan berbasis kinerja diintegrasikan dengan sistem penyusunan program dan sistem penyusunan anggaran. Lima tahap sistem pengelolaan kinerja personel dapat dilihat pada Gambar 6.

Gambar 3  
Cascading Process



Sumber : Mulyadi, (2007:135)

Gambar 4  
Cascading Company Scorecard



Sumber : Mulyadi, (2007:137)

Keterangan :

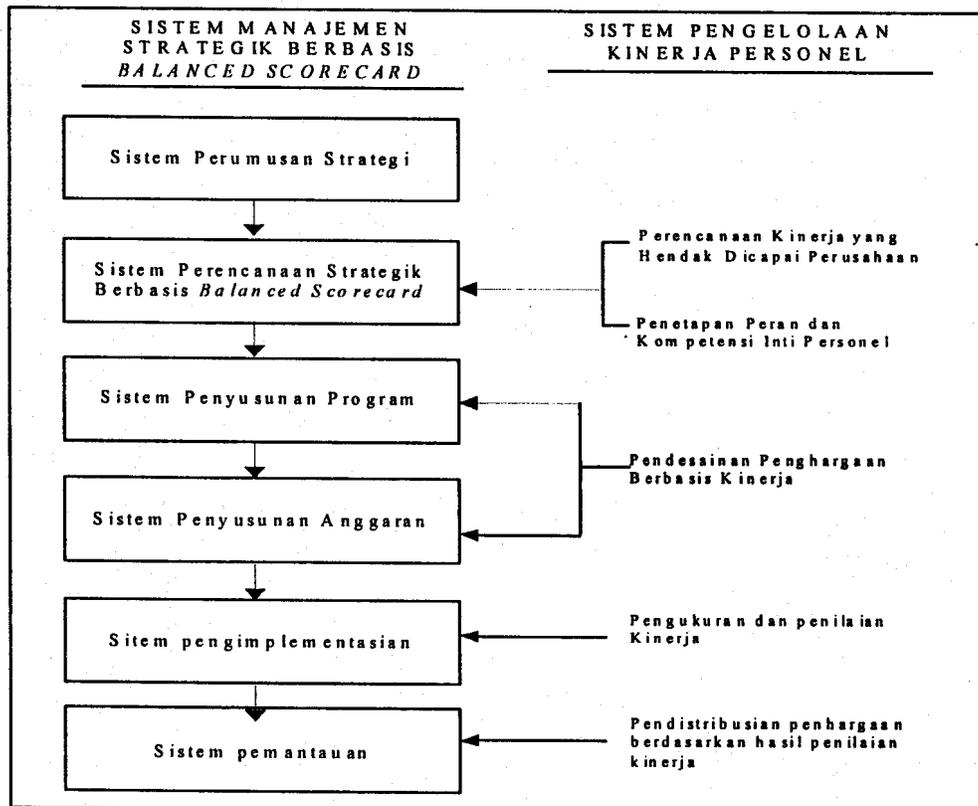
S = Sasaran strategik, U = Ukuran, T = Target, I = Inisiatif strategik

Gambar 5  
Personal Scorecard

PERSONAL SCORECARD							
PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK	UKURAN		TARGET			INISIATIF STRATEGIK
		UKURAN BASEL	DOHOT	THRESHOLD	MILEKONT	STRETCH	
KEUANGAN							
CUSTOMER							
PROSES							
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN							

Sumber : Mulyadi, (2007:138)

Gambar 6  
Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* dan Sistem Pengelolaan Kinerja Personel yang dipadukan dalam Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*



Sumber : Mulyadi (2007:125)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Penerapan Yang Ideal.** Penerapan sistem pengelolaan kinerja personal berbasis *Balanced Scorecard* dalam manajemen Hotel "X" Malang

adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan Kinerja Yang Hendak Dicapai
2. Penetapan Peran dan Penentuan Kompetensi Inti untuk Mewujudkan Peran

Tabel 6  
*Company Scorecard* "Hotel "X" Malang"

