

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negeri tropis dengan keindahan alam dan ragam budaya yang melimpah. Alam dan budaya hadir sebagai suatu bentuk keunggulan pariwisata, yang mampu berkontribusi besar terhadap perekonomian bangsa. Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Mari Elka Pangestu, Ph.D, menyatakan bahwa, pariwisata berada pada peringkat kelima perolehan devisa negara, setelah minyak dan gas bumi, minyak kelapa sawit, batubara, dan karet olahan (Kompas, 6 Januari 2012). Pusat Data Informasi Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Pusdatin Kemenparekraf) & Badan Pusat Statistik (BPS), mencatat perolehan devisa negara dari kunjungan 8,04 juta wisata mancanegara (wisman), melalui 19 pintu masuk utama pada tahun 2012 mencapai jumlah US\$ 9,1 miliar (BPS, 2013). Hal tersebut mengalami peningkatan sebesar 6,62 %, dibandingkan dengan perolehan devisa negara, dari kunjungan 7,6 juta wisman pada tahun 2011 yang berjumlah US\$ 8,5 miliar (BPS, 2013).

Pusdatin Kemenparekraf & BPS mencatat bahwa, kota Padang melalui Bandara Internasional Minangkabau, berada pada peringkat 12 dari 19 pintu masuk utama wisman, dengan rata-rata 30.000 wisman mengunjungi kota Padang setiap tahunnya (BPS, 2013). Peranan kota Padang sebagai pusat pemerintahan Sumatera Barat, dengan segala fasilitas dan daya tarik pariwisata yang dimiliki, berdampak terhadap kunjungan wisman pada kota Padang. Melalui wawancara dengan Kepala Seksi Perizinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Padang, Hevit Diardi, SE, MM, pada tanggal 27 Agustus 2013, diketahui bahwa, daya tarik dari pariwisata kota Padang terdapat pada perpaduan antara nuansa alam terhadap legenda, atraksi kebudayaan, atraksi olahraga, serta didukung dengan cita rasa makanan tradisional Minangkabau yang telah dikenal luas oleh dunia. Perpaduan tersebut dapat kita jumpai pada berbagai objek dan atraksi pariwisata

seperti, Pantai Air Manis, Pantai Caroline, Pantai Nirwana, Festival Siti Nurbaya, *Tour The Singkarak* dan Festival Perahu Naga. Sedangkan keberadaan makanan rendang, dendeng dan aneka keripik sanjai, ikut memegang peranan sebagai daya tarik pariwisata kota Padang. Sehingga sudah sepantasnya sektor pariwisata menjadi fokus pembangunan dan perekonomian kota Padang.

Mewujudkan daya tarik pariwisata sebagai suatu kekuatan ekonomi kota Padang, merupakan sebuah tema pembahasan yang cukup kompleks. Diperlukan pembenahan dan peningkatan terhadap berbagai objek kajian pembangunan. Salah satu objek kajian pembangunan yang menjadi fokus peningkatan, terdapat pada industri perhotelan sebagai sarana penunjang utama aktifitas pariwisata.

Hotel adalah penginapan yang dikelola secara komersil, dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah, dengan menyediakan jasa pelayanan makan, minum dan jasa pelayanan lainnya (Endang *et al*, 2013). Badan Pimpinan Daerah Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (BPD PHRI) Sumatera Barat, sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam menghimpun, mengawasi dan mengaudit hotel, serta restoran di provinsi Sumatera Barat, mencatat bahwa terdapat sebanyak 52 unit hotel berada pada kawasan kota Padang (Lampiran A). Klasifikasi hotel pada kota Padang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Klasifikasi Hotel Kota Padang (BPD PHRI Sumatera Barat, 2013)

Klasifikasi Hotel	Jumlah (unit)
Bintang 5	1
Bintang 4	4
Bintang 3	3
Bintang 2	5
Bintang 1	5
Melati	9
Belum Klasifikasi	25
Total	52

