

2. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

2.1. Lokasi Aset Graha Wisata

Sebagai aset pemerintah yang berfungsi melayani akomodasi alternatif, pada awal dibangunnya Graha Wisata berlokasi tidak jauh dari pusat kegiatan di lingkungan sekitarnya.

2.1.1. Lokasi Graha Wisata

Graha Wisata Kuningan terletak di Jl. HR Rasuna Said, Jakarta Selatan. Letak Graha Wisata yang berada di jalan protokol Kota Jakarta ini berdekatan dengan pusat kegiatan bisnis Kuningan, Gelanggang Remaja Soemantri, serta Gedung Pemerintah DKI Jakarta Nyi Ageng Serang. Pada tahun 1970-an banyak sekali moment olah raga yang diselenggarakan di Gelanggang Remaja Soemantri Brodjonegoro, sehingga pada tahun 1976 untuk menampung pelajar dan mahasiswa dibangunlah Graha Wisata Kuningan, yang mendukung pelaksanaan kegiatan di Gelanggang Remaja Soemantri dan juga Kantor Diklat Provinsi DKI Jakarta.

Graha Wisata Ragunan dibangun pada tahun 1978, dan terletak di dalam Komplek Gelanggang Olah Raga Ragunan, berjarak 300 meter dari Kebun Binatang Ragunan, dan 500 meter dari Kebun Bibit Ragunan. Di dalam Komplek Gelanggang olah raga ini terdapat berbagai fasilitas olah raga yang aktif dibina oleh Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi DKI Jakarta, diantaranya sebagai tempat berlatih Tim Persija, sehingga Graha Wisata Ragunan sering disewa Persija dalam hitungan bulan untuk 15 sampai 30 orang. Sampai saat inipun Graha Wisata Ragunan masih digunakan pelajar dan mahasiswa yang mengikuti pertandingan olah raga. Disamping kedekatannya dengan berbagai arena kegiatan olah raga, juga harga yang relatif terjangkau memungkinkan Graha Wisata Ragunan untuk disewa pelajar dan mahasiswa.

Graha Wisata Taman Mini dibangun pada tahun 1978, dan terletak di dalam Kompleks Wisata Taman Mini Indonesia Indah, berjarak 400 meter dari pintu gerbang utama. Sehubungan dengan letaknya yang berada di dalam kompleks Taman Mini, Graha Wisata Taman Mini sering disewa peserta dari daerah-daerah yang mengadakan kegiatan di anjungan Taman Mini. Namun karena ruang pertemuan yang relatif memadai,

menjadikan Graha Wisata Taman Mini juga sering digunakan oleh para pegawai/karyawan yang melakukan kegiatan kedinasan. Pada tahun 2000 Graha Wisata Taman Mini juga sering disewa Kantor Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DKI Jakarta untuk kegiatan Diklat Kepemimpinan.

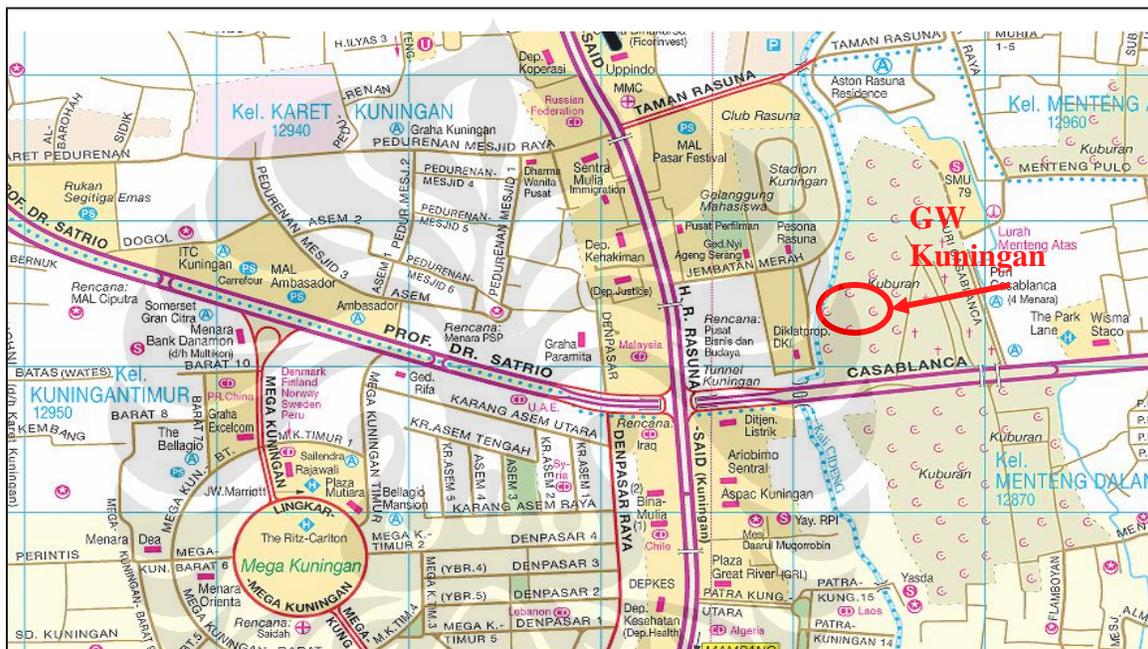
Bila dilihat dari Peta Kota Jakarta, keberadaan Graha Wisata sudah direncanakan sedemikian rupa sehingga berada di wilayah yang menyebar, seperti terlihat pada peta Kota Jakarta di bawah ini. Pada bagian utara Kota Jakarta juga didirikan Youth Hostel Ancol, namun seiring pengelolaan Kawasan Ancol oleh pihak swasta, Youth Hostel Ancol diserahkan pula pengelolaannya.



Gambar 2.1. Peta Provinsi DKI Jakarta

2.1.2. Aksesibilitas Graha Wisata

Graha Wisata Kuningan terletak di tempat strategis di jalan protokol yang dilewati jalur Busway, Kopaja, Bianglala, dan berbagai kendaraan pribadi yang dapat dengan mudah mencapai posisi Graha Wisata Kuningan. Namun bila dipandang dari papan nama yang relatif kurang besar atau tersembunyi, mengakibatkan Graha Wisata Kuningan ini kurang diketahui masyarakat.



Gambar 2.2. Peta Kelurahan Karet Kuningan

Sedangkan Graha Wisata Ragunan yang terletak di dalam kompleks olah raga Ragunan, sulit ditemukan bagi orang awam, karena selain letaknya yang menjorok ke dalam, juga jalan menuju lokasi yang banyak pohonnya mengakibatkan tidak semua masyarakat tahu lokasi Graha Wisata. Jalan tembus kecil menuju Graha Wisata Ragunan selalu tertutup sehingga menyulitkan pengunjung yang ingin menuju Graha Wisata Ragunan dengan cara yang mudah menuju jalan raya.



Gambr 2.3. Peta Kelurahan Ragunan

Untuk Graha Wisata Taman Mini yang letaknya di dalam Komplek Taman Mini mengakibatkan adanya keengganan sebagian pengunjung untuk datang ke sana, karena setiap masuk pintu gerbang dikenakan biaya masuk Taman Mini sebesar Rp 9.000, sepeda motor Rp. 6.000, mobil Rp. 10.000.



Gambar 2.4. Peta Kelurahan Pinang Ranti

2.1.3. Lingkungan Sekitar Graha Wisata

Seiring dengan berjalannya waktu, Graha Wisata Kuningan yang dahulu mendukung kegiatan di Gelanggang Remaja Soemantri Brodjonegoro, Pusat Perfilman Oesmar Ismail, Kantor Pendidikan dan Pelatihan, sekarang fungsi tersebut sudah berkurang. Kebijakan di lingkungan sekitar telah mempengaruhi tingkat hunian Graha Wisata, dahulu Kantor Diklat selalu menyelenggarakan kegiatan Diklat Kepemimpinan di Graha Wisata, sekarang karena berbagai tuntutan diantaranya fasilitas yang kurang memadai, akhirnya tidak lagi menggunakan Graha Wisata Kuningan.

