

ANALISIS *OUTPUT KEY PERFORMANCE INDICATOR* MENGGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* DI ARYADUTA BANDUNG

Putri Indah¹, Sopa Martina²

¹sopa.som@bsi.ac.id

²Putri Indah107@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penggunaan perspektif *Balance ScoreCard* dalam menterjemahkan visi, misi ke dalam strategi Aryaduta Bandung; upaya yang dilakukan Aryaduta Bandung untuk meningkatkan kinerja berdasarkan implementasi strategi hasil perspektif *Balance ScoreCard*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena menggunakan *Balance Scorecard* sebagai alat implementasi strategis dalam upaya meningkatkan kinerja di Aryaduta Bandung. Penelitian deskriptif kualitatif dipilih agar diperoleh suatu hasil yang lebih mendekati kenyataan. Hasil penelitian adalah penyusunan kerangka *Balance ScoreCard* dapat membantu dalam menterjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan, tolok ukur, target, dan inisiatif strategis ; penerapan *Balance ScoreCard* di Aryaduta Bandung dilakukan dengan menganalisis visi, misi dan tujuan strategis Aryaduta Bandung yang kemudian dijabarkan ke dalam ukuran strategis, target dan inisiatif strategis. Hal ini diharapkan akan memberikan langkah-langkah berupa program kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di Aryaduta Bandung secara menyeluruh dalam mencapai visi, misi dan tujuan strategis Aryaduta Bandung

Kata kunci : *Balance ScoreCard*, Implementasi Strategi, Kinerja Aryaduta Bandung

ABSTRACT

This study aims to find out 1) the use of the Balance ScoreCard perspective in translating vision, mission into the Aryaduta Bandung strategy; 2) efforts made by Aryaduta Bandung to improve performance based on strategy implementation results from the Balance ScoreCard perspective. This research is a qualitative research because it uses Balance Scorecard as a strategic implementation tool in an effort to improve performance in Aryaduta Bandung. Qualitative descriptive research was chosen in order to obtain a result that was closer to reality. The results of the study are 1) the preparation of the Balance ScoreCard framework can help in translating the vision and mission into goals, benchmarks, targets and strategic initiatives; 2) the implementation of Balance ScoreCard in Aryaduta Bandung is carried out by analyzing Aryaduta Bandung's vision, mission and strategic objectives which are then translated into strategic measures, strategic targets and initiatives. This is expected to provide steps in the form of work programs that can improve employee performance in Aryaduta Bandung thoroughly in achieving the vision, mission and strategic objectives of Aryaduta Bandung

Keywords: *Balance ScoreCard*, Implementation Strategy, Performance Aryaduta Bandung

PENDAHULUAN

Dewasa ini, perkembangan hotel di kota Bandung sangatlah pesat, mulai dari hotel melati hingga hotel bintang lima. Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya hotel – hotel baru bermunculan di kota Bandung, sehingga persaingan pun semakin meningkat. Semakin banyak hotel yang menyediakan *venue* untuk kebutuhan tersebut akan menimbulkan tingkat persaingan yang cukup kompetitif dalam bidang usaha perhotelan ini. Agusli dan Kunto (2013). Manajemen sumber daya manusia merupakan sentral dalam satu organisasi di suatu perusahaan. Meningkatnya peranan manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif dan inovatif sesama hotel di kota Bandung dalam memenuhi visi, misi, *value*, serta strategi perusahaan. Keterlibatan sumber daya manusia (SDM) sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena sumber daya manusia (SDM) merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan Wayan (2007) dalam Moran dan Brightman, (2000).

KPI (*Key Performance Indicator*) merupakan salah satu indikator yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengukur progress kinerja karyawan. *Key Performance Indicator* (KPI) setiap perusahaan akan berbeda satu dengan lainnya, tergantung pada target atau tujuan setiap perusahaan tersebut. Begitu pula dengan Aryaduta Bandung ini yang berlokasi di Jl. Sumatera No.51 Bandung, telah memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) tersendiri untuk pencapaian keberhasilan progres pekerjaannya.

