

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KUSUMA SAHID PRINCE HOTEL SURAKARTA

Farida Styaningrum
Program Studi Pendidikan Akuntansi - FPIPS
IKIP PGRI MADIUN
Email: styaningrumfarida@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta (KSPH) serta merumuskan strategi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif jenis analisis kerja dan aktivitas. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan beberapa faktor internal yang menjadi hambatan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan, antara lain: dalam perspektif pelanggan yaitu sulitnya mempertahankan pelanggan; hambatan dalam perspektif proses bisnis internal adalah perusahaan masih kesulitan dalam melakukan inovasi untuk menarik pelanggan dan mempertahankannya; hambatan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perusahaan belum dapat memberikan kepuasan kepada karyawan, terlihat dari tingkat *turn over* karyawan yang sangat tinggi. Beberapa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah munculnya hotel-hotel baru yang menawarkan berbagai fasilitas yang modern, lengkap dan mewah. Perumusan strategi perusahaan yang dapat diambil untuk menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif sebagai berikut: memberikan pelayanan terbaik dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan, meningkatkan promosi untuk menarik banyak pelanggan, melakukan inovasi untuk memperbaiki fasilitas yang ada dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan, pemberian pelatihan bahasa asing, serta memperbaiki sistem pengajaran.

Kata kunci : Perumusan strategi perusahaan, *Balanced Scorecard*, Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta

PENDAHULUAN

Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan sebuah konsep pengukuran kinerja perusahaan yang disebut sebagai *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, baik dari segi internal yaitu dari perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maupun dari segi eksternal yaitu dari segi perspektif konsumen.

Berdasarkan analisa hubungan sebab akibat maka dapat diketahui bahwa pada: perspektif keuangan: peningkatan penjualan produk dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan perusahaan sehingga dapat mendorong tercapainya kondisi keuangan perusahaan yang sehat. Perspektif pelanggan: peningkatan kapasitas produksi dapat meningkatkan penjualan produk dan meningkatkan jumlah pelanggan, kepuasan pelanggan serta loyalitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal: peningkatan produktivitas dapat meningkatkan kapasitas produksi, pelayanan purna jual, waktu penyerahan produk dan menurunkan cacat produksi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: peningkatan kepuasan karyawan dapat meningkatkan produktivitas (Joeliaty dan Indriani, 2011).

Balanced Scorecard pada awalnya diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya

Balanced Scorecard mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Perumusan strategi perusahaan dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap trend perubahan lingkungan makro, industri, dan persaingan. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend tersebut kemudian dilakukan analisis SWOT sebagai basis untuk perumusan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar perusahaan. Analisis SWOT juga digunakan sebagai basis untuk pemilihan strategi dalam mewujudkan visi perusahaan.

Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Saat ini pertumbuhan bisnis hotel di Surakarta sangat tinggi. Banyak hotel-hotel baru bermunculan dengan penawaran fasilitas yang lengkap dan mewah. KSPH Surakarta harus mempunyai strategi bisnis yang sesuai dengan keadaan lingkungan saat ini sehingga mampu bersaing pada pasar yang dimasukinya. Aulia dan Ikhwana (2012) menyatakan bahwa penggunaan model *Balanced Scorecard* dapat dilakukan untuk merencanakan dan merumuskan strategi pengembangan usaha dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, KSPH Surakarta perlu menerapkan strategi yang lebih tepat untuk mengembangkan bisnis agar bisa memenangkan persaingan, oleh karena itu *Balanced Scorecard* digunakan untuk membantu perusahaan dalam merumuskan dan merencanakan strategi yang tepat untuk mengembangkan bisnis tersebut dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri. Penelitian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan yang terjadi dengan menerapkan model *Balanced Scorecard* dalam perumusan strategi perusahaan pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Perumusan Strategi

Perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, namun untuk menciptakan masa depan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Lingkungan bisnis yang kompetitif menyebabkan kompleksnya masa depan yang akan dimasuki oleh perusahaan, oleh karena itu diperlukan konsensus dari berbagai personel yang dilibatkan untuk merumuskan berbagai sasaran yang akan dituju perusahaan di masa depan. Sasaran-sasaran yang menjadi tujuan perusahaan dirumuskan dalam strategi.