Graha Wisata Ragunan tidak terlalu bergantung pada kegiatan di sekitarnya seperti Kuningan, hanya ada Tim Persija yang masih menggunakan Graha Wisata Ragunan sampai sekarang, dan pengunjungnyapun relatif masih wisatawan remaja dan pelajar yang sedang studi wisata.

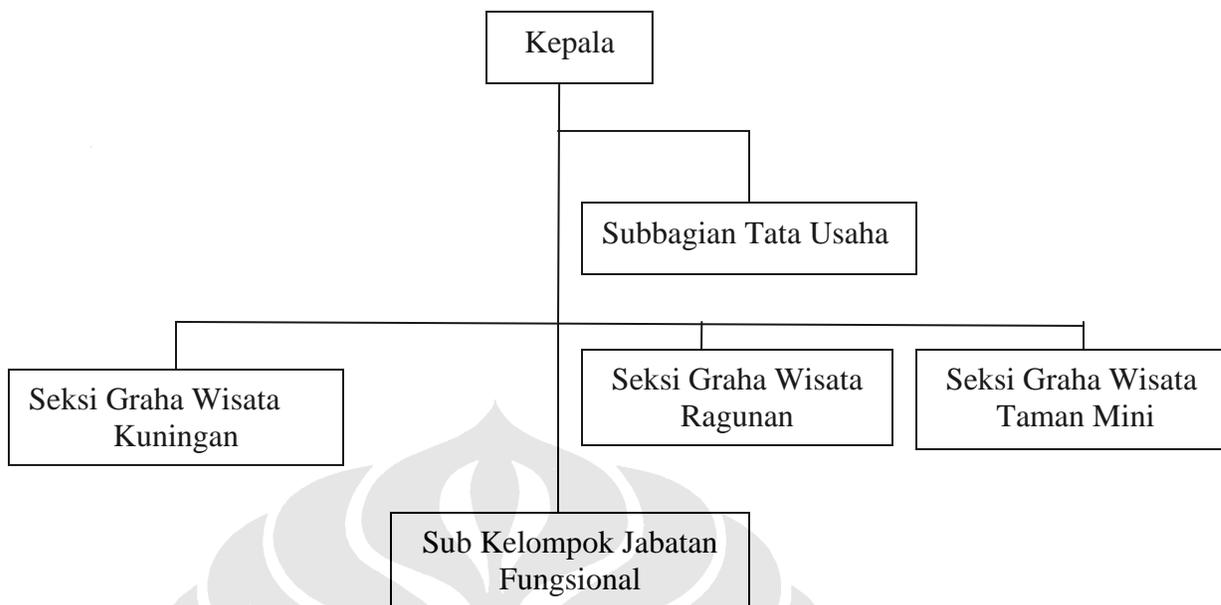
Graha Wisata Taman Mini lebih tidak bergantung pada lingkungan sekitar, karena fasilitas yang dimilikinya, Graha Wisata Taman Mini lebih sering dipakai untuk kegiatan kedinasan oleh berbagai instansi.

2.2. Kelembagaan Graha Wisata

2.2.1. Lembaga Pengelola Graha Wisata

Graha Wisata dikelola oleh Dinas Pariwisata dibawah Unit Pengelola Teknis yang membawahi 3 Graha Wisata yaitu Kuningan, Taman Mini, dan Ragunan. Unit Pelaksana Teknis Graha Wisata dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 7 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta, yang diperkuat lagi dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 94 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta.

Struktur organisasi Graha Wisata berdasarkan Keputusan Gubernur Propinsi DKI Jakarta Nomor 94 Tahun 2002, adalah sebagai berikut :



Gambar 2.5. Bagan Susunan Organisasi Graha Wisata (terlampir)

2.2.2. Visi dan Misi

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Graha Wisata memiliki Visi dan Misi yang merupakan penjabaran dari Visi Misi Kota Jakarta serta Visi Misi Kepariwisata di Kota Jakarta. Visi Graha Wisata adalah : ” Menjadi tempat penginapan yang aman, nyaman, murah, dan menyenangkan serta penuh kekeluargaan”. Sedangkan Misi Graha Wisata adalah sebagai berikut :

1. Sebagai instansi pelaksana program pemerintah dalam rangka meningkatkan kepariwisataan khususnya di DKI Jakarta.
2. Membantu pelajar dan mahasiswa dalam rangka meningkatkan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan penelitian berupa penyediaan fasilitas akomodasi dan konsumsi dengan harga terjangkau.
3. Sebagai tempat penginapan masyarakat umum, instansi pemerintah, maupun swasta dalam rangka meningkatkan ilmu pengetahuan, pengalaman, rekreasi, dan bisnis.
4. Menjadikan penginapan yang disukai pelanggan
5. Menjadikan yang terbaik bagi pihak-pihak yang berkepentingan
6. Dapat memberikan kesejahteraan yang baik bagi karyawan

7. Selalu berusaha meningkatkan pencapaian retribusi kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

2.2.3. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Keputusan Gubernur Propinsi DKI Jakarta Nomor 94 Tahun 2002 pasal 7 ayat 2 UPT Graha Wisata mempunyai tugas mengelola akomodasi Graha Wisata Kuningan, Graha Wisata Ragunan, dan Graha Wisata Taman Mini. Adapun fungsi dari Unit Pelaksana Teknis Graha Wisata adalah :

- a. Menyusun rencana kegiatan operasional Graha Wisata
- b. Menyusun rencana tingkat hunian
- c. Memberikan layanan penginapan bagi wisatawan
- d. Melakukan pencatatan setiap tamu yang menginap
- e. Memelihara meningkatkan mutu sarana dan fasilitas pelayanan penginapan
- f. Melaksanakan kegiatan pemasaran
- g. Memungut, mencatat, dan menyetorkan retribusi pelayanan penginapan
- h. Melakukan pengendalian, evaluasi dan menyusun laporan kegiatan operasional

2.2.4. Sumber Daya Pegawai

Sumber daya pegawai/pengelola Graha Wisata Kuningan beragam tingkat pendidikan dan golongan kepegawaiannya, namun hanya 9 orang yang berpendidikan sarjana, keadaan ini juga berpengaruh terhadap kualitas atau kinerja dalam mengelola aset Graha Wisata, sehingga belum optimal. Status Kepegawaian para pengelola secara garis besar terdiri atas Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Tidak Tetap, dan Pegawai Harian Lepas. Adapun data pegawai/pengelola Graha Wisata berdasarkan strata pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 2.1. Tabel Pegawai/pengelola Graha Wisata

Pendidikan	PNS	GWK		GWR		GWT		Jumlah			Total
		PTT	PHL	PTT	PHL	PTT	PHL	PNS	PTT	PHL	
SD	1	-	1	-	2	-	1	1	-	4	5
SLTP	1	-	14	-	19	-	7	1	-	40	41
SLTA	16	8	10	11	3	16	4	16	35	17	68
S-1	2	1	-	-	-	-	-	2	1	-	3
S-2	4	-	1	-	-	-	1	4	-	2	6
Total	24	9	26	11	24	16	13	24	36	63	123

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata 2006

2.2.5. Anggaran, Retribusi, Tingkat Hunian, dan Tarif

Salah satu cara melihat indikator keberhasilan kinerja pegawai di Graha Wisata adalah melalui penyerapan anggaran, pencapaian retribusi dan tingkat hunian. Anggaran untuk pengelolaan Graha Wisata relatif tinggi karena hampir 3 kali lipat dari retribusi yang akan dihasilkannya. Berturut-turut anggaran tahun 2004, 2005, 2006 adalah Rp. 2.600.000.000, Rp. 3.065.000.000, Rp. 3.594.000.000.