Peta strategi	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Target	Inisiatif Strategi
Perspektif Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan pendapatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 % mengikuti target type tradisional (Suwardi dan Prima, 2007:100)</li> </ul>	
Perspektif Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kepuasan <i>customer</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Retensi <i>customer</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 % tamu dapat dipertahankan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan hubungan baik dengan <i>customer</i></li> </ul>
Internal Bisnis Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas pelayanan</li> <li>• Ketepatan dan kecepatan proses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jumlah tamu yang komplain</li> <li>• pelayanan waktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 (tidak ada komplain)</li> <li>• 95 % (ketepatan dan kecepatan waktu 95 % dari 100% / MCE = 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan ketepatan tindakan pelayanan</li> <li>• Merekayasa ulang proses layanan intern</li> </ul>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pekerja</li> <li>• Meningkatkan ketrampilan karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retensi karyawan</li> <li>• Kompetensi karyawan (produktivitas karyawan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 % karyawan keluar dari total karyawan</li> <li>• 21% mengikuti kenaikan dari ROI sebesar 15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif</li> <li>• Meningkatkan jumlah pelatihan</li> </ul>

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

**Tabel 7**  
**Accounting Departement Manajer "Hotel "X" Malang"**  
**Balanced Scorecard Pribadi**

Peta strategi	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Inisiatif Strategi
Perspektif Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan Penggunaan Anggaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya operasi</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anggaran kurang 2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perlu mengikuti pelatihan tentang keuangan</li> </ul>
Perspektif Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengelola Kinerja Keuangan Perusahaan secara Optimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROI</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mencapai 15 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perlu mengikuti pelatihan tentang keuangan</li> </ul>
Internal Bisnis Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan Proses Pencatatan Akuntansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah koreksi oleh Auditor internal</li> <li>Ketepatan waktu laporan</li> </ul>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 (tidak ada kesalahan)</li> <li>0 (tidak ada kesalahan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan pelatihan guna meningkatkan ketepatan dalam pencatatan akuntansi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan Kualitas analisa keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akurasi Analisa Keuangan</li> <li>Ketetapan Waktu Analisa Keuangan</li> </ul>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak ada kesalahan</li> <li>0 (selalu tepat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan pelatihan guna meningkatkan ketepatan dalam pencatatan akuntansi</li> </ul>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan Kompetensi Internal Divisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% dari rencana training telah tercapai</li> </ul>	55%	<ul style="list-style-type: none"> <li>90 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan jumlah pelatihan mengenai sistem komputerisasi keuangan</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan Sistem keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% rencana penerapan sistem komputerisasi keuangan yang baru</li> </ul>	45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan jumlah pelatihan mengenai sistem komputerisasi keuangan</li> </ul>

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

**Tabel 8**  
**Pemasaran Departement Manajer "Hotel "X" Malang"**  
**Balanced Scorecard Pribadi**

Peta strategi	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Inisiatif Strategi
Perspektif Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengelola Biaya Promosi secara efisien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Biaya Promosi dibanding Penjualan</li> <li>Biaya Operasi</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anggaran kurang 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perlu mengikuti pelatihan tentang keuangan</li> </ul>
Perspektif Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendapatkan <i>customer</i> baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah <i>customer</i> baru</li> </ul>	60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>peningkatan 2% dari jumlah <i>customer</i> sebelumnya per bulan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengikuti pelatihan mengenai marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan citra perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah Peliputan bagus di media setiap tahunnya</li> </ul>	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 kali dalam setahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan jumlah inisiatif komunikasi massa yang diciptakan</li> </ul>
Internal Bisnis Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperluas lini produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah produk baru yang diluncurkan</li> <li>% penjualan dari produk yang diluncurkan dalam setahun terakhir</li> </ul>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 kali setahun</li> <li>10% tiap tahunnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengikuti pelatihan mengenai marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan efektifitas program Promosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% keberhasilan Program Promosi</li> </ul>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengikuti pelatihan mengenai marketing</li> </ul>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan Kompetensi Pemasaran secara berkelanjutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah Jam Pelatihan</li> </ul>	55%	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 kali seminggu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan jumlah pelatihan</li> </ul>

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

Tabel 9  
*Personalia Departement Manajer "Hotel "X" Malang"*  
*Balanced Scorecard Pribadi*