Strategi adalah pola pengerahan dan pengarahan seluruh sumber daya perusahaan untuk perwujudan visi melalui misi perusahaan (Mulyadi, 2014:148). Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya perusahaan dan mengarahkannya ke pencapaian visi perusahaan. Penyusun strategi adalah individu-individu yang paling bertanggung jawab bagi keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi, diantaranya seperti pejabat eksekutif kepala, presiden, pemilik, ketua dewan direksi, direktur eksekutif, penasihat, dekan, atau wirausahawan (David, 2009:15). Penyusun strategi membantu organisasi dalam mengumpulkan, menganalisis, serta mengorganisasi informasi.

Pada lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis kompetitif, hasil pengamatan terhadap trend perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan sangat menentukan apakah misi dan visi masih pas dengan trend perubahan tersebut. Hasil pengamatan akan berdampak terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan serta kekuatan dan kelemahan intern perusahaan untuk menghadapi peluang dan ancaman tersebut. Perubahan peluang dan ancaman yang terdapat dilingkungan serta perubahan kekuatan dan

kelemahan intern perusahaan inilah yang menuntut penyesuaian terhadap strategi yang dipilih perusahaan dalam menghadapi lingkungan tersebut.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan pada tahun 1993 oleh dua profesor Harvard Business School, Robert Kaplan dan David Norton. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 16) BSC adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. BSC pada evaluasi strategi bertujuan menyeimbangkan fokus jangka panjang dan jangka pendek, menyeimbangkan fokus keuangan dengan nonkeuangan, dan menyeimbangkan fokus internal dan eksternal perusahaan. Perkembangan pemanfaatan BSC menunjukkan bahwa kekuatan sesungguhnya BSC terletak pada pemanfaatan sebagai alat perencanaan strategik (Mulyadi, 2014: 24-25).

1. Perspektif Keuangan (Finansial)

Atkinson et al. (2012: 114) menyatakan bahwa terdapat empat sub-tujuan perspektif yang dapat memicu kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, yaitu menaikkan pendapatan dan margin atas pelanggan yang ada; memperluas penjualan dengan pelanggan, produk, dan pasar baru; mengurangi biaya per unit produksi produk dan jasa; serta meningkatkan pemanfaatan aset.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut Atkinson et al. (2012: 115) perspektif pelanggan dalam pengukuran dengan BSC dapat diukur dengan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas dari pelanggan, pangsa pasar, dan pangsa akun.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Atkinson et al. (2012: 118) perspektif proses mengidentifikasi operasi penentu keberhasilan, proses manajemen pelanggan, inovasi, serta aturan dan proses sosial yang harus dilaksanakan organisasi dengan baik demi mencapai tujuan pelanggan, pertumbuhan pendapatan, dan profitabilitas.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Atkinson et al. (2012: 123-124) pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada keahlian dan kemampuan karyawan, teknologi, dan keterpaduan organisasi yang akan memicu perbaikan di sejumlah proses penentu keberhasilan dalam pembelajaran dan pertumbuhan.

Perumusan Strategi Berbasis *Balanced Scorecard*

Sistem perumusan strategi menghasilkan informasi tentang trend perubahan lingkungan yang berdampak terhadap misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Misi dan strategi memfokuskan kinerja profesional, visi memberikan arah ke mana kinerja personel ditujukan ke masa depan, keyakinan dasar memacu semangat personel dalam menghasilkan kinerja bagi perusahaan, dan nilai dasar menyediakan batas-batas dalam merencanakan kinerja dan mengevaluasi kinerja personel.

Peran dan kompetensi inti personel ditetapkan berdasarkan pada misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Melalui sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis *Balanced Scorecard*, seluruh personel perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi signifikan dalam melaksanakan misi perusahaan untuk mencapai visi perusahaan dengan menggunakan strategi perusahaan, yang dipacu oleh keyakinan dasar perusahaan dan dilandasi oleh nilai-nilai dasar perusahaan.

Peran dan kompetensi inti personel ditentukan berdasarkan kinerja yang hendak dicapai oleh perusahaan, sehingga menjadi fleksibel secara permanen peran dan

kompetensi inti personel. Sejalan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan. Fleksibilitas permanen peran dan kompetensi inti personel inilah yang menjanjikan kemampuan tinggi perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ditinjau dari aspek yang diteliti merupakan jenis penelitian analisis kerja dan aktivitas (job and activity analysis). Analisis kerja dan aktivitas adalah penelitian yang ditujukan untuk menyelidiki secara terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia, serta hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang (Moh. Nazir, 2011: 61). Penelitian ini dilaksanakan pada Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta yang berada di Jalan Sugiyopranoto No. 20 Surakarta 57111.

Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai beberapa fakta di KSPH Surakarta terkait dengan perumusan strategi perusahaan berbasis *Balanced Scorecard*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan untuk menghadapi peluang dan ancaman tersebut. Analisis SWOT dari Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta sebagai berikut.

1. Strength (Kekuatan)
 - a. Lokasi yang strategis karena berada dipusat kota Surakarta dan dekat dengan berbagai pusat bisnis serta perbelanjaan.
 - b. Mempertahankan nuansa tradisional Jawa
 - c. Merupakan hotel bintang lima dengan berbagai fasilitas yang lengkap
 - d. Terdapat banyak pilihan kamar dengan harga terjangkau
 - e. Pelayanan yang baik karena terdapat sedikit pelanggan yang komplain
2. Weakness (Kelemahan)
 - a. Umur hotel yang tua karena sudah ada sejak tanggal 8 Juli 1977
 - b. Ukuran kamar Ruangan-ruang yang ada tidak terlalu besar
 - c. Sumber daya manusia yang kurang lancar dalam berbahasa Inggris
 - d. Kurangnya komunikasi antara manajer atas dengan karyawan
 - e. Tingkat gaji karyawan kurang memuaskan bagi karyawan dan staff
 - f. Terbatasnya lahan parkir
3. Opportunities (Peluang)
 - a. Pencitraan yang baik di dunia internasional
 - b. Adanya peluang untuk bekerja sama dengan banyak pihak
 - c. Banyak wisatawan dan pelaku bisnis yang datang ke kota Surakarta
 - d. Berbagai event kebudayaan yang ada di kota Surakarta
 - e. Situasi keamanan di kota Surakarta
 - f. Banyak pusat-pusat bisnis dan perbelanjaan
4. Threats (Ancaman)
 - a. Krisis ekonomi global yang masih berkepanjangan
 - b. Pertumbuhan bisnis hotel yang meningkat di kota Surakarta
 - c. Hotel-hotel pesaing menawarkan berbagai fasilitas yang modern
 - d. Pelanggan yang memiliki selera modern

Analisis berbasis *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* tersusun dalam empat perspektif yaitu keuangan (finansial), pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja KSPH Surakarta untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* didasarkan pada suatu rangkaian sasaran strategis yang hendak dicapai oleh perusahaan, tolak ukur dari sasaran strategis tersebut, serta target yang ingin dicapai. Penentuan skala penilaian setiap perspektif dalam penelitian ini didasarkan pada asumsi yang logis dan berdasarkan kondisi perusahaan.

1. Perspektif Keuangan (Finansial)

a. Pertumbuhan Pendapatan

KSPH Surakarta menetapkan target penjualan setiap tahun sebesar 15% dari total penjualan tahun sebelumnya. Tahun 2012-2013, KSPH Surakarta dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan antara lain karena ada peningkatan jumlah pelanggan yang menginap, banyak pelanggan yang makan dan minum di restoran, serta merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh KSPH Surakarta.

b. Rasio Gross Operating Profit (GOP)

Tahun 2013 perusahaan dapat mencapai target GOP sebesar 44, 217% dikarenakan terjadi peningkatan total penjualan, sehingga pendapatan perusahaan meningkat dan target rasio GOP tercapai. Pencapaian target rasio GOP menunjukkan bahwa KSPH Surakarta merupakan perusahaan yang memiliki kualitas baik dalam pengembalian modal, sehingga dapat memenuhi kebutuhan shareholder value.

c. Net Profit Margin (NPM)

Pertumbuhan nilai Net Profit Margin (NPM) pada KSPH pada tahun 2011-2013 serta pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan pada setiap tahun menunjukkan bahwa kinerja operasional perusahaan sangat baik yang dapat dilihat dari pertumbuhan GOP pada setiap tahunnya, sehingga meningkatkan keuntungan bersih perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

a. Kepuasan Pelanggan

Kualitas kinerja perusahaan dalam memuaskan pelanggannya adalah “good” atau baik, tetapi hasil tersebut belum bisa memenuhi target perusahaan. Perusahaan menargetkan bahwa pelanggan merasa puas dengan harga, kualitas, fasilitas, dan layanan dari perusahaan dengan menyatakan “excellent” atau sangat baik. KSPH Surakarta dalam mencapai target kepuasan pelanggan yaitu dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

b. Retensi Pelanggan

Pertumbuhan retensi pelanggan dari tahun 2011-2013 menunjukkan bahwa KSPH Surakarta memiliki kinerja yang baik dalam mempertahankan pelanggan. Belum tercapainya retensi pelanggan sebesar 10% oleh perusahaan disebabkan antara lain karena pelanggan KSPH Surakarta kebanyakan dari luar kota yaitu dari Jakarta dan Surabaya.