Untuk pencapaian retribusi terbilang cukup tinggi apabila dibandingkan dengan targetnya. Salah satu cara melihat kinerja aset Graha Wisata dapat dilihat dari retribusi yang diperolehnya. Adapun retribusi Graha Wisata dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.2. Retribusi Graha Wisata Tahun 2004 s.d. 2006

No	Tahun	Retribusi		
		GW Kuningan	GW Ragunan	GW Taman Mini
1.	2004	247.105.000	181.885.000	216.325.000
2.	2005	261.435.000	210.117.000	204.400.000
3.	2006	331.345.000	673.300.000	302.120.000

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata 2006

Dari tabel di atas, terlihat adanya peningkatan retribusi di Graha Wisata dari tahun ke tahun. Retribusi tersebut walaupun meningkat, tapi bila dilihat dari tingkat hunian belum

dapat dikatakan optimal karena masih ada yang berkisar antara 30 s.d. 40 %. Kondisi ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.3. Tingkat Hunian Graha Wisata Tahun 2004 s.d. 2006

No	Tahun	Tingkat Hunian		
		GW Kuningan	GW Ragunan	GW Taman Mini
1.	2004	37,67	33,56	19,22
2.	2005	55,53	70,23	38,28
3.	2006	40,79	89,25	36,68

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata 2006

Bila dilihat dari tabel tingkat hunian, terlihat bahwa tingkat hunian Graha Wisata bervariasi, mulai dari 30% sampai dengan 89% yang pernah dicapai oleh Graha Wisata Ragunan. Kondisi demikian sangat berbeda dengan persentase dari retribusi yang dihasilkan, misalnya untuk retribusi tahun 2006 yang ditargetkan sebesar Rp. 1.413.000.000 ternyata realisasinya mencapai Rp. 1.306.705.000 (92,48%) dan biaya operasional sebesar Rp. 3.594.400.000. Sebagai aset yang dapat menghasilkan pendapatan bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Graha Wisata seharusnya dapat lebih meningkatkan pendapatan yang diterimanya.

Sedangkan besarnya tarif Graha Wisata berdasar Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 1 Tahun 2006 telah ditetapkan bahwa besarnya retribusi dan pelayanan akomodasi pada Graha Wisata adalah sebagai berikut :

Tabel 2.4. Besaran Tarif Kamar dan Ruang Pertemuan Graha Wisata

Pemakaian Penginapan		Jumlah (Rp)/Orang	Keterangan
1.	Remaja/mahasiswa	10.000	Non AC
2.	Umum	20.000	Non AC
3.	Remaja/mahasiswa	25.000	AC
4.	Umum	50.000	AC
Pemakaian Ruang Pertemuan		Jumlah (Rp)/8 jam	Keterangan
1.	Remaja/mahasiswa	200.000	Kelas A
2.	Umum	400.000	Kelas A

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata 2006

Pengenaan tarif tersebut di atas, berlaku sama untuk ketiga Graha Wisata yang ada di lingkungan Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta, yaitu sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 1 Tahun 2006 tentang Retribusi Daerah Bidang Ekonomi yang mulai berlaku sejak tanggal 1 Juli 2006.

Pada tahun 2004, pernah dilakukan penelitian oleh Gumilar Ekalaya yang menyatakan bahwa tarif ideal Graha Wisata berdasar perhitungan konsep biaya rata-rata di masa depan, setelah memperhitungkan biaya operasi, pemeliharaan dan penyusutan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.5. Proyeksi Tarif Dasar Graha Wisata (berdasar konsep biaya rata-rata di masa depan)

Tahun				
2004	2005	2006	2007	2008
Rp. 73.528	Rp. 72.470	Rp. 71.135	Rp. 68.582	-

Sumber : Gumilar Ekalaya (2004:52)

Dari tabel di atas, terlihat tarif Graha Wisata nilai nominalnya selalu berkurang dari tahun ke tahun, hal ini karena nilai penyusutan yang semakin besar, bahkan pada tahun 2008 diperkirakan hampir semua barang atau fasilitas khususnya yang diadakan atau dibeli pertama kali tahun 1976 sudah habis umur ekonomisnya.

2.2.6. Fasilitas

Salah satu permasalahan yang dihadapi Graha Wisata adalah minimnya fasilitas yang dimiliki. Akibat minimnya fasilitas, beberapa pengguna jasa banyak yang akhirnya membatalkan penggunaan terhadap Graha Wisata, misalnya ada yang memandang bahwa ruang rapatnya kurang representatif, atau model kelas yang kurang dapat mengakomodasi peserta, seperti jumlah pintu dalam kelas, letak toilet, dan keberadaan tiang dalam ruangan. Hal tersebut banyak dikeluhkan oleh calon pengguna jasa yang akhirnya tidak jadi menggunakan jasa pelayanan di Graha Wisata.

Di bawah ini ditampilkan gambar Graha Wisata Kuningan, Ragunan dan Taman Mini sebagai berikut :



Gambar 2.6. Graha Wisata Kuningan



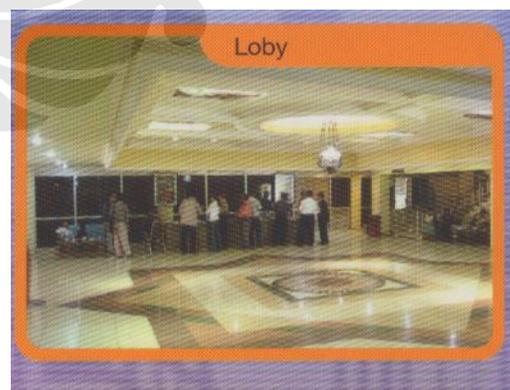
Cafetaria GW Kuningan



Kamar AC



Ruang Rapat GW Kuningan



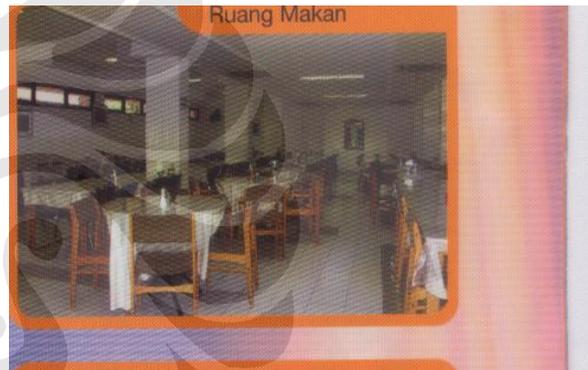
Ruang Lobby GW Kuningan



Gambar 2.7. Graha Wisata Ragunan Tampak Depan



Ruang Resepsionis



Ruang Makan



Ruang Rapat



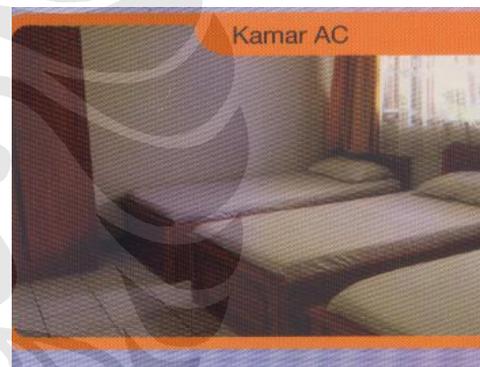
Kamar AC



Gambar 2.8. Graha Wisata Taman Mini Tampak Depan



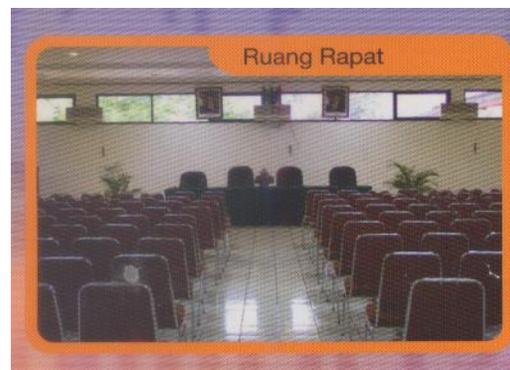
Resepsionis



Ruang AC



Ruang Makan



Ruang Rapat

Adapun daftar fasilitas yang dimiliki Graha Wisata adalah sebagai berikut :

Tabel 2.6. Tabel Fasilitas Graha Wisata Remaja

Fasilitas	Graha Wisata Kuningan	Graha Wisata Ragunan	Graha Wisata Taman Mini
1. Kamar AC kapasitas 2 orang	30 unit	37 unit	4 unit
2. Kamar AC kapasitas 3 orang	-	-	18 unit
3. Kamar AC kapasitas 6 orang	-	-	2 unit
4. Kamar Non AC kapasitas 6 orang	36 unit	45 unit	18 unit
5. Kamar Non AC kapasitas 24 orang	-	-	24 unit
6. Kamar Non AC kapasitas 22 orang	-	-	2 unit
7. Ruang Rapat I	100 orang	60 orang	100 orang
8. Ruang rapat II	60 orang	-	60 orang
9. Ruang Makan	300 orang	150 orang	200 orang
10. Ruang ibadah, lobby, drugstore, kantin	ada	ada	ada

