

BAB I PENDAHULUAN

I.1 LatarBelakang

Indonesia merupakan negara yang memiliki 34 Provinsi yang tersebar di beberapa pulau, Pulau Jawa merupakan salah satu pulau terpadat di Indonesia yang dibagi menjadi enam provinsi yaitu Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Provinsi Banten, Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Jawa Timur, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Kota Bandung merupakan Ibukota Provinsi Jawa Barat yang padat penduduk serta banyak di kunjungi oleh wisatawan mancanegara yang jumlahnya selalu meningkat dikarenakan kota Bandung memiliki berbagai macam destinasi wisata, hal tersebut dapat dilihat berdasarkan data berikut.

Tabel 1. 1 Wisatawan Mancanegara di Provinsi Jawa Barat

Bulan (2018)		Wisatawan Jawa Barat		Jumlah
		Bandara Husein Sastranegara Bandung	Pelabuhan Muarajati Cirebon	
1	Januari	11.351	137	11.488
2	Februari	12.212	90	12.302
3	Maret	15.657	136	15.793
Bulan (2019)		Bandara Husein Sastranegara Bandung	Pelabuhan Muarajati Cirebon	Jumlah
4	Januari	11.350	33	11.383
5	Februari	15.116	56	15.172
6	Maret	16.397	43	16.440

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat 2019

Dari hasil data tersebut, dapat dikatakan bahwa tingkat pariwisata di provinsi Jawa Barat sangat tinggi terutama wisatawan yang masuk melalui bandara Husein Sastranegara Bandung selalu meningkat. Pada bulan Februari tahun 2018 mengalami peningkatan dibandingkan bulan Januari 2018 sebesar 861, kemudian pada bulan maret 2018 mengalami peningkatan sebesar 3.445. Pada bulan Februari tahun 2018 mengalami peningkatan dibandingkan bulan Januari 2018 sebesar 3.766, kemudian pada bulan maret 2018 mengalami peningkatan sebesar 1.281.

Bisnis perhotelan dapat dikatakan sebagai bisnis yang potensial pada sektor pariwisata, karena jasa penginapan sangat dibutuhkan dalam sektor pariwisata. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan data tingkat penghunian kamar hotel (TPK) menurut klasifikasi bintang di Jawa Barat berikut.

Tabel 1. 2 Tingkat Penghunian Kamar Hotel (TPK) Menurut Klasifikasi Bintang di Jawa Barat

KLASIFIKASI	TPK (Persen)	
	Desember 2017	Desember 2018
Hotel Berbintang	62,53	66,61
Bintang 1	44,69	35,79
Bintang 2	62,35	65,66
Bintang 3	59,87	61,74
Bintang 4	65,98	75,21
Bintang 5	79,63	69,21

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat 2018

Berdasarkan klasifikasi tingkat penghunian kamar hotel bintang tahun 2017 hingga 2018 mengalami peningkatan, tercatat pada tahun 2018 peminat hotel bintang 4 (empat) mengalami kenaikan sebesar 9,23 persen, diikuti oleh kenaikan hotel bintang 2 (dua) sebesar 3,31 persen, dan kenaikan hotel bintang 3 (tiga) sebesar 1,87 persen akan tetapi untuk hotel bintang 1 (satu) dan hotel bintang 5 (lima) mengalami penurunan, untuk hotel bintang 1 (satu) mengalami penurunan sebesar 8,9 persen dan hotel bintang 5 (lima) mengalami penurunan sebesar 10,42 persen. TPK terendah pada tahun 2018 terjadi pada hotel bintang 1 (satu) sebesar 35,79 persen. Berdasarkan table I.2 diketahui bahwa hotel bintang 4 (empat) memiliki peminat penghunian tertinggi, kemudian di ikuti oleh hotel bintang 2 (dua), maka hotel bintang 2 (dua) memiliki persen tingkat penghunian yang tinggi kedua, maka sektor bisnis perhotelan bintang 2 (dua) akan sangat menguntungkan. Akan tetapi tingkat persaingan di sektor ini juga tinggi karena banyaknya peluang yang bisa didapatkan.

Hotel Malaka merupakan salah satu hotel bintang 2 (dua) di Bandung yang terletak di Jalan Halimun No. 36, Kota Bandung. Hotel yang berdiri pada tahun 2011 ini memiliki konsep hotel dengan desain artistik serta harga yang kompetitif. Hotel Malaka mempunyai 48 kamar tidur dengan fasilitas standar hotel. Hotel ini mempunyai beberapa fasilitas seperti kamar, 4 *Meeting Room*, *Conventional Hall*, *Restaurant & Cafe*, dan *Venue Outdoor* untuk *event*. Hotel Malaka memiliki fasilitas-fasilitas yang sering digunakan untuk tempat foto karena desainnya yang unik. *Tagline* dari hotel malaka adalah “*Where Budget Meet Comfort*” yang artinya hotel Malaka ini masuk ke dalam kategori *hotel budget*. *Hotel budget* sendiri memiliki arti hotel yang memiliki harga terjangkau, biasanya fasilitasnya memang tidak se lengkap hotel bintang tiga keatas karena memang strategi yang digunakan adalah harga yang terjangkau untuk *customer*.

