

# BAB I

## LATAR BELAKANG

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan pariwisata Indonesia memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Menurut Neraca Satelit Pariwisata Nasional (Nesparnas), sektor pariwisata menyumbang PBD nasional di tahun 2011 sebesar 296,97 triliun atau sekitar 4% dari PBD nasional. *World Travel & Tourism Concil* memproyeksi bahwa PBD pariwisata Indonesia akan tumbuh rata-rata 6,9% per tahun hingga 2022, angka ini lebih tinggi dibandingkan dengan proyeksi pertumbuhan dunia yang hanya 4,2% (Yudokusumo, 2013). Peringkat daya saing pariwisata di ASEAN yang dilansir oleh *World Economic Forum* pada tahun 2013, posisi Indonesia terus mengalami peningkatan tiap tahunnya. Saat ini peringkat daya saing Indonesia berada di urutan 70. Peringkat ini mengalami kenaikan dibandingkan 2012 dimana Indonesia ada di urutan 74 (Tempo, 2014).

Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Agar dapat berhasil dan tumbuh dalam persaingan era informasi saat ini, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Namun demikian, banyak perusahaan yang mencanangkan strategi dengan pelanggan, kompetensi utama, kapabilitas perusahaan dengan menggunakan berbagai ukuran finansial (Dorf & Raitanen, 1997).

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*. Model *SMART System* merupakan model yang dikembangkan oleh *Wang Laboratory* dengan menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perencanaannya. Perspektif berdasarkan strategi objektif disusun sesuai tingkat yang ada dalam manajemen perusahaan sehingga tersusun seperti piramida. Model *SMART System* mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan oleh manajer. Model ini lebih mengarah pada operasional setiap departemen yang ada dalam perusahaan. Kelebihan yang dimiliki dari model ini adalah meski dalam perusahaan tidak memiliki strategi yang jelaspun, kerangka kerja yang dibuat dapat digunakan, namun demikian akan lebih baik jika didasarkan atas visi dan strategi perusahaan.

Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagai mana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses semakin pendek (*process time*) dan biaya yang murah (*cost*). Keempat perspektif ini diyakini mampu menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen.

Dari latar belakang tersebut penulis ingin melakukan pengukuran kinerja pada Hotel Pesona Enasa Merak dengan menggunakan metode *SMART System*, dimana dengan metode ini pihak terkait dalam hal ini pengambil kebijakan bisa mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan sehingga diharapkan adanya pengukuran yang dilakukan dapat menjadi acuan dalam menerapkan visi dan misi perusahaan.

Dalam proses penelitiannya, yang pertama kali adalah menentukan rumusan masalah, setelah itu mencari teori-teori yang mendukung judul dari penelitian ini. Saat pengambilan data melakukan wawancara dengan pihak hotel yang memiliki kebijakan. Dalam wawan cara tersebut selain memberikan pertanyaan seputar profil perusahaan, diajukan juga pertanyaan tentang target-target yang di buat hotel tersebut. Setelah melakukan wawancara orang yang memiliki kebijakan ini mengisi kuisisioner untuk menentukan bobot dari tiap perspektif, tiap level serta tiap *Key Performance Indicator* (KPI). Setelah mendapatkan bobot dari tiap KPI makan dilakukan pencocokan antara targt yang ingin dicapai dengan kenyataannya, dari situ dilakukan perhitungan skor tiap KPI untuk mengetahui apakah KPI telah mencapai target atau belum. Dari skor-skor tersebut dapat dilihat bagaimana kinerja perusahaan tersebut.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Berapa nilai *Key Performance Indicator* (KPI) Hotel Pesona Enasa Merak diukur dengan *SMART* (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) *System*?
2. Rekomendasi apa yang dapat diberikan kepada pihak pengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan?

## 1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini perlu adanya batasan-batasan masalah agar lebih terarah dan mengenai sasaran yang akan dicapai. Adapun batasan yang diambil pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian pengukuran kinerja dan pengambilan data berdasarkan data yang dikeluarkan Hotel Pesona Enasa Merak

2. Metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada penelitian ini adalah *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*
3. Data yang digunakan dalam pendekatan perspektif keuangan, perspektif ukuran pasar, perspektif produktivitas, perspektif fleksibilitas, perspektif pelanggan, perspektif biaya, waktu proses, pengiriman dan kualitas adalah data Hotel Pesona Enasa Merak pada tahun 2015 dan 2016

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui nilai pengukuran kinerja menggunakan metode *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*
2. Memberikan rekomendasi kepada pihak terkait berdasarkan analisa pengukuran kinerja yang dilakukan

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Dapat mengetahui kinerja dan strategi yang harus diambil perusahaan dalam perspektif *SMART System*, yaitu perspektif keuangan, perspektif ukuran pasar, perspektif produktivitas, perspektif fleksibilitas, perspektif pelanggan, perspektif biaya, waktu proses, pengiriman dan kualitas
2. Hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi pihak pengambil kebijakan untuk mendorong kinerja perusahaan dimasa yang akan datang
3. Sebagai acuan terhadap pencapaian perusahaan serta dalam melakukan perbaikan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam persaingan antar perusahaan

## 1.6 Sistematika Penulisan

- **BAB I PENDAHULUAN**

BAB ini berisi pengantar permasalahan yang akan dibahas seperti latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah tujuan serta manfaat penelitian

- **BAB II LANDASAN TEORI**

BAB ini berisi tinjauan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahannya, landasan teori yang langsung mendukung pelaksanaan penelitian dan juga menjadi landasan / pedoman dalam pembahasan pemecahan masalah yang berhubungan dengan analisis yang dilakukan.

- **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

BAB ini berisi uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tatacara penelitian, variabel dan data yang akan diuji secara analisis yang dipakai dan diagram alur penelitian.

- **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Berisi uraian tentang gambaran umum perusahaan, data-data yang diperlukan dalam pemecahan masalah dan pengolahan data dari hasil penelitian.

- **BAB V PEMBAHASAN**

Berisi pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi

- **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.