

**DESAIN KEY PERFORMANCE INDICATOR UNTUK PENGUKURAN KINERJA  
INDUSTRI JASA BERDASARKAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN  
MENGUNAKAN METODE BSC-AHP  
(Studi Kasus Hotel Di Semarang)**

**Nashrullah Setiawan<sup>1</sup>, Andang Farmansyah<sup>2</sup>**

*Jurusan Teknik Industri , Fakultas Teknologi Industri<sup>1,2)</sup>  
Universitas Islam Indonesia Jl. Kaliurang Street Km 14,5 Sleman, Yogyakarta, Indonesia  
Email : nashrullah.setiawan@uii.ac.id<sup>1</sup>, andang041093@gmail.com<sup>2</sup>*

**ABSTRACT**

*In 2014 tourist arrivals in Semarang decreased when compared to 2013, which caused the occupancy rate also decreased, this led to increasingly fierce competition among businessmen hospitality. Performance measurement is one way companies look at how big the achievement of the company today. Performance measurement method used is balanced scorecard. This method is able to assess the company not only from the financial aspect, but also from non-financial aspects with reference to the four perspectives that exist. Determination key performance indicator (KPI) in this study consider the vision, mission and values of organizational culture within the company. By using four perspectives in the BSC, there are 12 key performance indicator (KPI) with different interests for each perspective and its KPI based on the weighted analytical hierarchy process (AHP). The measurement results with the company BSC BSC showed a score of 51.979 included in the final score BSC value of 0, which indicates the value of the company's performance in the Semarang Hotel Grasia sufficient criteria, which means it is still the same as the performance targets set by the company.*

*Keywords: Key Performance Indicators (KPI), The Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP).*

## **1. PENDAHULUAN**

Kota Semarang menjadi salah satu kota tujuan favorit wisatawan di daerah Jawa Tengah. Salah satu fasilitas pendukung yang dibutuhkan oleh para wisatawan adalah penginapan atau hotel. Kota Semarang memiliki kurang lebih 83 hotel, baik itu hotel berbintang maupun hotel non bintang. Saat ini kegiatan pariwisata di daerah Kota Semarang tergolong mengalami penurunan kunjungan wisatawan secara keseluruhan dari tahun 2013 ke tahun 2014, sebagaimana ditunjukkan di dalam data statistik yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik Kota Semarang Tahun 2014, dimana terjadi penurunan total kunjungan wisatawan dari 1.968.427 wisatawan pada tahun 2013 menjadi 1.877.799 di tahun 2014.

Dengan keadaan kunjungan pariwisata pada saat ini yang cenderung menurun, banyaknya penyedia jasa perhotelan di Kota Semarang seperti ini akan menumbulkan persaingan diantara penyedia jasa menjadi semakin ketat. Hotel Grasia Semarang, sebagai salah satu perusahaan penyedia jasa perhotelan yang terdapat di kota Semarang dengan *grade* Hotel bintang tiga. Di kota Semarang sendiri, saat ini terdapat setidaknya 9 hotel yang memiliki *grade* Hotel bintang tiga (\*\*\*) setingkat dengan Hotel Grasia Semarang. Keadaan persaingan antar pelaku usaha perhotelan saat ini, khususnya hotel dengan *grade* bintang tiga (\*\*\*) seperti Hotel Grasia, akan semakin ketat, karena Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang Tiga (\*\*\*) tahun 2015 di Jawa Tengah mengalami penurunan

persentase, dimana Tingkat Penghunan Kamar (TPK) Hotel Bintang di Jawa Tengah, untuk hotel dengan *grade* Hotel bintang tiga (\*\*\*) pada Juli 2015 tercatat sebesar 43,43 persen, turun 5,50 persen dari bulan Juni 2015, 4,22 dari bulan Mei 2015, 5,87 dari bulan April 2015 dan jika dibandingkan dengan bulan Juli pada tahun 2014 turun sebesar 3,54 persen.

Dengan meningkatnya persaingan antar pengusaha perhotelan, pihak manajemen perusahaan harus mempersiapkan strategi-strategi untuk dapat bersaing. Pengusaha perhotelan perlu mengukur kinerja bisnis mereka untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi-strategi yang telah ditempuh telah berjalan dengan efektif, efisien, ekonomis untuk mencapai tujuan dari hotel yang dikelola (Ade Afrizal, 2012). Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan dituntut menjalankan manajemen perusahaan agar menjadi efisien dan kompetitif. Menurut Mutia Rizki, *et al* (2011) untuk mencapai tujuan perusahaan, sangat dibutuhkan strategi yang tepat. Perancangan strategi memerlukan informasi mengenai kinerja perusahaan pada periode-periode sebelumnya. Saat ini perusahaan hanya melakukan evaluasi berdasarkan faktor keuangan saja dalam melihat ketercapaian perusahaan, sedangkan hal tersebut tidaklah cukup. *Balanced scorecard (BSC)* dapat dijadikan sebagai pilihan yang tepat untuk menilai secara lebih objektif tingkat kinerja perusahaan. Penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ektern perusahaan (Mulyadi, 2012:1 dalam Mutia Rizki, *et al* 2011).