Sumber : UPT Graha Wisata Dinas Pariwisata 2006

Dari tabel di atas, terlihat bahwa masing-masing Graha Wisata berbeda fasilitas yang dimilikinya dalam hal jumlah dan kapasitas, namun dari segi jenis kapasitas, hampir rata-rata mempunyai jenis yang sama, yaitu ruangan ber-AC, Non AC, Ruang Rapat, Ruang Makan, Ruang Ibadah, Lobby, drugstore, dan parkir. Dalam 1 malam seluruh unit Graha Wisata dapat menampung 1.456 pengunjung

3. TINJAUAN PUSTAKA

3.1. Kota, Interaksi Kota, dan Fungsi Kota

Menurut Hofmeister dalam Daldjoeni (2003:48), definisi kota dalam arti luas adalah suatu pemusatan keruangan dari tempat tinggal dan tempat kerja manusia yang kegiatan umumnya di sektor sekunder dan tersier, dengan pembagian kerja ke dalam dan arus lalu lintas yang beraneka ragam antara bagian-bagiannya dan pusatnya, yang pertumbuhannya sebagian besar disebabkan oleh tambahan kaum pendatang dan mampu melayani kebutuhan barang dan jasa bagi wilayah yang jauh letaknya.

Sedangkan menurut Morryll, (1974:155) suatu lokasi dapat saling tergantung dengan lokasi lain (fungsi komplementer) yang memiliki kegiatan berbeda karena keterikatan untuk saling melengkapi fungsi masing-masing, sehingga antar lokasi tersebut saling memberi dan mendapat keuntungan dengan interaksi antar lokasi. Sejalan dengan pengertian tersebut adalah Teori Ketergantungan Lokasi (Hotelling dalam P. Sitorus, 1999:41) yang mengatakan bahwa : "para konsumen cenderung melakukan transaksi perdagangan dengan produsen apabila jarak antara lokasi keduanya saling berdekatan".

Dalam pengertian yang lebih umum, kota adalah tempat yang mempunyai prasarana yang lengkap, yaitu : bangunan besar-besar, jalan yang lebar, pasar yang luas beserta pertokoannya, jaringan listrik, air minum dan sebagainya. Suatu hal yang khas dari suatu kota, bahwa umumnya kota itu mandiri atau serba lengkap (self contained), yang berarti penduduk kota bukan hanya tinggal di dalam kota itu, tetapi juga bekerja mencari nafkah di dalam kota itu, dan berekreasi pun dilakukan di dalam kota itu. Dengan demikian kota menyediakan segala fasilitas bagi kehidupan baik sosial maupun ekonomi, sehingga baik untuk bertempat tinggal maupun bekerja dan berekreasi dapat dilakukan oleh penduduk di dalam kota tersebut.

Kota Jakarta adalah ibukota Negara Republik Indonesia. Kota Jakarta sebagai *City* yaitu *Center Of Activity*. Sebagai *Center Of Activity*, pengelola Kota Jakarta perlu melakukan *City Campaign* yang meliputi *City Gathering*, *City Publication*, *City Selling*, *City Power*, dan *City Empowerment*. Dalam rangka mendukung kegiatan itu

semua, maka dibukalah perdagangan, pendidikan, pariwisata, perdagangan, olah raga dan lain-lain. Semua kegiatan tersebut ada di Kota Jakarta karena Jakarta sebagai pusat kegiatan.

Kota Jakarta hanya sedikit mempunyai sumber daya alam, maka dibuatlah fasilitas yang merupakan *man made improvement*. Fasilitas yang telah disediakan mendukung Kota Jakarta dalam bidang pendidikan, pariwisata, perdagangan, pemerintahan dan sebagainya. Jumlah Fasilitas tersebut tentulah terbatas, sehingga dalam penggunaannya masyarakat dikenakan biaya.

Dalam perkembangannya Kota Jakarta tidak terlepas dari delapan fungsi yang diembannya (fungsi pemerintahan, pusat pelabuhan nasional, pusat perdagangan, pusat industri, bank Sentral, pusat perhubungan darat dan udara, pusat telekomunikasi, dan pusat pendidikan) yang menjadikan Jakarta memiliki magnet, sehingga tidak heran dengan luas 640 km² saat ini Jakarta dihuni oleh 8 juta jiwa serta penglaju dari wilayah sekitarnya yang setiap hari membanjiri Jakarta untuk berbagai tujuan hingga mencapai 11 juta jiwa.

3.2. Fasilitas Kota

K. Lynch dalam bukunya *Good City Form* (1981:111) menyampaikan bahwa tidak mungkin untuk membuat standar kinerja untuk menggeneralisir suatu bentuk kota, karena pada kenyataan bahwa kondisi dan nilai-nilai yang ada dalam suatu kota adalah sangat berbeda. Namun yang mungkin dilakukan dan dapat berlaku secara umum adalah suatu dimensi kinerja. Ada 5 faktor yang dikemukakan sebagai dimensi untuk menggambarkan kinerja kota, yaitu :

a) Vitality

Adalah ukuran yang menentukan bagaimana suatu permukiman (kota) mendukung fungsi-fungsi vital (mendasar), kebutuhan biologis dan kemampuan manusia, serta bagaimana kota tersebut dapat mendukung keberlangsungan kehidupan. Terdapat 3 hal yang menjamin suatu tempat sudah terpenuhi dimensi vitalnya, yaitu (1) lingkungan yang sehat, (2) fungsi biologis yang baik, dan (3) keberlangsungan hidup

b) Sense

Adalah sesuatu yang secara jelas dapat dikenali atau dirasakan langsung dari suatu kota. Elemen Sense yang paling sederhana adalah identitas, yaitu orang dapat mengenali suatu tempat karena ada identitas fisik yang unik dan khusus menjadi karakter kota.

c) Fit

Fit merupakan kesesuaian antara tempat dengan seluruh pola perilaku, sehingga hal ini sangat erat dengan budaya, keinginan, norma dan kebiasaan yang berlaku. Aspek mendasar dari Fit adalah pemenuhan sederhana secara kuantitatif yang memadai.

d) Acces

Merupakan suatu dimensi yang berupaya melihat seberapa baik suatu kota mengakomodasi akses penduduknya terhadap berbagai hal, seperti transportasi, informasi, telekomunikasi, dan lain-lain.

e) Control

Dimensi ini sangat penting karena ruang dan kegiatan yang terkait dengannya harus diatur sedemikian rupa. Hal ini terkait dengan hak-hak yang dimiliki penduduk, seperti (1) hak untuk tinggal, (2) hak untuk menggunakan dan bertindak (kebebasan berperilaku di suatu tempat dan penggunaan fasilitas di dalamnya), (3) hak untuk membayar apa yang telah dinikmati, (4) hak untuk memodifikasi suatu tempat yang dianggap cocok, (5) hak untuk disposisi, merupakan hak untuk membagi kepada orang lain.

Berdasarkan 5 dimensi tersebut, dapat diketahui kriteria apa yang kemudian dapat menggeneralisir dimensi suatu kota sudah dapat dikatakan baik. Oleh karena itu, ada 2 kriteria yang diberikan oleh Lynch, yaitu efficiency (economically) dan justice (socially). Efisiensi merupakan perbandingan antara biaya dan manfaat dalam menciptakan atau memelihara suatu sistem sehingga dapat berjalan dengan baik secara bersama-sama. Sedangkan Justice adalah suatu cara untuk melihat bagaimana biaya dan manfaat yang terdapat dalam suatu dimensi terdistribusi secara merata untuk masing-masing orang. Hal ini penting karena prinsip utama distribusi adalah kemampuan untuk membayar (ability to pay).