Pengklasifikasian hotel dilakukan oleh tim auditor BPD PHRI Sumatera Barat, satu kali dalam enam bulan setelah terjadi permintaan dari hotel yang

bersangkutan, untuk jangka waktu berlaku selama 3 tahun. Klasifikasi dilakukan dengan berpedoman kepada formulir penilaian penggolongan kelas hotel, Keputusan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata, Nomor KM.3/HK.001/MKP.02 tanggal 27 Februari 2002. Penggolongan kelas hotel dilakukan dengan cara menilai hotel dari segi persyaratan dasar seperti, Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Izin Undang-Undang Gangguan dan Izin operasional. Sedangkan dari segi persyaratan teknis operasional, penilaian dilakukan dengan menilai kelengkapan hotel dalam memenuhi persyaratan mutlak dan persyaratan tambahan, yang fokus mengamati komponen fisik dan sedikit mengenai komponen pengelolaan, serta pelayanan pada suatu hotel. Skala nilai pada penggolongan kelas hotel dapat dilihat pada Tabel 1.2. Skala nilai tersebut dihasilkan dari penjumlahan nilai fungsi setiap sub unsur persyaratan, pada penilaian penggolongan kelas hotel (Lampiran B).

Tabel 1.2 Penggolongan Kelas Hotel (Menteri Kebudayaan dan Pariwisata, 2002)

No.	Golongan Kelas Hotel	Skala Nilai Bintang	Nilai Persyaratan Minimal		
			Mutlak	Tambahan	Total
1	Bintang 5	148-175	74	74	148
2	Bintang 4	120-147	61	59	120
3	Bintang 3	92-119	48	44	92
4	Bintang 2	66-91	35	31	66
5	Bintang 1	36-63	22	14	36
6	Melati	<35			

Ketua BPD PHRI Sumatera Barat, Ir. H. Maulana Yusran, MBA, MSC, dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3 September 2013, mengatakan bahwa, pengklasifikasian hotel merupakan bentuk usaha peningkatan yang dimiliki industri perhotelan kota Padang sejauh ini. Keberadaan golongan kelas hotel memiliki pengaruh terhadap pencitraan hotel, serta harga jual yang mampu dan layak untuk diberikan kepada konsumen. Belum ada bentuk usaha lain yang mengkaji peningkatan, serta pengembangan hotel dari segi kinerja internal hotel. Hal tersebut hanya dilakukan oleh pihak hotel masing-masing, tanpa adanya suatu bentuk panduan bagi peningkatan kinerja industri perhotelan kota Padang.

Kinerja menurut Srimidarti (2004), merupakan tampilan terhadap keadaan perusahaan secara utuh selama periode waktu tertentu, sebagai hasil (prestasi) yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan, dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Rizki, 2011). Peningkatan berbasis kinerja, memiliki pengaruh yang relatif besar dalam meningkatkan kualitas, dan daya saing dari perusahaan. Hal tersebut dikarenakan, peningkatan berbasis kinerja mampu merepresentasikan keadaan sebenarnya pada suatu organisasi. Sehingga, kinerja dapat menjadi landasan dasar dalam usaha peningkatan, dan pengembangan organisasi dimasa yang akan datang.

Direktur Eksekutif BPD PHRI Sumatera Barat, Elvis Syarief, dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3 September 2013, mengatakan bahwa, industri perhotelan kota Padang membutuhkan suatu bentuk panduan peningkatan kinerja internal hotel. Hal tersebut bertujuan untuk melengkapi kapasitas sistem pengklasifikasian hotel, yang fokus terhadap pengamatan fisik hotel (Lampiran B). Sehingga sistem pengklasifikasian hotel tidak hanya sekedar penguatan karakter bagi hotel besar (kapasitas finansial kuat), serta pelemahan karakter bagi hotel kecil (kapasitas finansial lemah). Namun, dapat berperan bersama dengan sistem manajemen kinerja, dalam usaha meningkatkan kualitas industri perhotelan kota Padang.