Perkembangan pengukuran kinerja yang ada sekarang (hanya mengandalkan ukuran keuangan) dan sebaiknya sudah harus diubah. Dengan dikembangkannya suatu alat ukur kinerja baru yang tidak hanya mengandalkan pada perpektif keuangan (*financial perspective*) tetapi juga melibatkan perspektif pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis intern (*internal business process perspective*)

pserta pembelanjaan dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan-Norton:1992). Keempat bagian perspektif pengukuran tersebut kemudian dikenal dengan istilah *Balance Scorecard* (BSC). Penterjemahan ini sangat penting dalam merumuskan tujuan perusahaan dan sasaran strategis yang selanjutnya direalisasikan menjadi program kerja. Dengan adanya program kerja, Aryaduta Bandung dapat meningkatkan kinerjanya yang selanjutnya dapat meraih cita-cita yang terkandung dalam visi dan misi. Dalam upaya untuk menerapkan konsep *balance scorecard* (BSC) pengukuran kinerja Aryaduta Bandung dianggap penting dilakukan guna merumuskan strategi perusahaan yang tepat dalam meningkatkan kinerja Aryaduta Bandung. Maka dalam penelitian ini Aryaduta Bandung digunakan sebagai objek penelitian. Alasan dijadikannya Aryaduta Bandung sebagai objek penelitian ini, karena keempat perspektif yang ada dalam *balance scorecard* (BSC) dapat diterapkan sebagai alat implementasi strategi di Aryaduta Bandung. Hasil penelitian yang dilakukan Retnani, (2009) sebelumnya disebutkan bahwa penilaian kinerja yang diukur oleh manajemen puncak berdasarkan perbandingan anggaran dengan realisasi (kinerja keuangan), dapat menimbulkan perilaku disfungsi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang tidak ingin melakukan inovasi-inovasi karena dikhawatirkan dalam jangka pendek secara keuangan kurang menguntungkan sehingga dapat berpengaruh pada proses penilaian kinerja. Oleh karena itu, untuk mendorong agar para manajer pada masing-masing department pertanggung jawaban dapat dilakukan secara positif yaitu dapat melakukan inovasi atau perbaikan yang berkelanjutan maka diperlukan suatu pengukuran kinerja atau *Key Performance Indicators*.

Selain sebagai alat pengukur kinerja, BSC merupakan suatu bentuk transformasi hal-hal strategik kepada seluruh tingkatan organisasi. Anto,dkk (2015) mengatakan bahwa sumber daya manusia yang berkompentensi tinggi dapat

mendukung tingkat kinerja, dengan penilaian kinerja maka akan diketahui prestasi yang dicapai setiap karyawan. Berdasarkan uraian di atas artikel ini mencoba menyajikan analisis *key performance indicator* menggunakan *balanced scorecard* di Aryaduta Bandung.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peran vital dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, industri, pendidikan, dan sebagainya. Sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda organisasi secara maksimal. Martina & Syarifuddin, (2014) Sumber Daya Manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh pelaku para pesertanya, serta peran fungsinya sangat mendukung untuk keberhasilan organisasi.

Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) memiliki peran penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sebab, perusahaan akhirnya dituntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuannya. (Kasus, Industri, Teknik, & Andalas, 2012) Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik, implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Hal ini akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan obyektif dan terukur, maka proses pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih transparan dan sistematis oleh sebab itu karakter merupakan modal utama untuk melakukan pembangunan atau mengadakan perubahan mental. (Hariyanto, 2017)

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di

lapangan, merupakan salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. *Balanced scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi (Kaplan dan Norton, 2000). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategi, ukuran – ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat dimengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. (Hansen, 2006)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data sekunder serta didukung dengan proses wawancara. Menurut (Sukardi, 2013) mengungkapkan bahwa penelitian yang di desain secara umum yaitu penelitian yang dilakukan untuk objek kajian yang tidak terbatas dan tidak menggunakan metode ilmiah menjadi patokan. Penggunaan metode penelitian deskriptif kualitatif ini dapat lebih mengeksplor fenomena proses penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada KPI di Aryaduta Bandung. Selain itu penelitian ini juga bersifat induktif dan hasilnya lebih menekankan makna.

PEMBAHASAN

Aryaduta Bandung hotel bintang 5 yang mulai merintis di kota Bandung pada tanggal 1 Februari 2016 membuat hotel ini berganti pengelola menjadi Aryaduta Hotel *Management*. Berlokasi di jalan Sumatera No. 51, Citarum, Bandung Wetan, Bandung, Jawa Barat yang sangat strategis karena terletak dipusat kota Bandung dan memiliki akses terdekat ke berbagai pusat perbelanjaan dan taman kota seperti Bandung Indah Plaza, Bandung Electronic Center, Riau Junction, Istana Plaza, Braga City Walk, Taman Vanda, Taman Lalu

Lintas, Taman Sejarah, Taman Balai Kota dan Taman Sungai Cikapayang.