Dengan mengacu pada salah satu dimensi kota oleh Lynch mengenai “Bentuk Kota Yang Baik”, yaitu dimensi vitality, maka persyaratan suatu kota dapat dikatakan sebagai kota yang baik, yaitu apabila mampu mendukung fungsi-fungsi vital (mendasar), kebutuhan biologis, dan kemampuan manusia, serta bagaimana kota tersebut dapat mendukung keberlangsungan kehidupan. Oleh karena itu diperlukan infrastruktur atau prasarana kota, yang dalam hal ini adalah fasilitas.

Fasilitas kota harus dapat memenuhi kebutuhan penduduk maupun warga yang berkunjung ke kota tersebut. Dilihat dari jenisnya, infrastruktur atau fasilitas kota secara umum dapat dikelompokkan ke dalam 12 komponen sesuai sifat dan karakteristiknya, yaitu : (1) sistem air bersih termasuk bendungan, waduk, instalasi pengolahan air dan fasilitas distribusinya, (2) sistem manajemen air limbah termasuk pengumpulan, pengolahan, pembuangan, dan sistem pakai ulang, (3) fasilitas manajemen limbah padat atau persampahan, (4) sistem transportasi termasuk jalan raya, rel kereta api, dan lapangan terbang, (5) sistem transit public, (6) sistem kelistrikan termasuk produksi dan distribusinya, (7) fasilitas gas alam, (8) fasilitas drainase/pengendalian banjir, (9) bangunan umum seperti pasar, sekolahan, rumah sakit, kantor polisi dll, (10) fasilitas perumahan, (11) taman, tempat bermain, fasilitas rekreasi dan stadion, (12) fasilitas telekomunikasi (Suripin, 2004). Hotel termasuk sebagai fasilitas kota yang diperlukan untuk mendukung warga kota atau luar kota yang ingin berekreasi.

3.3. Graha Wisata Sebagai Aset Kota Jakarta

Ketertarikan wisatawan dalam mengunjungi Kota Jakarta disebabkan karena adanya berbagai fungsi khusus yang dimiliki Kota Jakarta dan berbagai jasa pelayanan yang disediakan (Shaw dan William dalam Page, 1995:9) Prasarana kota yang dibangun Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk mendukung kebutuhan warga kota dan juga luar kota untuk berekreasi adalah Youth Hostel yang dibangun pada tahun 1976, dan kemudian berganti nama menjadi Graha Wisata. Pada tahun sekarang Graha Wisata sebagai milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berlokasi di tempat yang strategis mendukung kegiatan yang ada di lingkungan sekitarnya.

Sebagai aset milik Pemerintah DKI Jakarta, dalam Standar Akuntansi Pemerintahan Republik Indonesia Tahun 2005 telah ditetapkan definisi yang tegas tentang aset, yaitu dalam Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintahan paragraph 60 (a) dan 61 diuraikan dengan jelas tentang definisi aset, yaitu "aset adalah sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan atau/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta dapat diukur dalam satuan uang, termasuk sumber daya nonkeuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya.

Manfaat ekonomi masa depan yang terwujud dalam aset adalah potensi aset tersebut untuk memberikan sumbangan, baik langsung maupun tidak langsung, bagi kegiatan operasional pemerintah, berupa aliran pendapatan atau penghematan belanja bagi pemerintah.

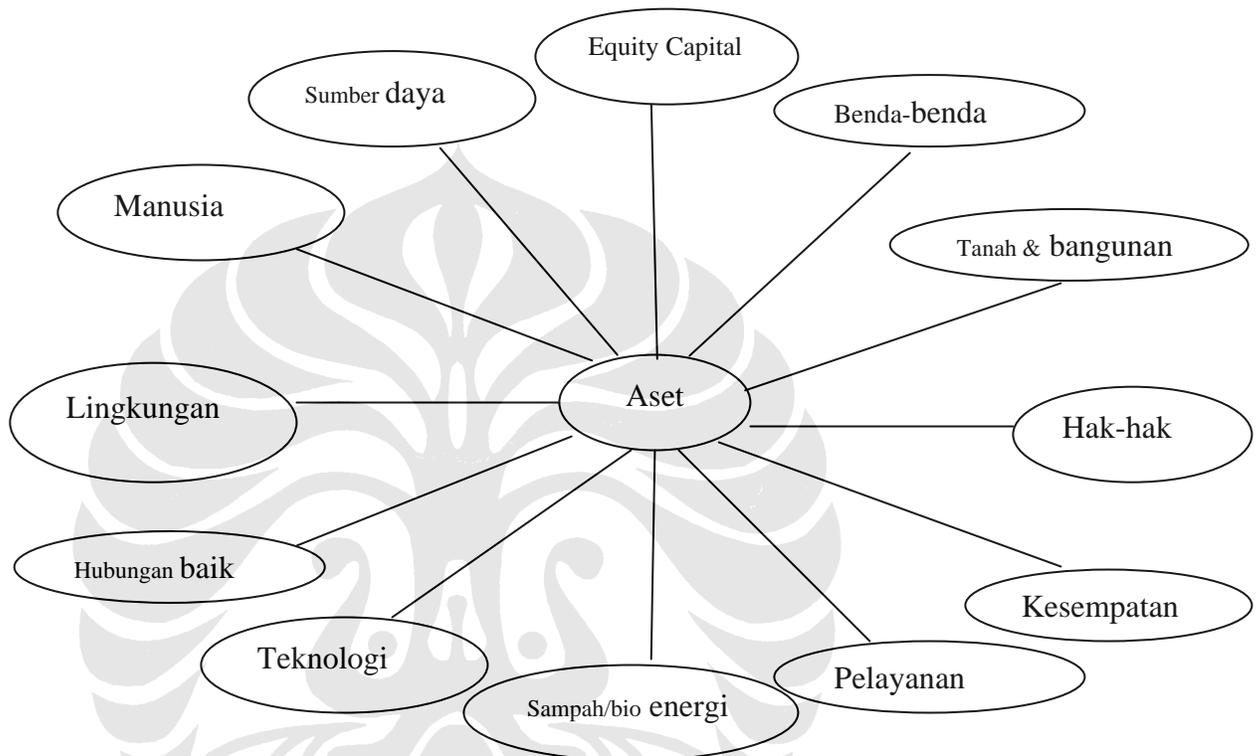
Pengertian aset sangat beragam, terutama yang digunakan oleh masyarakat umum dan yang digunakan di bidang keuangan-akuntansi maupun dunia bisnis. Aset dalam konsep yang luas yaitu milik atau hak atas segala sesuatu yang bernilai dan dimiliki oleh individu atau organisasi, dengan ketentuan sebagai berikut :

- o Jika aset itu adalah benda, maka aset tersebut harus dapat dimanfaatkan untuk memfasilitasi aktivitas pribadi dan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu
- o Jika aset itu adalah orang, maka aset tersebut dapat dinyatakan sebagai keseluruhan fisik dan kemampuannya, termasuk keseluruhan daya kreasi positif yang bermanfaat baginya maupun orang lain
- o Secara lebih ringkas aset meliputi :
 1. Manusia (kekuatan manusia, kepandaian, dan ketrampilan manusia)
 2. Harta Kekayaan atau harta kepemilikan (benda bergerak dan benda tidak bergerak)
 3. Modal (Modal yang kita tanamkan ataupun modal yang kita pinjamkan)
 4. Barang-barang

Menurut Standar Penilaian Indonesia 2002, sistematika pembagiannya adalah sebagai berikut :

- Aset Lancar (*Current Assets*)
- Aktiva Tetap (*Fixed Assets*) :
 - Aktiva Berwujud (*Tangible Assets*)
 - Aktiva Tak Berwujud (*Intangible Assets*)
- ❖ Aset Lancar (*Current Assets*) adalah aktiva atau harta yang dapat dikonversi menjadi kas dalam satu siklus operasi perusahaan (umumnya dalam periode tahunan) seperti uang kas di bank, deposito, piutang, dan persediaan uang muka
- ❖ Aktiva Tetap (*Fixed Assets*) adalah aktiva atau harta yang konversinya menjadi kas tidak dalam satu siklus operasi, tetapi digunakan terus menerus dalam beberapa periode siklus operasi seperti tanah, bangunan, mesin, peralatan berat dan kendaraan. *Fixed Assets* dibedakan atas Aktiva Berwujud (*Tangible Assets*) dan Aktiva Tak Berwujud (*Intangible Assets*)
- ❖ Aktiva Berwujud (*Tangible Assets*) adalah harta atau sumber daya yang dimiliki yang diharapkan akan diperoleh suatu manfaat ekonomi
- ❖ Aktiva Tak Berwujud (*Intangible Assets*) adalah aktiva yang mempunyai nilai ekonomis, tidak mempunyai bentuk fisik, dapat memberikan hak istimewa dan menghasilkan pendapatan bagi pemiliknya. Aktiva tak berwujud ini dapat dikategorikan berdasarkan hak, hubungannya, atau hak atas kekayaan intelektual. Menurut Standar Penilaian Indonesia 2002, Aktiva Tak Berwujud harus memiliki karakteristik dapat diidentifikasi, dapat diakui dan dilindungi keberadaannya secara hukum, dapat dialihkan hak kepemilikannya, dan dapat dipisahkan dari usahanya.