Tabel 1. 3 *Last Achievement Year to Date* 2016, 2017 dan 2018 Hotel Malaka

<i>Last Achievement Year to Date</i>	Actual	Actual	Actual
Description	2016	2017	2018
Room Available	17.568	17.520	14.592
Room Sold	12.156	12.183	9.721
Occ%	69,19%	69,54%	67%
Average Rate	320.628	328.334	330.136
Room Revenue	3.897.548.806	4.000.094.505	3.209.251.987
F & B Revenue	2.067.042.490	2.092.251.604	3.802.531.411
Other Revenue	19.520.406	45.907.590	118.812.883

Berdasarkan Tabel I.3 dapat dilihat bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir tingkat *occupancy* mengalami fluktuatif, pada tahun 2016 tingkat *occupancy* sebesar 69,19 persen kemudian pada tahun 2017 meningkat menjadi 69,59 persen namun pada tahun 2018 tingkat *occupancy* mengalami penurunan menjadi 67 persen hal tersebut dapat dikatakan penurunan manajemen kinerja Hotel Malaka.

Suatu pencapaian target (*achievement*) dari suatu perusahaan tidak terlepas dari tingkat kinerja dari karyawan, kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Pendapatan di hotel Malaka mengalami peningkatan setiap tahun dan peningkatan tersebut tidak terlepas dari evaluasi yang dilakukan di hotel tersebut. Sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan lain di Indonesia, Hotel Malaka masih menggunakan teknik konvensional dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Teknik konvensional ini menganalisis keberhasilan organisasi yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan, sedangkan dalam penilaian kinerja terdapat aspek-aspek lain yang dapat mempengaruhi manajemen dalam menetapkan strategi perusahaan. Maka dari itu, diperlukan metode pengukuran kinerja yang efektif dengan mempertimbangkan beberapa perspektif lain.

Balance Scorecard merupakan suatu metode baru dalam pengukuran kinerja perusahaan dalam upaya mengevaluasi kinerja organisasi. Menurut (Mulyadi, 2001). BSC memiliki keunggulan utama dalam pengukuran kinerja keuangan, kinerja keuangan sangat penting karena keuangan merupakan aliran darah bagi perusahaan. konsep *Balanced Scorecard* ini berguna untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Seperti metrik keuangan, biasanya hanya mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu. Indikator-indikator ini menilai status faktor-faktor kunci keberhasilan yang mendorong implementasi strategi perusahaan. Dan pada dasarnya, mereka menekankan masa depan daripada masa lalu. Penelitian ini akan menentukan nilai prioritas atau bobot dari masing-masing faktor penilaian kinerja perusahaan berdasarkan metode *Balance Scorecard*.

I.2 Rumusan Masalah

Berikut merupakan rumusan masalah berdasarkan latar belakang diatas :

1. Apa saja indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan Hotel Malaka Bandung dalam sistem penilaian kinerja perusahaan dari empat perspektif metode *Balance Scorecard* ?
2. Bagaimana pembobotan masing-masing indikator kinerja organisasi pada Hotel Malaka Bandung dengan menggunakan AHP ?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan dalam sistem penilaian kinerja perusahaan dari empat perspektif metode *Balance Scorecard*.
2. Mengetahui bagaimana bobot masing-masing indikator kinerja organisasi Hotel Malaka Bandung dengan menggunakan AHP.

I.4 Batasan Penelitian

Perumusan batasan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden dari penelitian ini adalah pihak manajemen Hotel Malaka Bandung.
2. Penelitian ini berfokus pada tahap desain belum mencapai tahap implementasi berkelanjutan.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan didapat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat bagi perusahaan :
 - a. Hasil dari penelitian dapat dijadikan referensi bagi Hotel Malaka Bandung untuk mengetahui tingkat kinerja Hotel Malaka dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- b. Hasil penelitian dapat dijadikan tolak ukur perbaikan kinerja Hotel Malaka.
2. Manfaat bagi peneliti :
- a. Dapat menjadikan masukan pemikiran dan menjadikan bahan pertimbangan dalam proses pengukuran kinerja perusahaan.
 - b. Penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai salah satu *framework* dalam penilaian kinerja perusahaan yaitu dengan *framework Balanced Scorecard*.
3. Manfaat bagi pihak lain :
- a. Dapat dijadikan sebagai pedoman untuk penelitian selanjutnya yang mengkaji permasalahan yang sama.
 - b. Sebagai wawasan dan pengetahuan tentang pengukuran kinerja menggunakan *framework Balanced Scorecard*.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika dalam penulisan tugas akhir.

BAB II Tinjauan Pustaka Dan Lingkup Penelitian

Pada bab ini berisi literatur atau teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas dari hasil-hasil penelitian terdahulu yaitu teori mengenai motivasi kerja dan teori mengenai kinerja, selain itu akan dijelaskan mengenai kerangka pemikiran.

BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: model konseptual dan sistematika pemecahan masalah.

BAB IV Pengumpulan Dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data penelitian dari tahap penggalan atribut sampai dengan hasil.

BAB V Pembahasan dan Analisis

Pada bab ini dipaparkan analisis dari hasil pengolahan dan sebagai acuan penilaian menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk Hotel Malaka.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.