Aryaduta Bandung dengan pangsa pasar tamu *meeting* dan *leisure* seperti umumnya konsep hotel-hotel di Bandung menjual fasilitas MICE (*Meeting, Incentive, Convention and Exhibition*) dan hiburan, tentu hotel ini dapat menjadi tempat yang menyenangkan untuk menghabiskan waktu liburan maupun mengadakan *meeting* di tempat sekitar kawasan pusat kota Bandung.

penggunaan perspektif *balanced scorecard* dalam menterjemahkan visi, misi, ke dalam strategi Aryaduta Bandung

Visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis Aryaduta Bandung telah dinyatakan secara eksplisit dalam suatu konsep yakni menciptakan merek ikon hotel Indonesia yang kompetitif secara global (*To Create a Globally Competitive Iconic Indonesian Hotel Brand*). Konsep ini telah dirumuskan oleh seluruh pimpinan unit kerja dan telah disahkan oleh manajemen dari Aryaduta Bandung. Dengan adanya renstra tersebut, diharapkan strategi Aryaduta Bandung yang telah. Dalam pemilihan *key performance indicator* (KPI), perusahaan harus mempertimbangkan kesesuaian dengan visi, misi dan budaya yang terdapat dan dijalankan di dalam perusahaan (Kartika Tune, 2013). Untuk itu perlu kiranya untuk melihat hubungan diantara faktor - faktor penentu dalam pemilihan *key performance indicator* (KPI) tersebut. Pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* di Aryaduta Bandung tidak sepenuhnya dapat dilaksanakan dengan tahapan implementasi *balance scorecard* seperti yang sesungguhnya. Hal tersebut dikarenakan menyesuaikan dengan karakteristik dan kondisi yang ada di Aryaduta Bandung. Sehingga beberapa tahapan harus dimodifikasi. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melakukan penterjemahan proses *balance scorecard* ke dalam ukuran kinerja. Proses tersebut dapat dilakukan dengan menterjemahkan visi, misi, tujuan Aryaduta Bandung sebagai berikut :

Konsumen

Untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai Aryaduta Bandung.

Internal Bisnis

Untuk mengetahui Keunggulan yang kita miliki

Inovasi dan Pembelajaran

Untuk mengetahui bagaimana kita melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus-menerus.

Keuangan

Untuk memberikan kinerja yang baik dari aspek keuangan kepada para *stakeholder*.

upaya yang dilakukan Aryaduta Bandung dalam meningkatkan kinerja berdasarkan implementasi strategi hasil perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

Berdasarkan tujuan strategis dan tolok ukur yang telah ditetapkan dapat dijelaskan sebagai hubungan sebab akibat dalam *balance ScoreCard* yang dikelompokkan ke dalam *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*.

peningkatan pendapatan diperoleh dari peningkatan pendapatan dari sumber utama. Pencapaian peningkatan pendapatan yang tinggi dapat dicapai jika mampu meningkatkan kepuasan tamu hotel dan pelanggan, meningkatkan kepercayaan tamu hotel dan pelanggan lainnya. Keduanya disebabkan adanya survey secara berkala terhadap kepuasan pelanggan, pelatihan *service excellence* kepada seluruh karyawan, *training*, memberikan kemudahan informasi kepada tamu yang baru pertama kali, melakukan kerjasama dengan pihak eksternal, serta memberikan fasilitas yang baik kepada tamu hotel. Untuk mampu memberikan kepuasan tamu hotel dan meningkatkan kepercayaan pelanggan maka Aryaduta Bandung harus mampu untuk melakukan inovasi terhadap produk dan jasa baru, melakukan perbaikan terhadap proses pembelajaran, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Untuk dapat melakukan inovasi terhadap produk dan jasa baru, melakukan perbaikan terhadap proses pembelajaran, dan meningkatkan produktivitas kualitas kinerja karyawan maka Aryaduta Bandung harus memiliki

karyawan yang puas terhadap organisasi. Selain itu juga harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

