BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini, akan dievaluasi kinerja Hotel Tretes View dengan menggunakan metode Balance Scorecard. Metode ini mencakup dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan Dalam mengevaluasi ini digunakan data-data yang berkaitan dengan empat perspektif dalam Balance Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Visi yang ingin dicapai oleh Hotel Tretes View diterjemahkan melalui tujuan-tujuan yang dituangkan dalam bentuk strategi perusahaan. Melalui strategi perusahaan yang diterapkan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di bidang pariwisata pada umumnya dan di bidang jasa perhotelan pada khususnya.

Berikut ini adalah hasil evaluasi penulis terhadap visi, misi yang diterapkan oleh Hotel Tretes View dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

4.1. Penterjemahan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Balance Scorecard merupakan seperangkat ukuran kinerja yang memberikan pandangan secara global dan singkat namun komprehensif tentang bisnis sehingga strategi dan keputusan-keputusan Managerial tersebut lebih operasional dan tersistem. Ukuran-ukuran yang ada dalam

Balance Scorecard merupakan ukuran kinerja yang diturunkan dari visi, misi dan tujuan perusahaan ke dalam tujuan-tujuan strategis yang spesifik dan sekongkrit mungkin.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa perhotelan, laba bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat menetukan keberhasilan perusahaan. Bagi perusahaan jasa, selain aspek keuangan aspek non keuangan pun merupakan faktor yang penting agar perusahaan dapat terus berkembang. Selain kedua faktor tersebut, perusahaanpun harus tahu akan dibawa kemana perusahaannya dimasa yang akan datang. Untuk itulah diperlukan suatu visi dan misi yang harus saling mendukung agar tujuan perusahaan dapat terwujud.

Visi Hotel Tretes View adalah sebagai berikut :

" ikut memajukan dan mengembangkan perusahaan baik dalam usaha maupun sumber daya manusianya sehingga dapat mensejahterakan karyawan dan pemilik serta ikut membantu negara dalam pembangunan dan menciptakan lapangan kerja "

Visi dari Hotel Tretes View ini sudah baik karena telah menjelaskan kemana perusahaan akan dibawa dimasa yang akan datang. Adapun ciri-ciri visi yang baik itu adalah apabila visi tersebut telah mencerminkan kondisi perusahaan yang ingin dicapai di masa yang akan datang dan visi tersebut tidak hanya mengutamakan kepentingan pemilik atau pemegang saham saja melainkan mengutamakan kepentingan seluruh pihak yang tersangkut

dengan perusahaan seperti karyawan dan pihak –pihak yang berkepentingan lainnya.

Visi hotel tersebut apabila dijabarkan ke dalam tujuan perusahaan maka akan terlihat keterkaitan satu sama lainnya. Berdasarkan visinya, dilihat bahwa perusahaan menginginkan agar hotel ini dapat terus maju dan berkembang baik dalam usahanya maupun dalam sumber daya manusianya. Agar dapat terus berkembang, hal utama yang diperhatikan adalah sumber daya manusianya. Untuk menciptakan karyawan yang produktif, maka hotel mengadakan pelatihan-pelatihan dan mengikutkan karyawannya ke berbagai kursus yang menunjang bagi perkembangan hotel. Dari karyawan yang produktif ini diharapkan mereka dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen sehingga konsumen merasa betah dan puas terhadap pelayanan yang telah diberikan. Apabila hal tersebut telah terpenuhi, maka pendapatanpun akan mengalir ke perusahaan sehingga perusahaan pun dapat menghasilkan laba yang optimal. Hal tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba yang optimal. Memang apabila dilihat dari tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, visi perusahaan tidak tergambar dengan jelas. Tetapi apabila visi ini dijabarkan lebih lanjut, maka ada keterkaitan antara visi dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Apabila dituangkan ke dalam Balance Scorecard, maka visi dari Hotel Tretes View ini telah mencakup keempat persektif yang ada yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penjabaran visi Hotel Tretes

View ke dalam keempat perspektif Balance Scorecard dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.1

Penjabaran visi ke dalam Balance Scorecard

Perspektif Keuangan	Menghasilkan financial return yang optimal
Perspektif Pelanggan	Kepuasan pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Peningkatan mutu atau kualitas pelayanan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Karyawan yang berkualitas, kreatif dan profesional

Agar visi ini dapat tercapai, maka pihak hotel menerapkan misi yang lebih menekankan kepada aspek non keuangan. Misi oleh Tretes View adalah sebagai berikut :

- Memberikan pelayanan yang baik dan tulus kepada semua tamu dan sesama karyawan lainnya, sehingga hotel ini menjadi tempat yang nyaman, baik dirasakan oleh tamu maupun seluruh karyawan yang bekerja didalamnya.
- Memberikan pendidikan kepada seluruh karyawan baik kemampuan, ketrampilan mental maupun fisik sehinnga menjadikan mereka sumber daya yang berkualitas, kretif dan profesional.
- Setiap karyawan yang bekerja di hotel ini apapun kedudukannya bertugas melayani pelanggan, yang dimaksud pelanggan disini adalah tamu, atasan, dan karyawan.

- Menjadikan setiap keterbatasan yang ada bukan merupakan hambatan tetapi merupakan tantangan.

Misi Hotel Tretes View lebih menekankan kepada aspek pelanggan dan sumber daya manusianya. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa perhotelan, kepuasan pelanggan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh pihak hotel. Karena menyadari hal tersebut , maka pihak hotel berusaha agar para tamunya merasa nyaman berada di Hotel Tretes View,karena apabila pihak hotel mengabaikan hal tersebut, maka sudah dapat dipastikan konsumen akan berpindah ke hotel lain yang memberikan pelayanan yang lebih baik mengingat semakin banyaknya bermunculan usaha-usaha sejenis sehingga pihak hotel harus terus berusaha agar dapat meningkatkan pelayanannya.