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1. Identifikasi Variabel dan Pengambilan Sampel

Variabel penelitian ini merupakan hasil dari studi pendahuluan dan studi pustaka yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi variabel yang terkait dengan penelitian kinerja perusahaan. Variabel penelitian berupa *key performance indicator (KPI)* yang di dapati dari hasil studi literatur dan *brainstroming* dengan mempertimbangkan visi, misi dan budaya perusahaan. Sampel yang digunakan adalah *stakeholder* perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu konsumen dan karyawan.

### 2.2. Metode Pemecahan Masalah

Analisis pengukuran kinerja di Hotel Grasia Semarang ini menggunakan metode BSC dengan empat perspektif sebagai alat ukurnya. Dari empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, akan ditetapkan KPI yang di sesuaikan dengan kebutuhan pengukuran kinerja perusahaan Hotel Grasia Semarang dengan mempertimbangkan visi, misi dan nilai budaya yang terdapat di dalam perusahaan. Dari permasalahan yang ada dan kebutuhan pengukuran kinerja perusahaan, maka ditetapkan KPI sebagai tolak ukur pengukuran berdasarkan sasaran strategis dari rancangan BSC perusahaan.

Dalam pemilihan KPI, perusahaan harus mempertimbangkan kesesuaian dengan visi, misi dan budaya yang terdapat dan dijalankan di dalam perusahaan (Nasution, 2012 dalam Tune Kartika, 2013). Dimana visi dari perusahaan sendiri adalah untuk menjadikan Hotel Grasia sebagai hotel pilihan utama dalam pelayanan dan prosuk sesuai syariah. Dengan adanya visi tersebut, perusahaan memiliki 9 misi yang bertujuan untuk mencapai visi tersebut. Sedangkan di dalam perusahaan juga terdapat budaya-

budaya kerja yang dijalankan dalam operasional kesehariannya, yaitu terdapat 9 budaya kerja. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya perusahaan memiliki 7 karakteristik utama. Dari hal tersebut, peneliti mengelompokkan 9 budaya kerja yang telah ada ke dalam 7 karakteristik utama yang dinyatakan di dalam penelitian Robbins (2008) tersebut. Hasil akhir yang akan di dapat nantinya adalah sasaran strategis yang akan dicapai oleh perusahaan, sehingga dari sasaran strategis tersebut perusahaan dapat menentukan tolak ukur ketercapaiannya yang nantinya digunakan sebagai *key performance indicator (KPI)* dalam pengukuran kinerja dengan BSC. Dalam perhitungan nilai BSC digunakan alat bantu berupa *Analytic Hierarchy Process (AHP)* yang digunakan untuk mengetahui nilai kepentingan dari masing-masing perspektif dan masing - masing KPI untuk setiap perspektif.

Penentuan hasil akhir skor pada BSC dilakukan secara seimbang pada masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sejauhmana pencapaian sasaran strategis seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah baik dengan skala rating sebagai berikut :

Tabel 1. Skala Rating Skor BSC

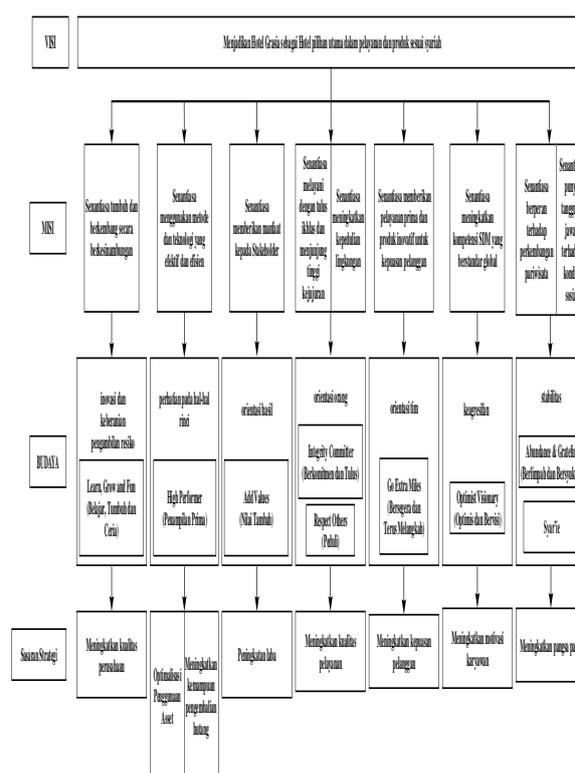
Total Skor Kinerja	Nilai Skor Akhir	Nilai Kinerja	Kesimpulan
0 -50	-1	Kurang	Di bawah target kinerja
51-79	0	Cukup	Sama dengan target kinerja
80-100	1	Baik	Di atas target kinerja