Implementasi *Balanced Scorecard*

Aryaduta Bandung sangat dibutuhkan untuk lebih menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu ukuran kinerja yang multi dimensi. Hal ini menjadi kebutuhan untuk mengukur semua departemen kinerja yang penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* saat ini banyak digunakan untuk pengembangan strategi perusahaan dan sebagai alat eksekusi yang dikembangkan dalam wilayah operasional. *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja (indikator), sehingga strategi dapat dipahami, dikomunikasikan dan diukur, dengan demikian dapat berfungsi untuk semua kegiatan. Selain itu, indikator memungkinkan pemantauan tingkat akurasi pelaksanaan strategi Kaplan & Norton, (1996).

Balanced Scorecard telah banyak diterapkan dan digunakan sebagai alat ukur kinerja baik dalam bisnis manufaktur dan jasa. Penerapannya adalah dengan berfokus pada empat perspektif *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* lebih sering dilakukan dalam konteks penerapannya pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba (*profit-seeking organisations*). Aryaduta Bandung dalam mencapai keberhasilan harus lebih didasarkan pada kesuksesan dalam pencapaian visi dan misi secara luas daripada sekedar memperoleh keuntungan. Pengukuran pada aspek keuangan ternyata tidak mampu menjangkau aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (*value-creating activities*) dari aktiva-aktiva tidak berwujud seperti: 1) Database dan teknologi informasi; 2) Inovasi dalam produk dan jasa; 3) Ketrampilan, kompetensi, dan motivasi para karyawan; 4) Proses operasi yang efisien dan

responsif; dan 5) Hubungan dan kesetiaan tamu hotel dan pelanggan.

Dengan *balanced scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah di investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan.

PENUTUP

Penentuan Key Performance Indicators (KPI) berdasarkan konsep-konsep balance scorecard (BSC) memungkinkan manajemen menelusuri hasil keuangan dan secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh “intangible assets” untuk pertumbuhan Aryaduta Bandung kedepan. Dengan Key Performance Indicators (KPI) berdasarkan konsep balance scorecard (BSC) tujuan pusat pertanggung jawaban tidak hanya berupa suatu ukuran keuangan, akan tetapi juga dijabarkan dalam pengukuran bagaimana pusat pertanggung jawaban tersebut menciptakan nilai bagi stakeholders saat ini dan dimasa yang akan datang dan bagaimana pusat pertanggung jawaban tersebut meningkatkan kemampuan internal serta investasi pada sumber daya manusia, sistem dan prosedur untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

1. Penyusunan kerangka Balance Scorecard dapat membantu dalam merealisasikan visi dan misi ke dalam tujuan, tolok ukur, target, dan inisiatif strategis. Hal ini sangat penting bagi semua perusahaan termasuk Aryaduta Bandung, yang diharapkan akan mampu memberikan pelayanan hotel kepada semua tamu hotel maupun pelanggan. Akan tetapi Penerapan Balance Scorecard di Aryaduta Bandung masih belum berjalan dengan efektif, oleh karena itu

perlu adanya tindakan dalam pemahaman pelaksanaan kinerja melalui sistem KPI. Penilaian dilakukan dengan cara menganalisis visi, misi dan tujuan strategis Aryaduta Bandung yang kemudian dijabarkan ke dalam ukuran strategis, target dan inisiatif strategis. Hal ini diharapkan akan mampu memberikan langkah-langkah berupa program kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di Aryaduta Bandung secara menyeluruh dalam mencapai visi, misi dan tujuan strategis Aryaduta Bandung.

2. Pengukuran dengan Balance Scorecard di Aryaduta Bandung dilakukan dengan empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

- a) Perspektif Keuangan, pencapaian sumber dana untuk kegiatan operasional dan pembangunan yang ditunjukkan dengan belum tercapainya target secara keseluruhan pada tahun 2016-2017. Serta Menggali sumber dana di luar sumber dana utama yang ditunjukkan dengan peningkatan di luar sumber dana utama yakni dari lembaga, Instansi-instansi, perusahaan dan lain-lain.
- b) Perspektif Pelanggan, peningkatan kualitas pelayanan bagi tamu hotel, yang ditunjukkan dengan peningkatan kepuasan tamu hotel, dan penurunan keluhan tamu hotel. Peningkatan kepercayaan tamu hotel dan pelanggan lainnya yang ditunjukkan dengan peningkatan jumlah kunjungan tamu hotel yang menginap maupun mengadakan acara kegiatan dan kemampuan meningkatkan kerjasama dengan pelanggan lainnya.
- c) Perspektif Proses Bisnis Internal, Inovasi produk dan jasa baru yang diberikan dengan jumlah inovasi produk (makanan,minuman) dan jasa baru yang dihasilkan oleh Aryaduta Bandung. Peningkatan produktivitas karyawan yang ditunjukkan dengan peningkatan kualitas kinerja karyawan,

dan memberikan pelayanan excellent kepada semua tamu hotel.