Pelayanan yang baik itu tidak dapat dihasilkan apabila sumber daya manusia yang ada di hotel tidak berkualitas, kreatif dan profesional.Agar sumber daya manusia nya berkualitas, maka Hotel Tretes View mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan kursus-kursus yang dapat menunjang karir karyawan itu sendiri dan juga bagi kemajuan perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, diharapkan mereka dapat memberikan pelayanan yang maksimal bagi kepuasan pelanggan karena apabila pelanggan merasa nyaman dan betah berada di Hotel Tretes View maka secara tidak langsung pendapatan hotel pun akan naik sehingga visi organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan analisis tersebut, maka visi dan misi Hotel Tretes View sudah cukup baik karena saling mendukung sehingga tujuan perusahaan pun dapat tercapai. Perusahaan menyadari agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang, maka yang harus diperhatikan bukan hanya dari sisi keuntungan saja melainkan juga dari sisi lainnya yaitu berupa pelayanan dan sumber daya manusianya.

4.2. Perumusan Strategi Perusahaan

Dalam menentukan strategi yang akan digunakan oleh Hotel Tretes View dalam menjalankan usahanya, maka akan dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Dengan analisis SWOT, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dapat diketahui dan kemudian akan diimplementasikan ke dalam Balance Scorecard.

4.2.1. Kekuatan

1. Perspektif Keuangan
   - Adanya peningkatan laba dari tahun ke tahun.

     Laba yang diperoleh oleh Hotel Tretes View dari tahun ke tahun terus meningkat. Pada tahun 1999 laba yang diperoleh adalah sebesar Rp. 1.030.052.950. Pada tahun 2000, laba yang diperoleh oleh Hotel Tretes View sebesar Rp. 1.162.579.050 dan pada tahun 2001 laba yang diperoleh sebesar Rp. 1.695.293.500. Laba yang terus naik ini

merupakan bukti keberhasilan Hotel Tretes view ini dalam menjalankan usahanya..

- Harga kamar yang selalu stabil dari tahun ke tahun.

  Harga kamar Hotel Tretes View dari tahun ke tahun cenderung stabil, hal ini memang merupakan suatu komitmen dari manajemen hotel agar para pelanggan merasa tidak dirugikan dan hal tersebut merupakan suatu kelebihan dari hotel Tretes View tanpa harus mengurangi fasilitas yang disediakan dimana hal tersebut mungkin jarang dimiliki oleh hotel-hotel lain.

- Penyusunan anggaran melibatkan seluruh departeman.

  Penyusunan anggaran di Hotel Tretes View selalu melibatkan seluruh departemen yang ada di hotel tersebut. Hal tersebut dimaksudkan agar setiap manajer departemen dapat mengukur kemampuan departemennya masing-masing dalam mencapai target yang telah ditentukan sehingga mereka memiliki tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan selain itu, kinerja mereka pun diukur dari kemampuan mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

2. Perspektif Pelanggan

   - Tersedianya berbagai fasilitas yang dapat digunakan oleh tamu yang menginap.

Kelebihan Hotel Tretes View selain pada keramahan karyawannya juga terletak pada penyediaan fasilitas yang bermacam-macam. Fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh Hotel Tretes View dapat dilihat pada hal 36. Fasilitas-fasilitas tersebut dapat dipakai oleh tamu hotel tanpa dikenakan biaya kecuali untuk fasilitas-fasilitas tertentu. Hal tersebut merupakan salah satu kelebihan dari hotel ini dimana hotel-hotel disekitarnya belum ada yang menydiakan fasilitas selengkap yang disediakan oleh Hotel Tretes View.

- Restoran menawarkan berbagai macam menu sepanjang hari yang dapat dinikmati oleh tamu yang menginap.
- Tamu yang menginap terdiri dari perusahaan, tamu yang berasal biro perjalanan dan personal.

Pemasaran yang dilakukan oleh Hotel Tretes view ada bermacam-macam hal tersebut dapat dilihat pada hal 43.Hal-hal tersebut dilakukan untuk menarik pelanggan baik yang berasal dari perusahaan, biro perjalanan dan juga personal.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Adanya angket yang disebar kepada pelanggan untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu. Setiap tamu yang datang ke Hotel Tretes View diberi angket mengenai kualitas pelayanan yang diberikan oleh para karyawan hotel. Angket ini berguna untuk mengevaluasi

kerja para karyawan hotel dan apabila ada kekurangan maka akan segera dievaluasi oleh manajemen hotel.

- Strategi pemasaran yang menyangkut semua aspek yang potensial.

  Strategi pemasaran yang digunakan oleh hotel Tretes View meliputi seluruh aspek yang potensial untuk menjaring pelanggan sehingga pelanggan yang datang tidak hanya berasal dari daerah Jawa Timur tetapi juga berasal dari luar daerah tersebut.

- Berusaha untuk mengidentifikasikan keinginan dan kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya.

  Pihak Hotel Tretes View berusaha untuk mengidentifikasikan keinginan pelanggannya, hal ini dilakukan dengan adanya angket yang meminta pendapat pelanggan selain itu, pihak manajemen hotel selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para pelanggan sehingga keinginan mereka dapat diketahui dan berusaha untuk merealisasikannya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   - Struktur organisasi, uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab mampu mengakomodasikan kegiatan operasional perusahaan.

Struktur organisasi yang ada pada hotel ini sudah sangat jelas sehingga para karyawan dapat menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik.

- Pemberian bonus dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka loyal kepada perusahaan.

  Pemberian bonus dan penghargaan merupakan agenda rutin bagi manajemen setiap tahunnya. Biasanya hal tersebut diberikan pada akhir tahun atau pada saat hari ulang tahun Hotel Tretes View.Hal ini dilakukan mengingat peranan karyawan sangat penting bagi kemajuan perusahaan sehingga mereka merasa dihargai dan akan loyal kepada perusahaan.

4.2.2. Kelemahan

1. Perpektif Keuangan

   - Penilaian kinerja yang dilakukan lebih mengutamakan aspek keuangan saja sehingga cenderung menganggap enteng aspek non keuangan..

     Penilaian kinerja yang dilakukan oleh Hotel Tretes View sudah berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan. Tetapi dalam kenyataannya aspek non keuangan masih dianggap kurang berperan dalam menunjang keberhasilan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

   - Belum adanya data yang akurat mengenai jumlah pelanggan lama dan pelanggan baru yang datang ke Hotel Tretes View.

     Pihak hotel belum mempunyai data yang akurat mengenai data tamu yang baru dan yang lama. Kesulitan ini terutama dirasakan untuk tamu yang berasal dari personal. Sehingga pihak hotel mengalami kesulitan dalam menentukan jumlah pelanggan lama dan pelanggan baru yang menginap di hotel tersebut.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

   - Tidak ada batas waktu yang pasti untuk penyelesaian masalah yang berasal dari keluhan pelanggan.