Sumber : Mulyadi, *et al* (2001) pada Dewi, *et al* (2015)

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

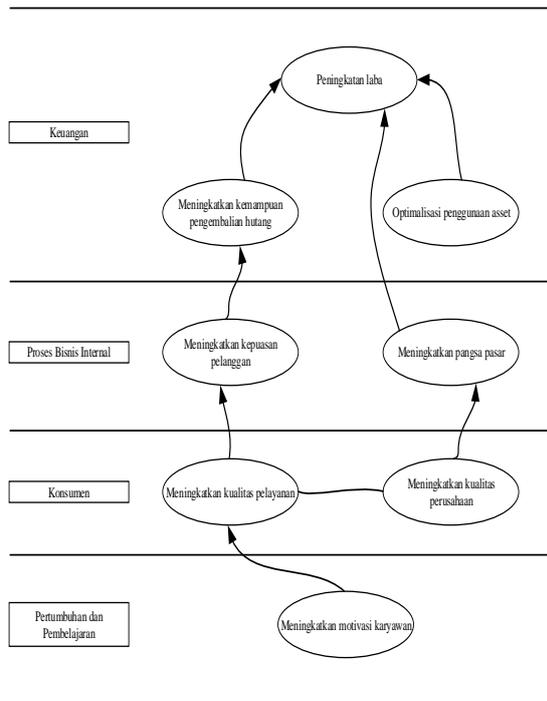
#### 3.1. Key Performance Indicator (KPI)

Dalam pemilihan *key performance indicator (KPI)*, perusahaan harus mempertimbangkan kesesuaian dengan visi, misi dan budaya yang terdapat dan dijalankan di dalam perusahaan (Nasution, 2012 dalam Tune Kartika, 2013). Untuk itu perlu kiranya untuk melihat hubungan diantara faktor - faktor penentu dalam pemilihan *key performance indicator (KPI)* tersebut.



Gambar 1. Hubungan Budaya, Misi, Sasaran Strategis dan Visi Perusahaan.

Setelah melihat hubungan yang terjadi antara visi, misi dan budaya yang terdapat di dalam perusahaan, peneliti melakukan pembuatan usulan proses *strategic mapping* yang bertujuan untuk melihat hubungan antar sasaran strategi yang ada dari masing-masing perspektif di dalam *balanced scorecard*.



Gambar 2. Rancangan *Strategic Map* Hotel Grasia Semarang.

Tabel 2. Usulan BSC Hotel Grasia Semarang

Perspektif	Sasaran Strategis	Strategic Measurements	Kode
Finansial	Peningkatan laba	Net profit margin (NPM)	F1
	Meningkatkan kemampuan pengembalian hutang	Rasio lancar	F2
	Optimalisasi Penggunaan Asset	Rasio cepat	F3
		Asset turn over (ATO)	F4
		Return of asset	F5
Konsumen	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	C1
	Meningkatkan pangsa pasar	Market share	C2
		Pertumbuhan pelanggan	C3
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan kualitas pelayanan	Service cycle efficiency (SCE)	B1
	Meningkatkan kualitas perusahaan	Sertifikasi perusahaan	B2
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan motivasi karyawan	Indek kepuasan karyawan	P1
		Persentase pelatihan karyawan baru	P2

### 3.2. Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard*

Setelah melakukan perancangan mengenai hubungan antara sasaran strategi perusahaan, peneliti melakukan penetapan *key performance indicator (KPI)* yang dijadikan sebagai ukuran keberhasilan dari masing-masing sasaran strategis yang ada. Penetapan KPI ini selain mengacu kepada visi, misi dan budaya perusahaan, harus juga mempertimbangkan keperluan yang dibutuhkan oleh perusahaan saat ini, untuk itu dilakukan juga proses *brainstroming* dengan manager di dalam perusahaan.