Ir. H. Maulana Yusran, MBA, MSC, dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3 September 2013, mengatakan bahwa, belum ada suatu bentuk sistem manajemen kinerja khusus bagi industri perhotelan kota Padang. Selama ini sistem manajemen kinerja yang dilakukan hotel, hanya fokus kepada perspektif kinerja keuangan saja. Hotel selalu menjadikan target keuntungan (laba) yang ditetapkan oleh pemilik hotel, sebagai landasan dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional perusahaan. Tentu saja hal tersebut belum cukup untuk mengkaji peningkatan kualitas hotel. Diperlukan suatu sistem manajemen kinerja, yang dihasilkan dengan mempertimbangkan sisi eksternal, dan internal dari industri perhotelan kota Padang, dalam usaha peningkatan kualitas berdasarkan perspektif finansial dan nonfinansial perusahaan.

Premier Basko Hotel merupakan salah satu dari 52 unit hotel yang terdapat pada kawasan kota Padang. Hotel yang beralamat di Jalan Prof. Dr. Hamka No. 2A Padang ini, hadir sebagai satu-satunya hotel dengan klasifikasi bintang 5 pada kota Padang (Lampiran A). Premier Basko Hotel memiliki 180 unit kamar dengan 9 tipe berbeda, 9 unit ruang *meeting (function room)* dengan kapasitas berbeda, *restaurant* dengan makanan internasional, *lounges*, kolam renang, *laundry*, serta berbagai macam fasilitas pada *business centre*, sebagai bentuk pelayanan yang diberikan terhadap setiap tamu hotel.

Menurut Rangkuti (2009), analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman), sebagai suatu bentuk pengembangan rencana jangka panjang, dalam mengefektifkan segala kegiatan operasional perusahaan, berdasarkan peluang dan ancaman, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perpaduan antara analisis SWOT dengan metode *balanced scorecard*, yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 (Kaplan dan Norton, 1996), mampu memberikan gambaran yang jelas terhadap peningkatan dan arah pengembangan pada suatu organisasi. Sehingga rancangan sistem manajemen kinerja yang dihasilkan dari perpaduan dua metode tersebut, dapat menjadi panduan bagi Premier Basko Hotel khususnya, dan industri perhotelan kota Padang umumnya, dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas serta daya saing perusahaan, demi tercapainya peningkatan kualitas dan daya saing pada sektor pariwisata, sebagai fokus pembangunan dan perekonomian kota Padang.

Berdasarkan cita-cita, tujuan, dan potensi pariwisata kota Padang sebagai fokus pembangunan dan perekonomian daerah, serta besarnya jumlah perolehan devisa yang disumbangkan oleh sektor pariwisata bagi negara, maka penerapan analisis SWOT dengan metode *balanced scorecard*, diharapkan mampu menghasilkan suatu rancangan sistem manajemen kinerja, sebagai bentuk usaha peningkatan kualitas dari Premier Basko Hotel khususnya, dan industri perhotelan kota Padang umumnya.

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah merancang sistem manajemen kinerja Premier Basko Hotel, dengan menggunakan metode SWOT - *balanced scorecard*, dalam usaha meningkatkan kualitas dan daya saing perusahaan.

1.3 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah menghasilkan sistem manajemen kinerja bagi Premier Basko Hotel, berdasarkan *key performance indicators* yang telah didapatkan.

1.4 Batasan Masalah

Ruang lingkup dan fokus pengamatan dilakukan terhadap kajian strategis yang terdapat pada level manajerial, dan sistem manajemen kinerja dari Premier Basko Hotel.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada laporan ini adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan memberikan penjelasan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan dari laporan tugas akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab landasan teori memuat pengetahuan dan teori-teori, sebagai landasan ilmiah dalam melaksanakan penelitian tugas akhir.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab metodologi penelitian memaparkan tahapan demi tahapan dalam melaksanakan penelitian tugas akhir.

BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Bab pengumpulan data dan perancangan sistem manajemen kinerja, memaparkan data-data yang dikumpulkan pada penelitian, serta tahapan demi tahapan dalam perancangan sistem manajemen kinerja.

BAB V ANALISIS

Bab analisis memaparkan ulasan demi ulasan analisis terhadap hasil penelitian tugas akhir.

BAB VI PENUTUP

Bab penutup terdiri dari kesimpulan dan saran pelaksanaan penelitian tugas akhir.