     Pihak manajemen belum menentukan batas waktu yang pasti untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul. Apabila hal ini terus berlanjut maka manajemen akan kesulitan dalam mengatasi masalah yang ada dan hal tersebut dapat mengurangi pelayanan yang diberikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   - Belum ada pola yang jelas dan transparan mengenai perencanan karir karyawan dan sistem kaderisasi untuk spesialisasi bidang pekerjaan dengan kemampuan pendidikan dan pengalaman.

- Catatan rinci dari kinerja hotel tidak jelas.

  Catatan kinerja karyawan belum tersusun secara jelas. Hal ini disebabkan karena selama ini penilaian kinerja mereka lebih mengutamakan pada pencapaian target saja sehingga hal-hal yang menyangkut aspek non finansial belum jelas.

4.2.3. Peluang

1. Pespektif Keuangan

   - Dengan karyawan yang produktif , dapat menciptakan produk-produk baru yang mempunyai nilai tambah bagi perusahaan.

     Dengan menciptakan produk baru, maka diharapkan para pelanggan merasa nyaman dan betah berada di Hotel Tretes View sehingga mereka tidak mudah pindah ke hotel lain sehingga pendapatan perusahaan pun dapat meningkat.

2. Perspektif Pelanggan

   - Bisa memperluas jaringan pelanggan dengan bekerja sama dengan biro perjalanan diluar daerah.

     Dengan bekerja sama dengan biro perjalanan yang berada di luar Jawa Timur, diharapkan para konsumen akan mengetahui keberadaan Hotel Tretes View dan segala

fasilitas yang disediakan sehingga mereka akan menginap di hotel ini.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal
   - Dengan banyaknya karyawan yang berkualitas, hotel dapat meningkatkan pelayanannya setaraf hotal bintang empat.

     Walaupun Hotel Tretes View berbintang tiga tetapi tidak menutup kemungkinan untuk memberikan pelayanan yang terbaik sehingga setaraf dengan hotel yang berbintang empat.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
   - Lokasi yang strategis yaitu di daerah wisata yang mudah dijangkau oleh para tamu.

     Lokasi yang dimiliki oleh Hotel Tretes View sangat strategis sehingga hal tersebut merupaka salah satu peluang Hotel Tretes View untuk menarik konsumen yang datang.

4.2.4. Ancaman

1. Perspektif Keuangan
   - Banyaknya hotel-hotel lain yang bermunculan yang memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan harga kamar Hotel Tretes View.

- Dengan bermunculannya hotel-hotel lain, pihak hotel harus mengeluarkan biaya lebih besar untuk mnarik pelanggan baru.

2. Perspektif Pelanggan

   - Dengan bertambahnya hotel-hotel lain, pelanggan semakin menuntut pelayanan yang terbaik.

     Dengan banyaknya berdiri hotel-hotel di daerah Wisata Prigen ini menyebabkan keleluasaan konsumen untuk memilih hotel untuk mereka menginap. Setiap hotel harus berusaha agar para konsumen dapat menginap di hotel mereka sehingga mereka harus selalu memberikan pelayanan yang terbaik agar para tamu merasa puas sehingga mereka tidak perlu pindah ke hotel yang lain.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

   - Karyawan yang terlatih bisa saja pindah ke hotel lain yang lebih memberikan gaji yang lebih tinggi.

     Selain memperhatikan kepentingan konsumen, kepentingan karyawan pun harus diperhatikan pula. Hal ini sangat penting karena apabila para karyawan terutama yang sudah terlatih merasa tidak diperhatikan bisa saja mereka pindah ke hotel lain yang lebih memperhatikan mereka baik dalam hal gaji maupun dalam hal kesejahteraan mereka.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Dengan adanya penambahan hotel-hotel baru , maka menimbulkan situasi persaingan yang tinggi untuk dapat menarik para tamu.
- Kemungkinan hotel akan kesulitan untuk mempertahankan tingkat hunian kamar yang ada pada saat ini.

  Karena bermunculannya hotel-hotel yang sejenis, tentunya hotel Tretes View akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan tingkat huniannya seperti pada saat sebelumnya. Hal ini disebabkan karena banyaknya hotel-hotel yang berdiri yang memberikan tarif yang lebih rendah.

Berdasarkan hasil analisa SWOT, maka dapat ditentukan bahwa strategi yang dapat digunakan oleh Hotel Tretes View adalah strategi pertumbuhan. Strategi pertumbuhan ini dipilih karena melihat kenyataan bahwa Hotel Tretes View relatif memiliki banyak kekuatan-kekuatan dibandingkan kelemahan-kelemahannya.Selain itu perusahaan mempunyai cukup peluang untuk dapat tumbuh dan berkembang, hal ini dapat dilihat dari keuntungan yang diperoleh perusahaan yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Keuntungan yang diperoleh tersebut harus dapat dimanfaatkan agar dapat membiayai perkembangan usahanya.

4.3. Analisis Posisi Pertumbuhan Perusahaan

Dalam siklus bisnis, Hotel Tretes View berada pada posisi bertahan (sustain), karena memiliki ciri-ciri:

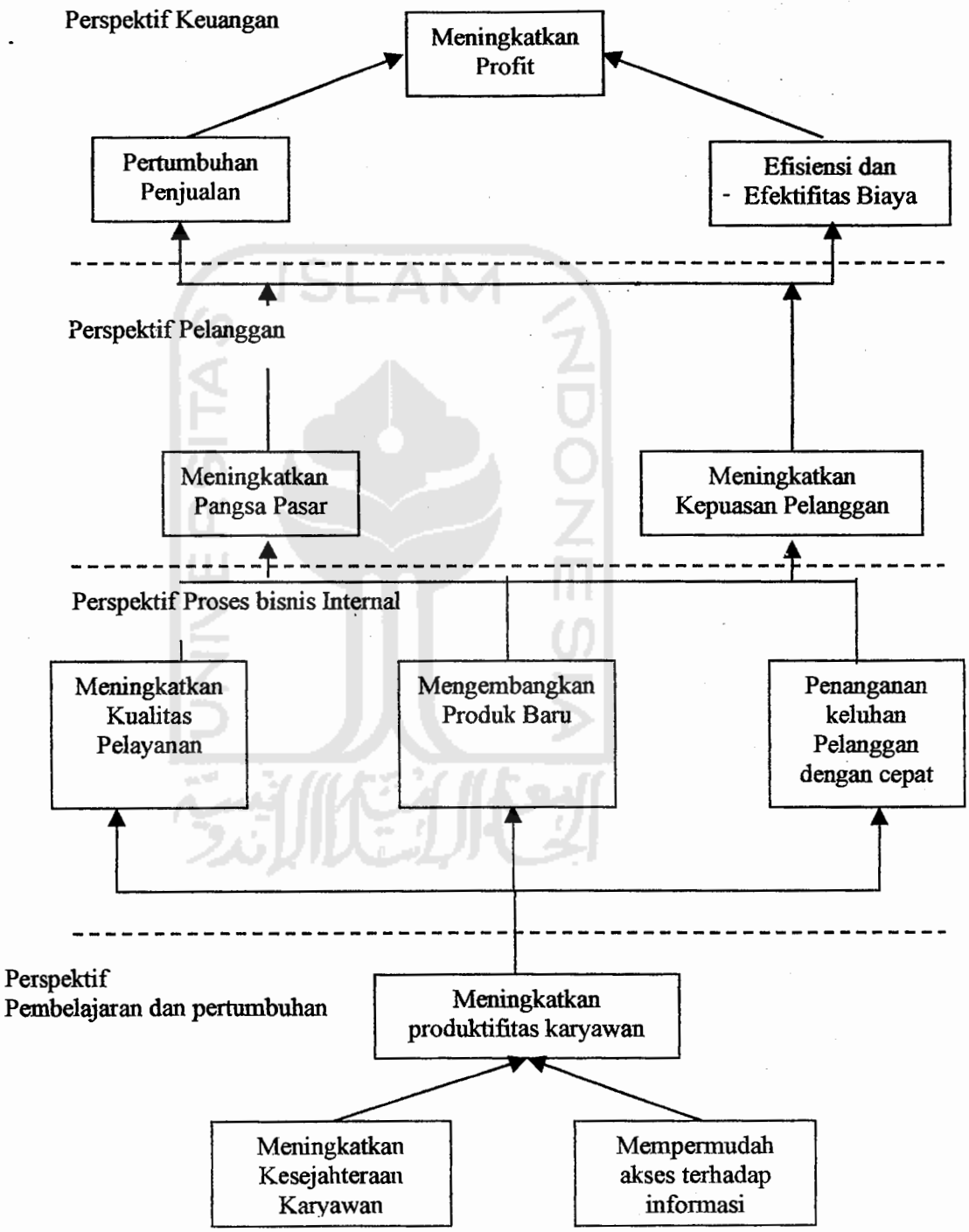
- sudah mulai mendapatkan posisi yang mapan.
- Sudah mampu menghasilkan pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- Perusahaan masih perlu melakukan kegiatan investasi untuk pengembangan.

Pada tahap ini, Hotel Tretes View menjadikan laba sebagai tujuan keuangan yang ingin diraih. Ukuran yang dapat digunakan adalah laba operasi dan laba kotor.

Selain menekankan pada laba, perusahaan pun berencana untuk melakukan penambahan jumlah kamar dan fasilitas pendukung lainnya. Penambahan kamar dan fasilitas ini bertujuan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan pelayanannya sehingga pelanggan yang datang dapat menikmati dan merasa puas dengan segala fasilitas dan pelayanan yang diberikan oleh Hotel Tretes View.

Strategi tersebut jika dituangkan kedalam strategi Balance Scorecard akan tampak sebagai berikut :

Gambar 4.1
Rerangka Balanced Scorecard



Sebelum ditentukan strategic initiatives yang akan digunakan untuk mewujudkan strategic objektives, perlu dilakukan evaluasi tentang kekoherenan berbagai strategic objektives yang akan dituju. Kekoherenan strategic objektives pada setiap perspektif dapat dievaluasi dengan mencari hubungan sebab akibat antara strategic objectives pada perspektif tertentu dengan strategic objektives pada perspektif yang lain yang dimulai dari perspektif keuangan yang dilanjutkan secara berurutan ke perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan yang terakhir perspektif pembelajaran pertumbuhan.

Dari perspektif keuangan dapat dilihat bahwa tujuan utama peningkatan laba akan dicapai melalui peningkatan penjualan dan efesiensi dan efektifitas biaya secara optimal. Peningkatan penjualan akan dapat dicapai bila perusahaan dapat meningkatkan *market share,* sedangkan *market share* dapat meningkat apabila perusahaan mampu meningkatkan kepuasan konsumen. Untuk meningkatkan kepuasan konsumen perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mempertahankan pelanggan dan memperoleh pelanggan baru.

Untuk mewujudkannya, maka dalam perspektif proses bisnis internal perusahaan harus terus berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanannya dan harus terus berinovasi untuk menciptakan produk-produk baru dan harus terus membina hubungan yang baik dengan pelanggan baik yang telah dikuasai maupun yang berpotensial untuk dikuasai. Agar proses bisnis internal ini dapat berjalan baik, maka perusahaan harus memiliki karyawan

yang produktif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan ini dapat terwujud melalui peningkatan kesejahteraan dan mempermudah akses terhadap informasi yang ada.

4.4. Penilaian dan Penerapan Kinerja Hotel ke dalam Metode Balance Scorecard

Berdasarkan atas penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh pihak manajemen Hotel Tretes View, penulis mencoba memberikan suatu pengukuran kinerja yang lebih lengkap dengan menggunakan Metode Balance Scorecard dengan mengaplikasikan penilaian tersebut ke masing-masing persepektif.

4.4.1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan dan sasaran keuangan berbeda-beda untuk tiap perusahaan disesuaikan dengan tahap siklus kehidupan dan karakteristik bisnis yang dihadapinya.

Sesuai dengan visinya, yaitu ikut memajukan dan mengembangkan usaha dan sumber daya manusia sehingga dapat mensejahterakan karyawan dan pemilik maka hal tersebut hanya akan terwujud apabila perusahaan mampu memperoleh laba yang

terus tumbuh dari tahun ke tahun sehingga dapat memuaskan para pemegang sahamnya. Perolehan laba pada Hotel tretes View dapat diperoleh melalui pertumbuhan pendapatan serta penggunaan biaya yang effisien.