- d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Peningkatan kepuasan karyawan yang ditunjukkan dengan peningkatan Indeks Kepuasan Karyawan. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang ditunjukkan dengan jumlah peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pemanfaatan teknologi informasi yang ditunjukkan dengan jumlah teknologi yang dihasilkan dan dimanfaatkan.

Adapun saran-saran dari hasil penelitian ini adalah:

1. Untuk dapat menerapkan *key performance indicator* dengan menggunakan *Balance ScoreCard* di Aryaduta tentu perlu adanya komitmen dan dukungan dari seluruh karyawan, mulai dari General Manager sampai karyawan di level bawah. Sosialisasi terhadap konsep *Balance ScoreCard* sangat perlu dilakukan sebelum menerapkan konsep ini dalam pengukuran kinerja. Aryaduta Bandung memiliki pimpinan perencanaan dan pengembangan yang secara khusus bertugas merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis sehingga lebih memudahkan koordinasi dengan semua unit kerja. perusahaan ini juga mengkoordinasikan program kerja tahunan semua unit kerja berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan. Tetapi hotel ini perlu didukung oleh semua unit kerja sehingga fungsi-fungsi manajemen organisasi dapat berjalan dengan lancar.
2. Untuk dapat mengetahui kemajuan dalam penerapan *Balance Scorecard* yang efektif dan efisien harus dibentuk, sehingga organisasi dapat melihat pencapaian tolok ukur yang ada dan menganalisisnya untuk menemukan sebab masalah dan

melakukan perbaikan yang diperlukan.

REFERENSI

- Agusli, D., & Kunto, S. (2013). Ekuitas Merek Terhadap Minat Beli Konsumen Midtown Hotel Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 1(2), 1–8.
- Anto, A. G., Mustafidah, H., & Suyadi, A. (2015). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode SAW (Simple Additive Weighting). *Juita*, III(November), 193–200.
- Hansen, D. d. (2006). *Akuntansi Manajemen 1*. Salemba Empat. Jakarta: Terjemahan, Edisi Ketujuh.
- Hariyanto, O. I. B. (2017). Membangun Karakter Sadar Wisata Masyarakat Di Destinasi Melalui Kearifan Lokal Sunda. *Jurnal Pariwisata*, IV(1), 33–40. Retrieved from <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/jp/article/view/1830>
- Kartika Tune, A. J. (2013). Perancangan balanced scorecard Pada PT Samchem Prasandha. *Manajemen Akuntansi Vol .18*.
- Kasus, S., Industri, J. T., Teknik, F., & Andalas, U. (2012). Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indicators (Kpi ' S), 225–234.
- Martina, S., & Syarifuddin, D. (2014). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Lokawisata Baturraden. *Jurnal Pariwisata*, I(1), 28–34.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2007). *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta: Edisi Kelima.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Sukardi. (2013). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktinya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wayan, M. N. 2007. (2007). Pengelolaan SDM untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Ni Wayan Mujiati Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. *Jurnal Universitas Udayana*, 1–12.

BIODATA PENULIS

¹Putri Indah lahir pada tanggal 14 Juli 1992 di Bandung, mahasiswa tingkat akhir yang sedang menyelesaikan studi S1 di STP Ars Internasional Bandung.

² Sopa Martina adalah dosen dari STP ARS Internasional Bandung, mendapatkan gelar Magister Ilmu Manajemen dari Universitas BSI Bandung. Saat ini memiliki ketertarikan penelitian pada bidang Manajemen dan Pariwisata.