c. Akuisisi Pelanggan

Pertumbuhan akuisisi pelanggan dari tahun 2011-2013 menunjukkan bahwa KSPH Surakarta dapat mencapai sasaran strategis dalam meningkatkan jumlah pelanggan baru. Semakin banyaknya pelanggan baru menunjukkan bahwa KSPH

merupakan hotel yang memiliki kualitas yang baik, sehingga pelanggan dengan senang hati menggunakan jasa perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Pelayanan

KSPH Surakarta selalu berusaha untuk menanggapi komplain dari pelanggan dengan segera, tidak membuat pelanggan menunggu lama. KSPH Surakarta berusaha menyelesaikan komplain pelanggan saat itu juga dan memastikan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan. Kepuasan pelanggan bagi KSPH Surakarta adalah yang utama.

b. Proses Manajemen Pelanggan

KSPH Surakarta dalam menjalin hubungan dengan para pelanggan dengan menargetkan menyelenggarakan pertemuan rutin dengan pelanggan dalam acara customer gathering minimal 4 kali dalam setahun. Tujuan diadakan customer gathering yaitu agar terjalin hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan, serta terjalin kerja sama yang memberikan kontribusi kepada perusahaan.

c. Proses Inovasi

Pada KSPH Surakarta dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, antara lain adalah inovasi produk seperti wedding package (paket pernikahan), renovasi bangunan tetapi tetap mempertahankan bentuk aslinya yang bersifat sejarah dan memiliki unsur kebudayaan, pengembangan atau penambahan fasilitas seperti pemasangan wifi, menambah variasi makanan dan minuman, serta berbagai promosi di beberapa event.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Pelatihan Karyawan

Pelatihan yang diberikan KSPH Surakarta bagi karyawan antara lain tentang bahasa, baik bahasa Indonesia maupun bahasa asing. Pelatihan bahasa dilaksanakan setiap hari Rabu dan Jumat. Perusahaan juga mewajibkan bagi setiap karyawan untuk selalu merefresh pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

b. Produktivitas Karyawan

Hasil perhitungan produktivitas karyawan menunjukkan bahwa pada tahun 2011 dan 2013 perusahaan dapat mencapai target, namun pada tahun 2012, perusahaan tidak bisa mencapai target. Pada tahun 2012 banyak terjadi keluar dan masuk karyawan, sehingga produktivitas karyawan tidak maksimal.

c. Tingkat Turn Over Karyawan

Tingkat turn over karyawan KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013 menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan yang keluar dan masuk dari tahun ke tahun. Keluarnya karyawan disebabkan oleh beberapa alasan diantaranya ada yang dimutasi atau dipromosikan ke hotel Sahid lain dan mengundurkan diri karena berbagai alasan.

Perumusan Strategi Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta

Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan dari setiap perspektif dalam Balanced Scorecard, diperoleh hasil bahwa kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan mencapai nilai 64,583%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013 memiliki kinerja yang “baik”. Pada tahun 2011-2013, KSPH Surakarta sudah melaksanakan strategi-strategi perusahaan secara efektif dan efisien, namun ada beberapa strategi yang perlu diperbaiki atau dirumuskan kembali dengan pertimbangan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan.

Berikut ini adalah beberapa strategi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar semua tujuan dan target yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