Tabel 4.2

Balance Scorecard Dalam Perspektif Keuangan

Strategic Objectives	Ukuran Pemicu kinerja	Ukuran Hasil
Peningkatan laba	Pertumbuhan laba dari tahun ke tahun	Net Profit Margin
Pertumbuhan pendapatan		Tingkat pertumbuhan pendapatan
Efisiensi dan efektivitas biaya	Penurunan biaya	Efisiensi Biaya = pendapatan usaha / total biaya usaha

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, pada saat ini Hotel Tretes View berada pada tahap sustain (bertahan) yang memiliki potensi untuk berkembang baik sekali. Potensi ini dapat dilihat dari perolehan pendapatan yang terus tumbuh dari tahun ke tahun.

Tabel 4.3

Laporan perkembangan Laba – Rugi selama 3 tahun

Keterangan	Tahun 1999	Tahun 2000	Tahun 2001
Pendapatan opersional	2.374.153.800	2.774.933.750	3.447.369.550
Beban operasional	885.975.350	1.095.937.850	1.148.683.500
Pendapatan non operasional	22.500.000	29.182.050	35.410.500
Beban non operasional	480.625.500	545.598.900	638.803.000
Total pendapatan	2.396.653.800	2.804.115.800	3.482.780.050
Total beban	1.366.600.850	1.641.536.750	1.787.486.500
Laba (Rugi)	1.030.052.950	1.162.579.050	1.695.293.500

Pengukuran yang sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

Strategi peningkatan laba ukuran yang tepat adalah Net Profit Margin, dengan pertumbuhan setiap tahunnya sebagai pemicunya. Net Profit Margin dapat dihitung dengan membagi laba usaha dengan pendapatan usaha sehingga akan memberikan petunjuk berapa jumlah laba yang diperoleh dari total pendapatan usaha yang ada.

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{Net\ Income}{Operating\ Income} \times 100\%$$

Dengan menggunakan data pada tabel 4.3. maka dapat diketahui Net Profit Margin per tahunnya adalah sebagai berikut

$$Net\ Profit\ Margin\ 1999 = \frac{Laba\ 1999}{Pendapatan\ Operasiond\ 1999} \times 100\%$$
$$= \frac{1.030.052.950}{2.374.153.800} \times 100\%$$
$$= 43{,}38\%$$

$$Net\ Profit\ Margin\ 2000 = \frac{Laba\ 2000}{Pendapatan\ Operasional\ 2000} \times 100\%$$
$$= \frac{1.162.579.050}{2.744.933.750} \times 100\%$$
$$= 41{,}89\%$$

$$Net\ Profit\ Margin\ 2001 = \frac{Laba\ 2001}{Pendapatan\ Operasional\ 2001} \times 100\%$$

$$= \frac{1.695.293.525}{3.447.369.550} \times 100\ \%$$

$$= 49{,}17\ \%$$

hasil diatas menunjukkan bahwa strategi peningkatan laba dengan ukuran hasil Net Profit Margin mengalami penurunan dari tahun 1999 ke tahun 2000 walaupun tidak terlalu besar, tetapi pada tahun 2001 terjadi peningkatan laba sebesar 49, 17% sehingga strategi ini berjalan secara efektif.

Strategi berikutnya dalam perspektif keuangan adalah strategi peningkatan pendapatan yag diukur dengan rasio tingkat pertumbuhan pendapatan, yang akan dapat diperhatikan perkembangan usaha dari tahun ke tahun.

Tingkat pertumbuhan pendapatan dapat diukur dengan menggunakan rumus

$$\frac{Pendapatan\ tahun\ ini - pendapatan\ tahun\ lalu}{Pendapatan\ tahun\ ini} \times 100\%$$

dengan menggunakan rumus diatas, maka dapat diketahui tingkat pertumuhan pendapatan pada tahun,

$$2000 = \frac{Pendapatan\ tahun\ 2000 - pendapatan\ tahun\ 1999}{Pendapatan\ tahun\ 2000} \times 100\%$$

$$= \frac{2.804.115.800 - 2.396.653.800}{2.804.115.800} \times 100\ \%$$

$$= 14{,}53\ \%$$

$$2001 = \frac{Pendapatan\ tahun\ 2001 - pendapatan\ tahun\ 2000}{Pendapatan\ tahun\ 2001} \times 100\%$$

$$= \frac{3.482.780.050 - 2.804.115.800}{3.482.780.050} \times 100\ \%$$

$$= 19{,}48\ \%$$

Dengan melihat data diatas, maka Balance Scorecard untuk strategi peningkatan pendapatan berjalan dengan efektif dengan kecenderungan meningkatnya persentase pendapatan yang diperoleh oleh Hotel Tretes View dari tahun 2000 ke tahun 2001.

Sedangkan untuk strategi efektifitas dan effisiensi biaya, perusahaan menggunakan ukuran berupa effisiensi biaya yang terjadi yaitu dengan membagi pendapatan usaha dengan total biaya usaha yang akan memperoleh hasil penurunan biaya secara keseluruhan, dimana semakin besar nilainya semakin baik efisiensi yang terjadi dan sebaliknya semakin kecil nilainya, maka semakin buruk efisiensi biaya yang terjadi.

$$Effisiensi\ Biaya = \frac{Pendapatan\ Usaha}{Total\ Biaya\ Usaha}$$

Effisiensi biaya yang terjadi pada Hotel Tretes View dapat dilihat dibawah ini :

$$Effisiensi\ Biaya\ 1999 = \frac{Pendapatan\ Usaha}{Total\ Biaya\ Usaha}$$

$$= \frac{2.396.653.800}{1.366.600.850}$$

$$= 1{,}753$$

$$Effisiensi\ Biaya\ 2000 = \frac{Pendapatan\ Usaha}{Total\ Biaya\ Usaha}$$

$$= \frac{2.804.115.800}{1.641.536.750}$$

$$= 1{,}708$$

$$Effisiensi\ Biaya\ 2001 = \frac{Pendapatan\ Usaha}{Total\ Biaya\ Usaha}$$

$$= \frac{3.482.780.050}{1.787.486.525}$$

$$= 1{,}948$$

Dengan melihat hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa terjadi penurunan efisiensi biaya pada tahun 2000, tetapi penurunan tersebut tidak terlalu besar. Tetapi pada tahun 2001 terjadi peningkatan efisiensi biaya sehingga efisiensi biaya yang terjadi di Hotel Tretes View terjadi secara maksimal.