Peta strategi	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Inisiatif Strategi
Perspektif Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan Penggunaan Anggaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya Operasi departemen</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>anggaran kurang dari 2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Cost effectiveness proses</i></li> </ul>
Perspektif Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan Produktivitas Karyawan</li> <li>Meningkatkan Lingkungan Kerja yang kondusif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pendapatan per karyawan</li> <li>Laba operasi per karyawan</li> <li>Indeks Kepuasan Karyawan</li> <li>% Absensi Karyawan</li> </ul>	60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rp.300 jt</li> <li>&gt; Rp. 25 jt</li> <li>5 (sangat puas)</li> <li>&lt; 1 % sebulan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>meningkatkan suasana kondusif di kantor</li> </ul>
Internal Bisnis Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan kompetensi karyawan</li> <li>Mengembangkan efektifitas organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah hari pelatihan</li> <li>% penyelesaian Program Pengembangan SDM</li> </ul>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 kali seminggu</li> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pelatihan tentang SDM</li> </ul>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan Kompetensi Personel SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah hari pelatihan</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 kali seminggu</li> </ul>	

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

Tabel 10  
*Food and Beaverage Department Manajer "Hotel "X" Malang"*  
*Balanced Scorecard Pribadi*

Peta strategi	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Inisiatif Strategi
Perspektif Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efisiensi biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% biaya produksi dari total penjualan</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penurunan biaya sebesar 2% dari total biaya pada periode sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan training produksi dan operasi</li> </ul>
Perspektif Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Total complain</i></li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penurunan komplain sebesar 3% per periode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kualitas pelayanan dan mengurangi kesalahan</li> </ul>
Internal Bisnis Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan daya saing produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat penjualan produk</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penjualan meningkat sebesar 2% setiap periode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan training yang sesuai bidang dan mengadakan tinjauan pasar</li> </ul>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan motivasi karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat <i>Turnover</i> karyawan</li> </ul>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; 5% (karyawan keluar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membina hubungan kerja yang kondusif antarbawahan, dan antara bawahan dengan atasan</li> <li>Menanggapi secara baik segala keluhan yang disampaikan semua pekerja serta memberikan insentif yang sesuai</li> </ul>

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

Alasan penentuan target pada tabel 10 :

- a. **Perspektif Keuangan :**  
Penurunan biaya sebesar 2% dari total biaya pada periode sebelumnya, didasarkan atas target NPM yang hendak dicapai.
- b. **Perspektif Pelanggan :**  
Penurunan komplain sebesar 3% per periode (didasarkan pada asumsi bahwa persentase komplain sebesar 3% berarti bahwa perusahaan memberikan pelayanan yang memuaskan konsumen).

- c. **Perspektif Proses Bisnis Internal :**  
Penjualan meningkat sebesar 2% setiap periode, didasarkan atas asumsi bahwa dengan peningkatan penjualan sebesar 2% akan dapat meningkatkan nilai ROI sesuai yang ditargetkan.
- d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :**  
Berdasarkan target rata-rata pada umumnya.

Tabel 11  
*Room Devision Manager "Hotel "X" Malang"*  
*Balanced Scorecard Pribadi*

Peta Strategi	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Inisiatif Strategik
Perspektif Keuangan	• Mengoptimalkan Penjualan Kamar	• % kamar terjual dibanding kamar tersedia	100%	• 90% dari total jumlah kamar	• Mengikuti training mengenai teknik komunikasi dan marketing
Perspektif Customer	• Mempertahankan Pelanggan	• % pelanggan dari total konsumen	60%	• 75% dari total pelanggan	• Menanggapi secara serius dan mengambil langkah perbaikan terhadap semua keluhan yang datang
	• Meningkatkan image perusahaan	• % pelanggan baru dari total konsumen	40%	• 25% dari total konsumen (tamu) per tahun	• Memberikan pelayanan secara cepat dan tepat
Perspektif Proses Bisnis Internal	• Optimalisasi sistem informasi	• Validasi dan reliabilitas informasi	100%	• 100% valid dan dipercaya	• Meningkatkan keahlian tenaga kerja melalui training komunikasi dan informatika
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	• Meningkatkan keahlian karyawan	• Jumlah dan jenis training yang diikuti karyawan	100%	• 100% dari total training yang harus diikuti karyawan	• Pelaksanaan training untuk dapat meningkatkan keahlian karyawan

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

Alasan penentuan target pada tabel 11 :

- a. **Perspektif Keuangan :**  
90% dari total jumlah kamar, karena dengan tingkat occupancy rate sebesar 80% perusahaan akan dapat meningkatkan laba dan nilai ROI.
- b. **Perspektif Pelanggan :**  
75% dari total pelanggan, didasarkan atas asumsi bahwa 75% dari total konsumen pelanggan lama, berarti bahwa perusahaan mampu mempertahankan loyalitas konsumen. 25% dari total konsumen (tamu) per tahun,

didasarkan pada target perusahaan untuk dapat mengoptimalkan occupancy rate (yaitu 100% dari total kamar yang tersedia).