Dalam perhitungan skor akhir dari BSC, langkah pertama adalah melakukan pembobotan nilai kepentingan antar perspektif dan antar KPI untuk masing-masing perspektif dalam BSC. Kemudian akan dilakukan perhitungan masing-masing KPI untuk tiap perspektif. Setelah mendapatkan hasil dari masing - masing KPI, akan dilakukan perhitungan skor BSC untuk masing - masing perspektif, yaitu dengan cara melakukan perkalian hasil tiap KPI dengan bobotnya masing-masing yang kemudian dijumlahkan dan akan dikalikan dengan bobot dari perspektifnya tersebut. Untuk perhitungan skor akhir, skor dari masing-masing perspektif akan di jumlahkan. Hasil perhitungan skor BSC dapat dilihat di tabel dibawah ini :

Tabel 3. Rekapitulasi perhitungan BSC

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Hasil	Bobot AHP		Hasil Akhir	
			Perspektif	KPI	KPI	Perspektif
Perspektif Keuangan	<i>Net profit margin (NPM)</i>	17,74		0,29	5,177	
	Rasio lancar	12,7		0,13	1,714	
	Rasio cepat	19,46	0,322	0,12	2,420	7,236
	<i>Asset turn over (ATO)</i>	16,87		0,18	3,030	
	<i>Return of asset</i>	37,61		0,27	10,125	
Perspektif Pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	73,98		0,33	24,620	
	<i>Market shaare</i>	3	0,166	0,30	0,904	4,597
	Pertumbuhan pelanggan	6		0,37	2,194	
Perspektif Bisnis Internal	<i>Service cycle efficiency (SCE)</i>	67,68	0,206	0,75	50,760	15,193
	Sertifikasi perusahaan	92		0,25	23,000	
	Indek kepuasan karyawan	70,53		0,80	56,424	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Persentase pelatihan karyawan baru	100	0,306	0,20	20,000	23,392
	Score Akhir <i>Balanced Scorecard</i>		51,979			

Skor akhir pengukuran kinerja perusahaan Hotel Grasia Semarang adalah jumlah skor dari masing-masing perspektif yang ada, yaitu sebesar 51,979 dari skala 100. Jika dilihat dari tabel skala rating skor BSC, nilai BSC 51,979 termasuk ke dalam nilai skor akhir BSC 0, yang menunjukkan nilai kinerja perusahaan Hotel Grasia Semarang dalam kriteria cukup, yang berarti masih sama dengan target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### 4. KESIMPULAN

Dari masing - masing sasaran strategis, terdapat indikator di masing - masing sasaran strategi yang dijadikan sebagai *key performance indicator (KPI)*, yaitu untuk peningkatan laba dengan indikator *Net Profit Margin (NPM)*, untuk meningkatkan kemampuan pengembalian hutang dengan indikator Rasio Lancar dan Rasio Cepat, dan untuk optimalisasi penggunaan asset dengan indikator *Asset Turn Over (ATO)* dan *Return of Asset (ROA)*. Untuk perspektif pelanggan, sasaran strategis meningkatkan kepuasan pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan, dan meningkatkan pangsa pasar adalah *market shaare* dan pertumbuhan pelanggan. Untuk perspektif bisnis internal, sasaran strategis meningkatkan kualitas

pelayanan adalah *service cycle efficiency (SCE)*, dan meningkatkan kualitas perusahaan adalah sertifikasi perusahaan. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sasaran strategis perusahaan adalah meningkatkan motivasi karyawan dengan indikator yaitu indeks kepuasan karyawan dan presentase pelatihan karyawan baru.

Nilai kepentingan untuk masing-masing perspektif adalah 0,32 untuk perspektif keuangan, 0,17 untuk perspektif pelanggan, 0,21 untuk perspektif bisnis internal dan 0,31 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Nilai kepentingan sebesar 0,29 untuk *Net Profit Margin (NPM)*, 0,13 untuk Rasio Lancar, 0,12 untuk Rasio Cepat, 0,18 untuk *Asset Turn Over (ATO)*, 0,27 untuk *Return of Asset*, sebesar 0,33 untuk Indeks Kepuasan Pelanggan, 0,30 untuk *Market Shaare*, 0,37 untuk Pertumbuhan Pelanggan, sebesar 0,75 untuk *Service Cycle Efficiency (SCE)*, 0,25 untuk Sertifikasi Perusahaan, sebesar 0,80 untuk Indeks Kepuasan Karyawan dan 0,20 untuk Presentase Pelatihan Karyawan Baru.