4.4.2. Perspektif Pelanggan

Dalam lingkungan usaha perhotelan dimana pelanggan memegang kendali, Hotel Tretes View menyadari bahwa perusahaan tidak bisa lagi mengabaikan aspek pelanggan. Konsumen sekarang begitu pemilih dan dihadapkan pada banyak pilihan hotel setaraf dengan berbagai produk dan keunggulan yang ditawarkan. Oleh karena itu, perusahan sangat memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggannya dengan sungguh-sungguh agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan sebab pelanggan merupakan fokus *strategic plan* Hotel Tretes View.

Tabel 4.4

Balance Scorecard dalam Perspektif Pelanggan

Strategic Objectives	Ukuran pemicu kinerja	Ukuran hasil
Meningkatkan pangsa pasar		% pangsa pasar
Meningkatkan kepuasan konsumen	Survey kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan konsumen

Keterbatasan untuk bisa memenuhi semua kebutuhan dan keinginan konsumen yang bermacam-macam memicu perusahaan untuk menetapkan segmen pasar yang mungkin untuk dilayani dengan cara terbaik sesuai dengan kemapuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sehingga saat ini Hotel Tretes View memiliki segmen pasar yang menjadi target operasinya yaitu :

- *Personal,* yaitu pasar yang terdiri dari konsumen-konsumen individual
- *Corporate,* yaitu pasar yang terdiri dari perusahaan-perusahaan
- *Travel agent,* yaitu pasar yang berasal dari agen-agen perjalanan.

Usaha yang dilakukan oleh Hotel Tretes View dalam rangka meningkatkan pangsa pasarnya tidak terlepas dari usaha promosi, berupa pemasangan iklan, penyebaran brosur, pemasangan bllboard dan lain-lain. Dalam menjaring pangsa pasarnya, Hotel Tretes View bekerja sama dengan biro perjalanan baik yang ada di daerahnya maupun yang ada di Surabaya.

Diantara beberapa segmen pasar yang dilayani tersebut, segmen perusahaan merupakan segmen yang terbesar yang memberikan kontribusi terhadap pendapatan yaitu sebesar 65%, yang disusul oleh segmen personal dan segmen-segmen lainnya.

Dalam perspektif pelanggan ini, perusahaan berusaha untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggannya hal ini harus dilakukan agar perusahaan dapat terus meningkatkan pangsa pasarnya dan juga mampu untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah dikuasai, sehingga mereka akan selalu menggunakan jasa perhotelan yang ditawarkan oleh Hotel Tretes View. Tingkat kepercayaan pelanggan ini dapat dilihat dari tingkat retensi dan akuisisi pelanggannya. Retensi pelanggan adalah mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungannya dengan pelanggan yang ada. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggannya, Hotel Tretes View selalu berusaha untuk menindaklanjuti hubungan yang sudah terjalin atau memihara hubungan yang sudah baik. Cara yang dilakukan adalah dengan mengadakan sales call pada perusahaan-perusahaan, individual-individual yang sudah menjadi pelanggan hotel. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, pihak manajemen hotel memberikan voucher-voucher tertentu, ucapan terima kasih yang dikirimkan kepada pelanggan hotel. Selain itu juga Hotel Tretes View memberikan member card bagi pengunjung yang sudah dua

kali datang menginap untuk mendapatkan fasilitas-fasilitas istimewa.

Akuisi pelanggan adalah mengukur kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. Untuk mendapatkan pelanggan baru, Hotel Tretes View melakukan strategi promotional mix yang meliputi:

- Pengiklanan antara lain melalui brosur dan spanduk-spanduk
- Pemberdayaan tenaga penjual yang tergabung dalam *Front Office Departement*, yang memiliki kegiatan yang diantaranya presentasi ke perusahaan langsung, dengan membuka *stand* yang membuka pertanyaan antara perusahaan dengan buyer baik dari perusahaan, travel agen dan personal.
- Kampanye, *press relase* mengenai produk baru hotel.
- *Direct mailing* kepada pelanggan potensial.

Tingkat retensi dan akuisisi ini dapat dilihat dari perkembangan jumlah tamu yang mengunjungi Hotel Tretes View. Selama tahun 2001, pengunjung yang datang untuk menginap di Hotel Tretes View sebanyak 8205 pengunjung. Jumlah tersebut meningkat sebanyak 22,9% dari jumlah pengunjung yang datang pada tahun 2000 yaitu sebanyak 6320 pengunjung. Walaupun belum ada data yang akurat untuk menjelaskan mana pelanggan lama dan pelanggan baru, tetapi secara garis besar dapat diketahui sebanyak

48,5% merupakan pengunjung lama dan sisanya sebanyak 51,5% merupakan pengunjung baru.

Kepuasan pelanggan merupakan tolak ukuran untuk tingkat kepuasan pelanggan atas konsumsi terhadap produk perusahaan. Pelayanan yang bermutu merupakan hal yang sangat ditekankan pihak hotel dalam menawarkan produknya agar pelanggan puas. Pihak manajemen memberikan *guess common* pada konsumen dan hotel sedapat mungkin menghindari c*omplain* konsumen, kemudian apabila ada *complain* dapat langsung disampaikan kepada pihak manajemen hotel. Untuk tindakan lebih lanjut pihak hotel akan mengirimkan surat permohonan maaf atas rasa ketidaknyamanan konsumen. Kepuasan pelanggan ini juga dapat dilihat dari angket yang disebar oleh pihak hotel maupun angket dari penulis.

Berdasarkan hasil dari angket yang disebar kepada 38 responden, diketahui bahwa sebanyak 6 orang responden sangat puas terhadap fasilitas yang diberikan oleh Hotel Tretes View, sebanyak 29 orang merasa puas dan sebanyak 3 orang merasa biasa saja terhadap fasilitas yang diberikan. Selain itu, dari segi pelayanan yang diberikan, sebanyak 9 orang responden merasa sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan, sebanyak 27 responden merasa puas dan sebanyak 2 orang marasa biasa saja terhadap pelayanan yang diberikan oleh Hotel Tretes View.