- c. **Perspektif Proses Bisnis Internal :**  
100% valid dan dipercaya agar mendapatkan kepercayaan penuh dari para tamu.
- d. **Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan:**  
100% dari total training yang harus diikuti karyawan, dengan mengikuti keseluruhan training maka diharapkan karyawan keahlian karyawan akan meningkat secara signifikan..

Tabel 12  
Menaikkan Sasaran Strategik Dengan Anggaran

Sasaran	Inisiatif Strategik	Pelaksana program	Batas akhir penyelesaian	Anggaran	1- 52 minggu		
<b>Keuangan</b>							
• Meningkatkan pendapatan							
• Mengurangi Biaya							
<b>Pelanggan</b>							
• Meningkatkan kepuasan <i>customer</i>	• meningkatkan hubungan baik dengan <i>customer</i>	• Manajer pemasaran	• Akhir 2009	• Jumlah anggaran yang sudah ditentukan			
<b>Internal Bisnis Proses</b>							
• meningkatkan kualitas pelayanan	• meningkatkan ketepatan tindakan pelayanan	• Room Division Manajer (ME SPV)	• Akhir 2009	• Jumlah anggaran yang sudah ditentukan			
• Ketepatan dan kecepatan proses	• Merekayasa ulang proses layanan intern						
<b>Pembelajaran dan pertumbuhan</b>							
• Kepuasan pekerja	• menciptakan lingkungan kerja yang kondusif	• Personal Manajer	• Akhir 2009	• Jumlah anggaran yang sudah ditentukan			
• Meningkatkan ketrampilan karyawan	• meningkatkan jumlah pelatihan						

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

Tabel 13  
Ukuran dan Strategi

Sasaran	Ukuran	Actual	Target	Bobot	Score
<b>Keuangan</b>					
• Meningkatkan pendapatan	• Laba bersih	• 4,8 %	• 15 %	• 15 %	• 4,8 %
• Mengurangi Biaya	• Berkurangnya biaya	• 9 %	• 20 %	• 20 %	• 9 %
<b>Pelanggan</b>					
• Meningkatkan kepuasan <i>customer</i>	• Retensi <i>customer</i>	• 66,14 %	• 90 %	• 20 %	• 14,69 %
<b>Internal Bisnis Proses</b>					
• meningkatkan kualitas pelayanan	• jumlah tamu yang complain	• 0,08 %	• 0	• 15 %	• 1,2 %
• Ketepatan dan kecepatan proses	• pelayanan waktu	• 90 %	• 95 %	• 20 %	• 18,95 %
<b>Pembelajaran dan pertumbuhan</b>					
• Kepuasan pekerja	• Retensi karyawan	• 0,87 %	• 5 %	• 5 %	• 0,87 %
• Meningkatkan ketrampilan karyawan	• Kompetensi karyawan	• 2 % bulan	• 21 % per bulan	• 5 %	• 0,48 %
					• 49,99 %

Sumber : manajemen Hotel "X" Malang

3. Pendesainan penghargaan berbasis kinerja diintegrasikan dengan sistem penyusunan program dan sistem penyusunan anggaran.
4. Pengukuran dan penilaian kinerja diintegrasikan dengan sistem pengimplementasian
5. Tahap pendistribusian penghargaan berdasarkan hasil penilaian kinerja.

Tahap pendistribusian ini dilakukan setelah apa yang sudah direncanakan mulai dari penjabaran visi, misi strategi map dan KPI *dicascade* ke unit-unit bisnis/departemen-departemen/divisi-divisi dibawahnya kemudian di *cascade* lagi ke individu-individu atau disebut ukuran kinerja individu (*individual performance scorecard*) dicapai, kemudian dilakukan pengontrolan (di *manage*) lalu dievaluasi. Dari hasil evaluasi tersebut akan diperoleh hasil penilaian yang akhirnya oleh pihak perusahaan dilakukan penyesuaian dengan kompensasi seperti insentif, bonus, promosi dan lain sebagainya.