Berdasarkan perhitungan skor BSC, perspektif keuangan mendapatkan skor sebesar 7,236, perspektif pelanggan sebesar 4,597, perspektif bisnis internal sebesar

15,193 dan persepektif pertumbuhan dan perkembangan sebesar 23,392, sehingga didapati skor akhir penilaian kinerja perusahaan Hotel Grasia Semarang sebesar 51,979. Jika dilihat dari tabel skala rating skor BSC, nilai BSC 51,979 termasuk ke dalam nilai skor akhir BSC 0, yang menunjukkan nilai kinerja perusahaan Hotel Grasia Semarang dalam kriteria cukup, yang berarti masih sama dengan target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, Ade. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Hotel Panorama Tanjungpinang). E-Jurnal Universitas Maritim Raja Ali Haji. 2012.
- Anggraini Irviana, Nurkolis. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Rajawali 1 Unit PG Kreet Baru). Universitas Brawijaya, Malang. 2012.
- Figen Turuduoglu, Nilufer Suner, Gulcin Yildirim. *Determination Of Goal Under Four Perspektif Of Balanced Scorecard And Linkages Between The Perspectives : A Survey On Luxury Summer Hotel In Turkey. Procedia – Social And Behavioral Sciences* 164 (2014) 372-377. 2014.
- Fitriyani Dewi, Wiwik Tiswiyanti, Eko Prasetyo. Pengukuran Kinerja PDAM Berdasarkan *Balanced Scorecard*. Konferensi Regional Akuntansi. 2014.
- Gst Ayu Rindayani, Nym Ari Surya Darmawan, Gst Ayu Purnamawati.. Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Bali Pawiwahan). E-Jurnal S1 Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akutansi Program S1 (Volume 3 No.1 Tahun 2015) 2015.
- Hatian Widi, Irawan Herry. The Analysis Of Organization Performance Using Balanced Scorecard At PT. Bank Jabarbanten. Full Paper Proceeding GTAR-2015, Vol. 2, 372-382. ISBN: 978-969-9948-30-5. 2015.
- H-Y Wu, Y-K Lin, C-H Chang. *Performance Evaluation Of Extension Education Centers In Universities Based On The Balanced Scorecard. Evaluation And Program Planning* 34 (2011) 37-50. 2011
- Moses L. Singgih, Kristiana Damayanti.. Pengukuran Dan Analisa Kinerja Dengan Balanced Scorecard Di PT.X. *Jurnal Teknik Industri* Vol. 3, No. 2, Desember 2001: 48 – 56, 2001.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat. 2001.
- Kaplan, R.S., dan Norton D.P. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Terjemahan Yosi. 2000. Jakarta: Erlangga. 1996.
- Kartika Tune, Ardianto Jimmy. 2013. Perancangan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Samchem Prasadha. *Jurnal Manajemen Akuntansi* Vol. 18 No. 2 Oktober – November 2013.
- Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2014.
- Rizki Mutia. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Hotel The Royal Pita Maha A Tjampuhan Relaxation Resort. 2011.
- Susetyo Joko, A.U.L Sabakula. Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard Dan Integrated Performance Measurement System*

- (IPMS). *Jurnal Teknologi*, Volume 7 Nomor 1, Juni 2014, 56- 63. 2014.
- Tajudin, Kusnandar, R Kunto Adi. Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja KUD Susu Getasan Kabupaten Semarang. Skripsi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret Surakarta. 2012.
- Usman Husaini, Purnomo Setiady Akbar R. Pengantar Statistika. PT Bumi Aksara, Cetakan Ketiga : Jakarta, 2008.
- Y-C Shen, P-S Chen, C-H Wang. A *Study Enterprise Resource Planning (ERP) System Oerformance Measurement Using The Quantitative Balanced Sccorecard Approach. Omputers In Industry Xxx (2015) Xxx-Xxx*. 2015.
- Y-H Lin, C-C Chen, Chuck F.M Tsai, M-L Tseng. *Balanced Scorecard Performance Evaluation In A Closed-Loop Hierarchical Model Under Uncertainty. Applied Soft Computing* 24 (2014) 1022-1032. 2014.
- Yulaikah, Sri Ayem. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik (Studi Pada Dinas Pajak Daerah Dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi*. Vol.2 No.2 Hal 23-42 Desember 2014. ISSN : 2088-768X. 2014.
- Yulia Dian Ningrum, Wike Agustin Prima Dania, Dhita Morita Ikasari. Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Integrasi *Balanced Scorecard (BSC)* Dana *Performanace Dashboard* Pada Restoran Cepat Saji *Prime Fried Chiken (PFC)*. E-Jurnal Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya. 2014.
- Zunaidah, Ardi Novarandi Arif Budiman. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada *Business Unit SPBU PT Putra Kelana Makmur Group Batam*). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya* Vol.12 No.1 Maret 2014.