Sistematika pembagian aset menurut Institut Pengelola Aset Nasional adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1.Sistematika Pembagian Aset

Sumber : IPPAN, 2006

Secara lebih ringkas sistematika pembagian aset adalah sebagai berikut ::

1. Menurut Jenis : *Tangible Assets* dan *Intangible Assets*
2. Menurut Kepemilikan : Aset Individu, Organisasi Swasta, dan Organisasi Pemerintah
3. Menurut Pemanfaatannya : Aset Produktif, Semi Produktif, dan Non Produktif

Atep A. Barata dalam bukunya Manajemen Aset Publik (2006) mengatakan bahwa :
 ” jika kita memiliki aset fisik, aset tersebut harus diupayakan fungsinya agar sesuai tujuan perolehannya, tidak menjadi beban, tetapi menjadi lahan yang bermanfaat atau menghasilkan” (*based on purpose, reduce cost, no, vacant, highest and best use*).

Untuk mengimplementasikan pengelolaannya, tergantung kepada tujuan untuk apa aset itu kita miliki, dapat sebagai penunjang (supporting), produktif, semi produktif, maupun tidak produktif. Aset harus diposisikan secara baik didasarkan pada prinsip "Highest And Best Use".

Aset milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dapat bersumber atau diperoleh dari :

1. Aset yang berasal dari pembelian, dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)
2. Aset yang berasal dari sumbangan, wakaf, hibah, dari instansi atau badan lainnya.
3. Aset yang berasal dari kewajiban pihak ketiga/pengembang yang merupakan kewajiban dari dikeluarkannya Surat Persetujuan Prinsip Pembebasan Lahan (SP3L) dan Surat Ijin Penunjukkan Penggunaan Tanah (SIPPT) oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Aset milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dibagi menjadi 19 bidang kelompok, yaitu :

1. Bidang tanah
2. Bidang jalan dan jembatan
3. Bidang bangunan air
4. Bidang instalasi
5. Bidang jaringan
6. Bidang bangunan gedung
7. Bidang monumen
8. Bidang alat-alat besar
9. Bidang alat-alat angkutan
10. Bidang alat-alat bengkel
11. Bidang alat-alat pertanian
12. Bidang alat kantor dan rumah tangga
13. Bidang alat-alat studio
14. Bidang alat-alat kedokteran
15. Bidang alat-alat laboratorium
16. Bidang buku/perpustakaan

17. Bidang barang bercorak kesenian dan kebudayaan
18. Bidang hewan dan ternak
19. Bidang alat-alat keamanan

Dilihat dari segi jenis asset, Graha Wisata adalah Aktiva Berwujud (*Tangible Assets*), yaitu harta atau sumber daya yang dimiliki yang diharapkan dapat diperoleh suatu manfaat ekonomi. Manfaat yang dihasilkan berupa retribusi yang disetorkan kepada Pemerintah DKI Jakarta. Sedangkan bila dilihat dari segi kepemilikan, Graha Wisata adalah aset milik Organisasi Pemerintah, yaitu Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang dibangun pada tahun 1976 dan 1978. Sedangkan bila ditinjau dari segi pemanfaatannya, Graha Wisata adalah aset produktif yang setiap bulannya menghasilkan pendapatan bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yaitu berupa retribusi.

Graha Wisata termasuk sebagai aset gedung yang berfungsi sebagai tempat pelayanan akomodasi, hal ini seperti tertuang dalam Keputusan Gubernur Propinsi DKI Jakarta Nomor 94 tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi dan UPT di lingkungan Dinas Pariwisata. Graha Wisata merupakan Unit Pelaksana Teknis yang mengelola pelayanan bidang akomodasi di bawah koordinasi Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta. Suatu tempat yang melayani fungsi akomodasi sesuai dengan fungsi sebuah hotel.

Hotel menurut Dirjen Pariwisata yang dikutip dari BPS DKI Jakarta tahun 2004 menyebutkan bahwa hotel ialah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian dari padanya yang khusus disediakan, sehingga setiap orang dapat menginap dan makan serta memperoleh pelayanan dan fasilitas lainnya dengan pembayaran. Suatu ciri khusus dari hotel ialah mempunyai restoran yang berada di bawah manajemen hotel tersebut. Sedangkan menurut Bryner (1984 : 22) pengertian hotel adalah perusahaan yang menyediakan jasa dalam bentuk penginapan (akomodasi) serta menyajikan hidangan dan fasilitas lainnya di dalam hotel untuk umum yang memenuhi syarat-syarat *comfort* dan bertujuan untuk mencari keuntungan.

Dari beberapa definisi di atas, terlihat bahwa terdapat beberapa unsur pokok yang terkandung dalam hotel sebagai suatu akomodasi, yaitu :

1. Hotel adalah suatu bangunan, lembaga, perusahaan, atau badan usaha akomodasi
2. Hotel menyediakan fasilitas pelayanan (jasa) penginapan, makan, dan minum
3. Yang tinggal di hotel tersebut hanyalah untuk sementara waktu
4. Fasilitas dan pelayanan tersebut diperuntukkan bagi masyarakat umum.
5. Hotel mengelola jasa akomodasi secara komersial.

Disamping hotel yang secara umum menyediakan jasa untuk segala jenis tamu, ada hotel yang disebut "hotel khusus". Kekhususan itu terutama mengenai jasa-jasa yang disediakan agak berbeda dengan jasa yang berlaku di hotel biasa. Hotel khusus itu memiliki nama yang berbeda (G. Ekalaya, 2004), diantaranya :

a. Motel

Motel adalah jenis akomodasi kepariwisataan yang masih sangat muda, umurnya belum sampai 30 tahun dan lahir dengan pertumbuhan angkutan jalan raya. Karena banyaknya orang bepergian dengan menggunakan kendaraan bermotor, khususnya kendaraan pribadi, maka ditempat tempat dimana sekiranya orang memerlukan istirahat, muncul hotel-hotel khusus, yang pada akhirnya dikenal dengan nama Motel (Motor Hotel).

b. Hotel Pension

Hotel Pension biasanya kecil, tamunya tinggal agak lama. Biasanya orang-orang yang mempunyai keperluan kerja selama kurang lebih sebulan. Sebelum tamu datang biasanya segala urusan sudah diatur terlebih dahulu melalui telepon atau korespondensi.

c. Hotel Konferensi

Hotel konferensi dikhususkan untuk keperluan pertemuan seperti muktamar, konferensi, seminar, rapat kerja, dan sebagainya.

d. Hotel Garni

Hotel Garni di Indonesia dapat disamakan dengan losmen atau hostel melati, yaitu hotel yang menyediakan penginapan dan makan pagi. Hotel terletak di dalam kota dan tamu diperhitungkan akan menginap.

e. Youth Hostel

Youth Hostel atau hotel remaja adalah akomodasi yang disediakan untuk wisatawan remaja, biasanya dalam bentuk rombongan. Tidak semua remaja yang mengadakan perjalanan wisata adalah wisatawan remaja dalam arti kepariwisataan. Yang disebut wisatawan remaja adalah wisatawan khusus dan jasa yang disediakan bagi mereka juga khusus.