**Pengambilan Keputusan.** Setelah menganalisis kedua alternatif pemecahan masalah yang dikemukakan dalam rangka mengevaluasi kinerja Hotel "X" Malang maka ditetapkan alternatif yang akan digunakan dalam mengevaluasi kinerja. Alternatif tersebut adalah meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personal dengan rerangka *Balanced Scorecard*. Hal ini disebabkan karena dalam bisnis modern ini konsumen semakin selektif dalam menentukan pilihannya akan sesuatu produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan kualitas sistem pengelolaan kinerja personel. Kualitas pengelolaan kinerja personel dapat ditingkatkan menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard*, karena dilakukan secara berimbang, terencana, dan menyeluruh.

Pengelolaan kinerja personel dewasa ini sangat diperlukan karena adanya kedekatan antara personel dengan proses operasi, langganan, dan supplier untuk membuat keputusan. Personel diberikan wewenang untuk memecahkan masalah dan diberikan fasilitas untuk pengembangan dan pendekatan baru yang

kreatif, dalam rangka kinerja pekerjaan dan kepuasan pelanggan (*satisfying customers*) akan berusaha memberikan kinerja sesuai dengan dan tanggung jawab yang diberikan.

Pengelolaan kinerja personel mempunyai peranan besar dalam informasi finansial, karena dapat menghasilkan hal-hal berikut (Atkinson, 1997 dalam Sasongko, 2000: 3):

- a. Mengidentifikasi kemungkinan penguurangan biaya
- b. Menentukan prioritas projek yang akan dikembangkan
- c. Menentukan pertukaran di antara alternatif dari cara-cara untuk mengembangkan operasi
- d. Mengevaluasi usulan investasi untuk meningkatkan operasi
- e. Menjangkau operasi dari konsekuensi pengembangan aktivitas

Dengan demikian, pengelolaan kinerja personel mempunyai peran yang besar dalam operasi perusahaan melalui informasi yang dihasilkan. Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tapi memperbaiki secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal, yaitu para personel perusahaan bersangkutan.

## SIMPULAN

Pengelolaan kinerja personal dengan rerangka *Balanced Scorecard* merupakan alternatif yang terbaik yang sebaiknya dilakukan terhadap kinerja Hotel "X" Malang. Hal ini karena dalam bisnis modern 'memenangkan pilihan *customer* merupakan kunci keberhasilan perusahaan dan adanya kedekatan antara personel dengan proses operasi, langganan, dan *supplier* untuk membuat keputusan. Perbaikan kinerja secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal, yaitu para personel perusahaan bersangkutan.

Selanjutnya, dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personal, perlu perbaikan yang berkesinambungan untuk menghapuskan kegiatan-kegiatan dalam proses

bisnis yang tidak bernilai tambah agar efisiensi proses bisnis dapat ditingkatkan. Sistem penghargaan harus didesain secara adil dan berbasis kinerja, untuk meningkatkan kepuasan personel. Kepuasan personel selanjutnya akan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja. Penerapan sistem pengelolaan kinerja personel secara terpadu berbasis *balanced scorecard* perlu disosialisasikan dan dikoordinasikan dengan baik dalam lingkungan organisasi sehingga seluruh pusat pertanggungjawaban dan personel siap untuk menerima dan melaksanakan sistem yang baru.

### DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A.A, A.R.D. Banker, R. S. Kaplan dan M. Young S. 1997. *Management Accounting*. Edisi kedua. New Jersey : Prentice Hall. Inc.
- Dharma, Surya dan Sunatrio, Yuanita. 2001. *Human Resource Scorecard : Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM*. Jurnal Model Ekonomi.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk bisnis dan Pemerintah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Harahap, Sofyan Safri. 2007. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Luis, S dan Biromo, Prima A. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R.S dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga.
- Munawir, S. 2004. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta : Liberty.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP-STIM YKPN.
- Niven, Paul R. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta : Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2004. *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah.
- Rangkuti, Fredi. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sasongko. *Balance Scorecard Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Learning And Growth Perspective)*. <http://www.bapsi.usd.ac.id/~diar-04-2000>.
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*. Usahawan. No 06. Tahun XXVI. Juni 1995.