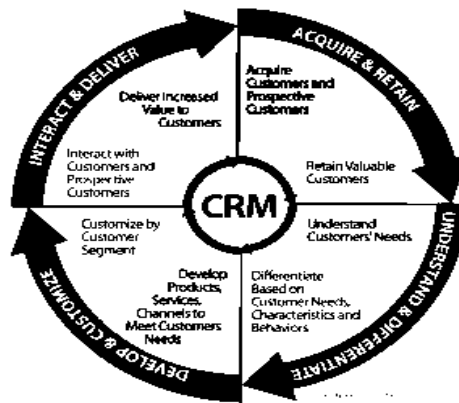
ATURAN PENULISAN JURNAL ILMIAH

- ☑ Tulisan atau naskah adalah asli, belum pernah diterbitkan/dipublikasikan di media cetak lain.
- ☑ Naskah adalah hasil karya penulis berupa riset lapangan maupun riset kepustakaan yang mengkaji permasalahan aktual yang berkembang di masyarakat.
- ☑ Tulisan ilmiah menggunakan bahasa Indonesia baku, setiap kata asing dicari padanannya dalam bahasa Indonesia baku, dan tidak perlu menyertakan bahasa asingnya .
- ☑ Kalimat yang diambil dari tulisan ilmiah dalam bahasa asing diterjemahkan dalam bahasa Indonesia baku.
- ☑ Referensi menggunakan aturan author-date hanya mencantumkan nama belakang penulis dan tahun tulisan (contoh: Kotler, 2000) dan mohon dicek ulang dengan daftar pustaka. Tidak menggunakan catatan kaki
- ☑ Tulisan ilmiah dikirimkan dengan format:
 - ⊛ Naskah diketik dalam 1 (satu) spasi dengan menggunakan Ms. Word (Font Times New Roman, ukuran 11 pitch), dengan jumlah kata minimal 3500-5500 kata atau 8 – 12 halaman kertas A4 (sudah termasuk gambar, table, ilustrasi, dan daftar pustaka), dengan batas pengetikan adalah batas kiri = 4 cm, batas kanan, batas atas = 3 cm, dan batas bawah = 2,5 cm.
 - ⊛ Judul utama (pada halaman pertama) harus dituliskan dengan jarak margin 3 cm dari tepi kertas, rata tengah dan dalam huruf Times 11-point, tebal
 - ⊛ Naskah dibuat dalam bentuk 2 kolom (standar), kecuali judul utama, nama penulis dan abstraksi
 - ⊛ Semua jenis rumus ditulis menggunakan Mathematical Equation (bagi pengguna MS Word ada di bagian Insert => Equation), termasuk pembagian/fraksi, Zigma, Akar, Matriks, Integral, Limit/Log, Pangkat, dsb
 - ⊛ Judul tabel dan gambar ditulis di tengah, title case, dengan jarak 1 spasi dari tabel atau gambarnya. Tulisan “Tabel” atau “Gambar” dengan nomornya diletakkan satu baris sendiri. Judul tabel diletakkan di atas tabel (sebelum tabel) dan judul gambar diletakkan di bawah gambar (setelah gambar). Penulisan sumber tabel atau gambar diletakkan di bawah tabel dan gambar (center pada gambar dan sejajar tabel pada tabel dengan huruf 11 pt). Pada gambar, penulisan sumber diletakkan setelah judul gambar dengan jarak 1 spasi.

Tabel 1
Skala Perbandingan Saaty

NILAI	KETERANGAN
1	Kriteria/Alternatif A sama penting dengan kriteria/alternatif B
3	A sedikit lebih penting dari B
5	A jelas lebih penting dari B
7	A sangat jelas lebih penting dari B
9	A mutlak lebih penting dari B
2,4,6,8	Apabila ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan

Sumber: Marimin (2005)



Gambar 1
Proses CRM

Sumber : Nykamp (2007) - > APA Style

- ☑ Isi tulisan bukan merupakan tanggung jawab redaksi. Redaksi berhak mengedit redaksional tanpa mengubah arti.
- ☑ Redaksi berhak menolak naskah yang tidak memenuhi syarat dan akan dikembalikan.
- ☑ Hal-hal yang belum jelas dapat menghubungi Tim Redaksi BSI dengan alamat:
- ☑ Lembaga Penelitian & Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas BSI
Jl. Sekolah International, No. 1-6, Terusan Jl. Jakarta, Antapani, Bandung 40282
Telp: 022-7100124. Email: redaksi.jurnalubsibd@bsi.ac.id