Selain menyebar angket, penulis juga melakukan wawancara terhadap 12 responden. Dari hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa sebanyak 3 orang responden merasa sangat puas terhadap fasilitas yang ada di hotel, sebanyak 8 orang merasa puas dan sebanyak 1 orang responden merasa biasa saja. Sedangkan dari segi pelayanan, sebanyak 4 orang responden merasa sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan, sebanyak 6 orang merasa puas dan sebanyak 2 orang responden merasa biasa atas pelayanan yang diberikan oleh Hotel Tretes View.

Berikut adalah persentase kepuasan pelanggan berdasarkan kuesioner yang disebarkan dan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada 50 orang yang menginap di Hotel Tretes View.

Tabel 4.5

Pengambilan Keputusan Memilih Hotel Tretes View

Faktor	Jumlah Responden	Persentase
Kenyamanan	12	24%
Keamanan	8	16%
Harga	2	4%
Pelayanan	28	56%

Tabel 4.6

Berdasarkan fasilitas yang diberikan

Fasilitas	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Memuaskan	9	18%
Memuaskan	37	74%
Biasa	4	8%
Tidak Memuaskan	-	-

Tabel 4.7

Berdasarkan Pelayanan yang Diberikan

Pelayanan	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Memuaskan	13	26%
Memuaskan	33	66%
Biasa	4	8%
Tidak Memuaskan	-	-

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa lebih dari 50% responsen puas terhadap pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh Hotel Tretes View.

4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan produk yang menghasilkan nilai bagi mereka. Produk dan pelayanan yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan oleh perusahaan yang mempunyai proses bisnis internal yang baik.

Agar proses bisnis internal dapat bersaing dengan perusahan pesaing, manajemen harus mengoptimalkan rantai nilai yang merupakan titik krisis dalam proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.

Tabel 4.8

Balance Scorecard Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategic Objectives	Ukuran pemicu kinerja	Ukuran hasil
Meningkatkan kualitas pelayanan.	Kecepatan pelayanan	Kecepatan dan ketepatan pelayanan.
Pengembangan produk baru		Pendapatan dari produk baru
Penanganan keluhan pelanggan dengan cepat	Jumlah keluhan yang masuk.	Waktu penyelesaian keluhan.

Untuk sasaran strategik meningkatkan kualitas pelayanan, ukuran hasil yang dapat digunakan adalah kecepatan dan ketepatan pelayanan. Hotel Tretes View sangat memperhatikan kualitas, biaya dan waktu dalam menawarkan setiap produk dan pelayanannya. Pada sisi lain keefisienan, kekonsistenan, serta ketepatan waktu pelayanan sangat ditekankan dalam proses. Tolak ukur yang dipakai perusahaan dalam proses ini adalah kecepatan waktu pelayanan, tingkat ketepatan pelayanan dan seterusnya. Untuk menunjang hal-hal tersebut, Hotel Tretes View menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat mempermudah bagi pelanggan untuk memperoleh jasa pelayanan hotel. Fasilitas itu antara lain kemudahan dalam pemesanan kamar. Pemesanan kamar dapat dilakukan melalui

telepon tanpa pelanggan harus datang ke hotel selain itu pelanggan juga dapat melakukan pemesanan makanan atau minuman melalui telepon tanpa harus turun ke restaurant dan pihak hotel berusaha untuk melayaninya dalam waktu kurang lebih lima belas menit. Hal-hal tersebut dilakukan untuk memberikan segala kemudahan bagi konsumen sehingga mereka merasa diistimewakan oleh pihak hotel.

Untuk pengembangan produk baru, Hotel Tretes View berusaha untuk mengidentifikasikan kebutuhan dan keinginan pelanggannya, baik yang sudah dikuasai maupun yang potensial serta berusaha untuk merumuskan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pengembangan produk yang dilakukan oleh Hotel Tretes View antara lain adalah dengan memberikan fasilitas tambahan bagi pelanggannya seperti pengantaran wisata secara gratis dan memberikan fasilitas yang berbeda pada saat hari-hari tertentu seperti hari raya dan tahun baru. Strategi pengembangan produk ini ternyata sangat baik karena dengan ditawarkannya produk-produk tambahan maka dapat meningkatkan pangsa pasar sehingga dapat meningkatkan pendapatan hotel.

Untuk sasaran strategi penanganan keluhan pelangga dengan cepat, ukuran hasil yang digunakan adalah waktu penyelesaian keluhan pelanggan. Permasalahan yang terjadi di Hotel Tretes View harus segera mungkin untuk diselesaikan. Untuk itu, pihak hotel mulai menetapkan waktu minimal untuk penyelesaian keluhan yang

ada. Hal ini dilakukan agar permasalahan tersebut tidak terus berlanjut tanpa adanya penyelesaian. Waktu maksimal penyelesaian masalah adalah 2 hari sejak terjadinya keluhan. Penetapan waktu ini sangat penting mengingat selama ini perusahaan tidak mempunyai batas minimal waktu yang harus digunakan dalam menyelesaikan keluhan atau complain yang masuk.

Selain hal-hal di atas, Hotel Tretes View juga memperhatikan strategi penanganan lebih lanjut terhadap pelanggan yang sudah tidak menginap lagi. Hal ini dimaksudkan agar pihak hotel terus membina hubungan yang telah terjalin dengan pelanggannya. Untuk memaksimalkan nilai yang diterima pelanggan, Hotel Tretes View tetap memperhatikan kualitas pelayananya meskipun pelanggan sudah tidak mengkonsumsi produk hotel dengan memberikan fasilitas layanan purna jual. Upaya yang diberikan seperti memberikan layanan pengurusan barang-barang tamu saat *chek out*, mengantar tamu hingga keluar hotel dengan selamat, dan menyelenggarakan administrasi pembayaran dengan menggunakan kartu kredit.

4.4.4. Perspektif pertumbuhan Dan Pembelajaran

Produk dan pelayanan yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan oleh proses bisnis yang baik. Sedangkan proses bisnis yang baik hanya dapat diciptakan oleh

perusahaan yang karyawannya produktif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap arti penting nilai pelanggan. Untuk itu, Hotel Tretes View tetap berusaha mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja yang telah dicapai selama ini, serta melakukan perbaikan terus menerus.

Tabel 4.9

Balance Scorecard Dalam Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Strategic objectives	Ukuran pemicu kinerja	Ukuran hasil
Peningkatan produktivitas karyawan	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	Jumlah keluhan yang berhasil ditangani
Peningkatan kesejahteraan karyawan.		Peningkatan fasilitas karyawan.
Mempermudah akses terhadap informasi.		Kesempurnaan dan ketepatan informasi.