1. Memberikan pelayanan yang baik untuk menjaga kepuasan pelanggan. Jika ada pelanggan yang komplain, maka pihak perusahaan akan segera menyelesaikan permasalahan secara cepat, dengan tidak membuat pelanggan menunggu lama, sehingga pelanggan merasa puas.
2. Mempertahankan pelanggan lama. KSPH Surakarta perlu menjalin hubungan baik dengan pelanggan agar pelanggan sasaran tersebut menjadi loyal. Misalnya dengan menyelenggarakan customer gathering yang diadakan minimal 6 kali dalam setahun, memberikan penghargaan bagi pelanggan yang loyal, perhatian yang lebih kepada pelanggan loyal, serta memberikan harga khusus bagi pelanggan yang sudah loyal.
3. Meningkatkan promosi untuk menarik banyak pelanggan dan meningkatkan laba penjualan. Caranya dengan mendatangi langsung calon pelanggan untuk menawarkan produk, melalui telemarketing, serta memanfaatkan web internet atau biasa disebut e-commerce untuk mempermudah pemasaran produk, dengan tujuan menambah pangsa pasar.
4. Melakukan inovasi untuk memperbaiki fasilitas yang ada dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga dapat menjaring pelanggan baru dan mempertahankannya.
5. Pemberian pelatihan karyawan secara kontinu. Pelatihan bahasa sangat penting bagi karyawan, baik bahasa Indonesia maupun bahasa asing. Tujuannya agar dalam berinteraksi dengan tamu, karyawan tidak kesulitan dalam berkomunikasi, sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.
6. Pemberian berbagai pelatihan dan motivasi kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan produktivitas yang tinggi sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.
7. Memberikan rasa nyaman dalam bekerja, serta menjalin hubungan kekerabatan dengan karyawan. Kenyamanan dalam bekerja akan membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja.
8. Memperbaiki sistem penggajian dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan, serta merencanakan karir yang efektif. Tujuannya agar karyawan menjadi loyal pada perusahaan.

SIMPULAN

Kesimpulan hasil analisis data dan pembahasan tentang perumusan strategi perusahaan berbasis *Balanced Scorecard* pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta adalah:

1. Beberapa faktor internal yang menjadi hambatan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan adalah; dalam perspektif pelanggan yaitu sulitnya mempertahankan pelanggan, karena para pelanggan lebih menyukai suasana hotel yang modern dengan fasilitas yang mewah; hambatan dalam perspektif proses bisnis internal adalah perusahaan masih kesulitan dalam melakukan inovasi untuk menarik pelanggan dan mempertahankannya; hambatan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perusahaan belum dapat memberikan kepuasan kepada karyawan, terlihat dari tingkat turn over karyawan yang sangat tinggi.

2. Beberapa faktor eksternal yang menjadi hambatan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan adalah munculnya hotel-hotel baru yang menawarkan berbagai fasilitas yang modern, lengkap dan mewah.
3. Perumusan strategi yang dapat diambil untuk menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif sebagai berikut:
 - a. Memberikan pelayanan terbaik dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan agar pelanggan puas dan loyal.
 - b. Meningkatkan promosi untuk menarik banyak pelanggan dan meningkatkan laba penjualan.
 - c. Melakukan inovasi untuk memperbaiki fasilitas yang ada dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga dapat menjaring pelanggan baru dan mempertahankannya.
 - d. Pemberian pelatihan bahasa asing agar lancar dalam berkomunikasi dengan pelanggan yang berasal dari luar negeri, sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan
 - e. Memperbaiki sistem penggajian dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan, serta merencanakan karir yang efektif. Tujuannya agar karyawan menjadi loyal pada perusahaan.

SARAN

Saran yang dapat penulis berikan berdasarkan simpulan hasil penelitian dan implikasi penelitian adalah:

1. Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta hendaknya selalu mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan untuk memperbaiki strategi-strategi perusahaan agar mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan melakukan perencanaan strategis yang matang.
2. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui efektivitas metode *Balanced Scorecard* dalam perumusan strategi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, dan Young, S. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Jilid 2*. Jakarta: Indeks.
- Aulia, Dewi dan Ikhwana, Andri. 2012. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra). *J. STTGarut*, Vol. 10 No. 01
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 12, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gimzauskiene, Edita, dan Valanciene, Loreta. 2010. Efficiency of Performance Measurement System: The Perspektive of Decision Making. *J. Economics and Management*. pp. 917-923.
- Hindawi, Wanas A. W. dan Zureikat, Khaled K. 2013. Measurement The Marketing Performance for The Jordanian Pharmaceutical Companies by using *Balanced Scorecard*. *European J. of Business and Management* Vol. 5, No. 4, pp. 228-247.
- Joeliaty dan Indriani, Farida. 2011. Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telkom Divre III. *J. Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vo. 18, No. 2.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

- Martello, Michael, Watson, John G. dan Fischer, Michael J. 2008. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *J.of Business & Economics Research* Vol. 6, No. 9, pp. 67-80.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- . 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zhang, Yansheng dan Li, Longyi. 2009. Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System pp. 206-209. *Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09)*. China.