Graha Wisata yang ada di bawah pengelolaan Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta pada prinsipnya merupakan pengembangan dari Youth Hostel. Pendirian Graha Wisata yang bertujuan menyediakan penginapan yang murah bagi pelajar dan mahasiswa adalah salah satu misi sosialnya, namun Graha Wisata juga memiliki potensi untuk dikelola secara profesional dalam upaya meningkatkan penerimaan pendapatan bagi Pemerintah DKI Jakarta, khususnya untuk menunjang bidang pariwisata. Seperti yang dikemukakan dalam dialog dengan Kepala Bidang Promosi Pariwisata Dinas Pariwisata Provinsi DKI Jakarta, bahwa lembaga UPT Graha Wisata strategi ke depannya adalah menjadi Badan Layanan Umum, yang mandiri secara finansial dan mampu memberikan keuntungan kepada pemerintah daerah.

3.4. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sarana Wisata

Secara umum yang dimaksud dengan sarana pariwisata terbagi menjadi 3, yaitu transportasi dengan jaringan penunjangnya, restorasi dan akomodasi yang disediakan atau yang dapat dimanfaatkan untuk sarana pariwisata. Jika manajemen pariwisata mudah dilaksanakan, baik itu transportasi, restorasi, maupun akomodasi, maka pengelolaan wisatawanpun lebih mudah dilakukan. (Darsoprajitno, 2002 : 400)

Prinsip-prinsip pengelolaan sarana wisata adalah sebagai berikut :

1. Transportasi

Dalam pengelolaan sarana transportasi bukan hanya sekedar menyediakan kendaraan saja, tetapi juga jaringan jalan, waktu, ruang, dan perilaku budaya manusia. Pengelolaan transportasi pariwisata perlu menciptakan interdependensi antara kegiatan pariwisata dengan tata dan perilaku adat masyarakat yang dilewatinya.

2. Restorasi

Restorasi tidak selalu berarti sarana atau tempat untuk menyediakan makan dan minum saja, tetapi lebih tepat sebagai sarana untuk pemugaran fisik dan psikis. Fisik dan psikis wisatawanpun perlu pengelolaan yang memadai, sehingga kunjungan atau perjalanan wisata dapat berlangsung dengan memuaskan. Restorasi untuk menunjang kegiatan pariwisata memerlukan manajemen yang memadai dan perlu dipelajari oleh setiap pimpinan perjalanan/pelawatan termasuk pemandu wisata.

3. Akomodasi

Akomodasi adalah sarana penginapan untuk beristirahat. Tempat inap bisa berbentuk hotel atau rumah inap ataupun bumi perkemahan. Hotel, rumah inap, atau bumi perkemahan syarat minimalnya harus bersih dan aman, lebih baik lagi bila pada tempat inap juga diperoleh suatu pengalaman yang mengasyikkan. Ada kalanya wisatawan datang ke suatu daerah, tetapi bukan tertarik pada obyek dan daya tarik wisatanya, melainkan pada hotel tempat menginap yang disekitarnya terdapat berbagai fasilitas yang dapat memenuhi selera mereka.

Sebagai aset Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, pengelolaan Graha Wisata dapat disesuaikan dengan pengelolaan hotel. Keberhasilan atau potensi Graha Wisata dapat dilihat dari tingkat hunian. Menurut Dirjen Pariwisata yang dikutip dari BPS DKI Jakarta tahun 2004 menyebutkan bahwa Tingkat Penghunian Kamar (*Room Occupancy Rate*) ialah banyaknya kamar yang dihuni (*Room Night Occupied*) dibagi dengan banyaknya kamar yang tersedia (*Room Night Available*) dikalikan seratus persen. Tingkat hunian Graha Wisata yang masih berkisar di bawah 40 % masih tergolong rendah. Berbagai macam cara dapat dilakukan untuk meningkatkan tingkat hunian sebuah hotel, yaitu dengan menerapkan strategi yang dapat digolongkan dalam 2 kategori (Sulastiyono, 1999:15) yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen hanya membatasi sampai pada pengertian yang analog dengan manajemen operasional, yaitu sebagai pendekatan menyeluruh pengelolaan semua aspek usaha hotel (fasilitas-fasilitas, kebijakan, karakteristik produk dan sumber daya manusia).

2. Strategi Persaingan

Strategi Persaingan merupakan modus dimana hotel dialokasikan ke dalam 2 bidang pengelolaan, yaitu pengelolaan semua aspek usaha yang terdapat di dalam lingkungan hotel, dan pengelolaan semua aspek yang terdapat di luar lingkungan hotel, sehingga keduanya saling menopang dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh pengelola hotel.

3.5. Kinerja Aset

Hasil dari berbagai penentuan kinerja aset perlu dilaporkan kepada manajemen untuk:

- Mengidentifikasi berbagai tindakan yang akan diambil; dan
- Memenuhi ketentuan pelaporan pemerintah.

Secara prinsip keuangan suatu aset harus dievaluasi untuk menentukan apakah aset tersebut dapat memberikan pelayanan yang sehat secara ekonomis atau tidak. Untuk melakukan hal tersebut, entitas perlu untuk memantau dan menilai:

- Beban operasi (*operating expenses*);
- Arus kas saat ini dan proyeksinya, termasuk pengeluaran modal (*capital expenditure*)

Informasi-informasi ini selanjutnya diperlukan untuk menentukan pengembalian ekonomis saat ini dan proyeksinya dari suatu aset. Analisis arus kas didiskontokan (*Discounted Cash Flow*) dapat digunakan untuk memberikan ukuran dari Nilai Sekarang Bersih (*Net Present Value*) dan Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return-IRR*) untuk suatu aset.

Aspek penting lainnya dari kinerja financial asset adalah pemeliharaan ekuitas/modal. Ukuran ini memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja asset dan entitas. Hal ini juga merupakan pertimbangan utama dalam penyusunan pendekatan untuk menentukan harga (*pricing*) dan pendapatan (Atep A. Barata, 2006).

3.6. Balanced Scorecard

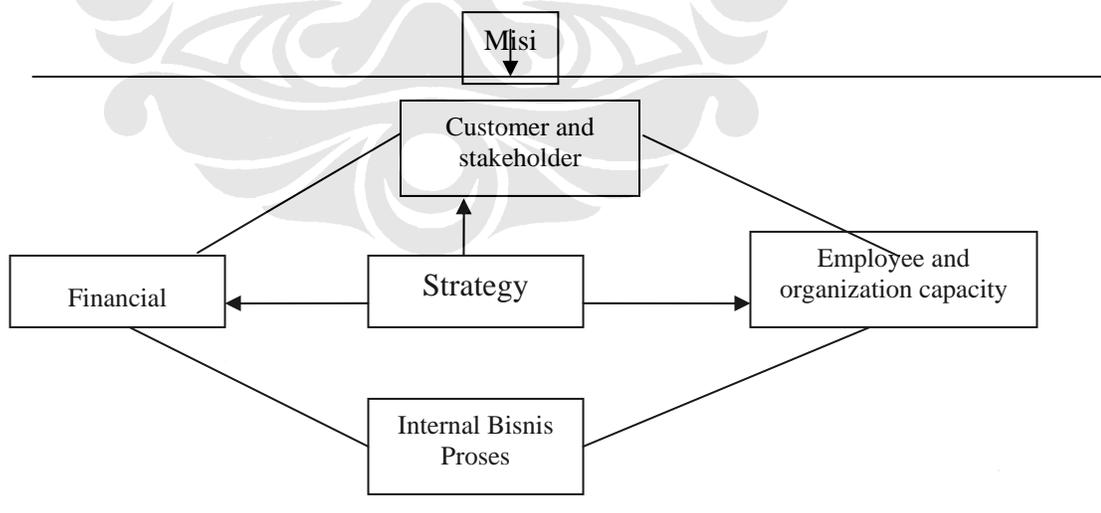
Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan bahwa *Balanced Scorecard* (Kartu Skor Berimbang) merupakan suatu sistem manajemen yang dapat dipergunakan

untuk mengukur kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja tersebut, serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sistem ini memadukan aspek dalam manajemen perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Untuk organisasi publik atau milik pemerintah yang didirikan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan bukan semata-mata mencari keuntungan, ada beberapa hal yang perlu disesuaikan, yaitu :

1. Perubahan *framework*, yang menjadi tujuan dalam balance scorecard untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan.
3. Perspektif pelanggan menjadi perspektif *customer dan stakeholder*.
4. Perubahan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi perspektif *employee dan capacity* organisasi

Gambaran Balance Scorecard yang digunakan dalam organisasi publik adalah sebagai berikut :



Gambar 3.2. Skema Balance Scorecard Pada Organisasi Publik

Sumber : <http://puslit.petra.ac.id/puslit/journals>

Sedangkan menurut Amaratunga dan Baldry, Balance Scorecard dapat menggambarkan fungsi dari aset dalam mencapai hasil kerja dan mengusulkan penciptaan suatu tolak ukur, baik keuangan maupun non-keuangan sehingga aset dapat dikendalikan operasinya dan menyeimbangkannya secara bersamaan diantara berbagai tolok ukur untuk mengawasi baik kinerja jangka panjang maupun jangka pendek perusahaan. Berbeda dengan metoda-metoda pengukuran kinerja perusahaan lainnya, *Balanced Scorecard* mencoba menyeimbangkan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek dari perusahaan, serta faktor *leading* (pengarah) dan faktor *lagging* (pengikut) dalam perusahaan, dengan tujuan akhir pencapaian visi perusahaan.