Pencapaian strategi-strategi dalam tiga perspektif sebelumnya harus didukung oleh karyawan yang produktif. Hotel Tretes View berupaya untuk terus meningkatkan produktivitas karyawannya melalui beberapa hal, antara lain adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mempermudah akses terhadap informasi.

Produktivitas karyawan sangat berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan. Jadi hal ini memang perlu diperhatikan secara seksama . Tolok ukur yang digunakan untuk sasaran strategis ini adalah jumlah keluhan yang berhasil ditangani. Tolak ukur ini menunjukkan adanya kenaikan kualitas dari karyawan sehingga permasalahan-

permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan alam waktu yang telah ditentukan. Peningkatan kualitas ini hanya akan terjadi apabila perusahaan memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas.

Pengembangan SDM Hotel Tretes View ditangani secara khusus oleh Departemen Personalia. Ada bermacam-macam upaya meningkatkan SDM pada Hotel Tretes View, diantaranya mengadakan studi banding ke hotel lain atau mengadakan Training Class (Training di hotel sendiri tapi mendatangkan instruktur dari luar hotel), untuk segenap karyawannya. Hampir seluruh karyawan Hotel Tretes View telah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

Sasaran strategis lainnya adalah peningkatan kesejahteraan karyawan. Peningkatan kesejahteraan karyawan ini dapat dilihat dari gaji dan juga penyediaan fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan oleh karyawannya. Peningkatan kesejahteraan ini merupakan faktor pemicu agar karyawan merasa puas dan loyal terhadap perusahaan sehingga dapat memacu mereka untuk lebih produktif dalam bekerja. Kepuasan karyawan Hotel Tretes View dapat dilihat dari:

a. Pelibatan dan keterlibatan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.

   Setiap karyawan dalam Hotel Tretes View dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga pra karyawan tersebut bisa mengeluarkan ide-ide spontannya bagi

perkembangan dan kemajuan perusahaan. Selain itu, dengan melibatkan karyawan, mereka merasa dihargai oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

b. Adanya penghargaan atas pelaksanaan tugas dan prestasi

Perusahaan memberikan berbagai bentuk penghargaan kepada karyawannya yang berprestasi. Penghargaan yang diberikan dapat berupa ucapan terima kasih hingga pemberian penghargaan khusus. Sedangkan bagi karyawan yang melanggar kebijakan maupun aturan perusahaan dapat dikenai sangsi bahkan dapat dikenakan pemutusan hubungan kerja.

Sasaran lainnya yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah mempermudah akses terhadap informasi. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kecepatan informasi antar departemen sehingga dapat memperlancar proses pengambilan keputusan pada Hotel Tretes View.

4.5. Perumusan inisiatif Strategik

Inisiatif strategik merupakan action program yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu peryataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran tertentu, yang jika dijabarkan akan terdiri dari beberapa program.

Dalam perspektif pelanggan, untuk mewujudkan sasaran strategik peningkatan pangsa pasar, inisiatif strategik yang diambil adalah dengan memperluas pangsa pasar. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam penyediaan jasa akomodasi, Hotel Tretes View harus memperluas jangkauan pasarnya, sebagai contoh dengan melakukan kerjasama dengan sekolah-sekolah di luar Jawa Timur yang mengadakan kunjungan wisata pada masa liburan untuk meraih segmen pasar remaja dengan memberikan harga khusus semacam diskon untuk menginap.

Untuk mewujudkan sasaran strategik meningkatkan kepuasan konsumen, Hotel Tretes View mengambil strategik inisiatif program peningkatan servis pada tamu. Sebagai lembaga yang bertumpu pada kepuasan pelanggan, pelayanan adalah hal yang yang teramat penting, dengan memberikan potongan harga pada tamu yang sudah beberapa kali menginap di Hotel Tretes View. Hotel Tretes View juga dapat menawarkan *member card* untuk mendapatkan fasilitas-fasilitas istimewa sehingga tamu-tamu tersebut akan merasa mendapatkan perlakuan sebagai tamu yang spesial.

Pada perspektif bisnis internal ada tiga sasaran strategik yang ingin dicapai. Bagi sasaran strategik meningkatkan kualitas pelayanan, inisiatif strategik yang dapat dipilih adalah dengan pengembangan fasilitas komunikasi, yang dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pelayanan. Selain itu juga dengan komunikasi dapat diketahui

keinginan dan kebutuhan pelanggan baik yang sudah dipenuhi maupun ynag belum terpenuhi.

Untuk sasaran strategik pengembangan produk baru, inisiatif strategik yang bisa ditawarkan adalah dengan penambahan produk-produk baru, misalnya dengan memberikan fasilitas tambahan, berupa pengantaran wisata gratis atau memberikan fasilitas yang berbeda saat hari-hari tertentu seperti hari raya lebaran dan tahun baru. Sedangkan untuk sasaran strategik penanganan keluhan pelanggan dengan cepat, inisiatif strategik yang bisa dilakukan adalah dengan mengembangkan fasilitas komunikasi antara pelanggan dengan manajemen sehingga dapat diteliti mengenai complain dari pelanggan yang masuk, berapa yang telah ditindaklanjuti, serta bagaimana upaya memperbaikinya

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ada beberapa sasaran strategik yang ditetapkan. Untuk sasaran strategik meningkatkan produktifitas karyawan ditempuh melalui inisiatif strategik program penghargaan bagi karyawan. Hotel Tretes View memberikan reward untuk memacu produktifitas karyawan sesuai dengan keahliannya serta memberikan berbagai macam tunjangan seperti tunjangan hari raya bagi semua karyawannya.

Untuk mencapai sasaran strategik peningkatan kesejahteraan karyawan, Hotel Tretes View mengambil strategik inisiatif berupa program pemberian pinjaman atau kredit bagi karyawan hotel. Selain itu, untuk menunjang karir mereka, Hotel Tretes View mengadakan pendidikan dan

pelatihan bagi karyawan. Untuk sasaran strategik mempermudah akses informasi diambil strategik inisiatif program peningkatan fasilitas komunikasi untuk meningkatkan kecepatan informasi antar departemen bagi kelancaran proses pengambilan keputusan pada Hotel Tretes View.