3.6.1. Manfaat Balance Scorecard

Manfaat sistem *Balanced Scorecard* adalah mengarahkan karyawan perusahaan agar bekerja secara profesional berdasarkan visi dan tujuan yang jelas, dengan strategi yang tepat, kinerja yang terus meningkat, dan kemajuan yang berkesinambungan (Kaplan dan Norton, 1996). Di lain pihak ditinjau dari masing-masing perspektifnya Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa secara khusus manfaat dari sistem *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut.

1) Manfaat dalam perspektif keuangan

Sistem *Balanced Scorecard* sama sekali tidak menghapuskan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan organisasi. Bahkan dalam sistem ini, perspektif keuangan diakui sebagai salah satu yang terpenting bagi perusahaan. Penilaian atas kinerja keuangan di dalam sistem *Balanced Scorecard*, memberi gambaran yang ringkas tetapi sangat bermakna bagi organisasi dalam menyusun strategi yang tepat di masa yang akan datang, melakukan koreksi atas asumsi-asumsi (bisnis) yang telah dibuat, dan menjadi pedoman bagi perspektif-perspektif lainnya.

2) Manfaat dalam perspektif pelanggan

Sistem *Balanced Scorecard* memberikan penekanan yang kuat pada pelayanan kepada pelanggan. Dengan sistem ini perusahaan diarahkan untuk menjaga agar pelanggannya tidak beralih kepada perusahaan lain, bahkan terus bertambah dengan pelanggan-pelanggan baru.

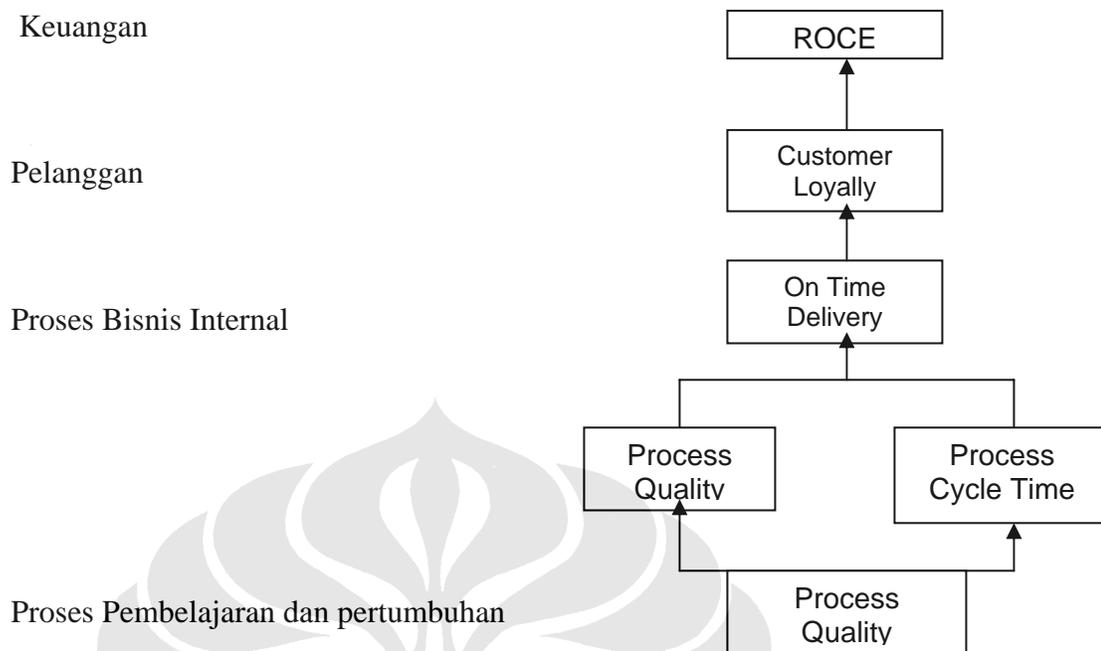
3) Manfaat dalam perspektif proses bisnis internal

Proses bisnis di dalam perusahaan perlu terus dipelajari dan disempurnakan. Sistem *Balanced Scorecard* menuntut analisis yang mendalam atas proses bisnis tersebut agar perusahaan dapat menemukan suatu proses yang benar-benar mampu menjadikan perusahaan unggul dibandingkan perusahaan-perusahaan lain. Tentu proses bisnis tersebut adalah proses yang akan menjaga tingkat efisiensi dan produktivitas perusahaan yang tinggi.

4) Manfaat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Salah satu yang khas dari sistem *Balanced Scorecard* adalah perspektif *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan). Dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan akan memberikan perhatian yang besar kepada usaha-usaha untuk melakukan inovasi di dalam perusahaan, dan proses *training* dan *re-training* bagi para karyawannya, sehingga seluruh karyawan perusahaan akan mampu beradaptasi dengan baik terhadap segala perkembangan yang terjadi dalam lingkungan bisnis perusahaan, termasuk perkembangan teknologi yang demikian pesat dalam tahun-tahun terakhir ini.

Kaplan dan Norton (1996), mengatakan bahwa melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini. Alur pemikiran *Balanced Scorecard* tersebut disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 3. 3. Alur Pemikiran *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1996)

Dari alur pemikiran *Balanced Scorecard* yang disajikan pada Gambar di atas tersebut, kemudian dapat dijelaskan masing-masing perspektif seperti yang diuraikan berikut ini.

3.6.1.1. Perspektif Keuangan

Untuk menilai kekuatan suatu aset dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya, salah satu alat analisis yang penting adalah analisis keuangan. *Stakeholders* menggunakan analisis keuangan dalam berbagai bentuk sebagai dasar pengambilan keputusan. Analisis keuangan memberikan ukuran bagi manajer tentang kinerja perusahaan dibandingkan dengan kinerja pada tahun sebelumnya dan dengan kinerja pesaing. Dalam *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap diperhitungkan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan ini dapat dilihat pada sasaran keuangan yang berhubungan dengan keuntungan. Sasaran keuangan dapat berbeda pada tiap-tiap tahapan siklus kehidupan bisnis.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth* (tumbuh, berkembang), *sustain* (bertahan), *harvest* (panen). *Growth* merupakan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk (barang dan jasa) yang secara signifikan memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. *Sustain* adalah tahapan bahwa perusahaan masih perlu melakukan investasi dan reinvestasi dengan tujuan untuk meningkatkan tingkat pengembalian yang lebih baik. *Harvest* adalah tahapan perusahaan menuai hasil dari investasi sebelumnya.

Dalam mengukur perspektif keuangan dapat juga dilakukan analisis sumber dan penggunaan dana. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana perusahaan menggunakan sumberdaya keuangannya dari tahun ke tahun dengan membandingkan neraca satu tahun ke tahun berikutnya. Dengan demikian, dapat diketahui bagaimana dana diperoleh dan dimanfaatkan secara tepat guna oleh perusahaan.

Berkaitan dengan aset Graha Wisata, maka perspektif keuangan menyangkut bagaimana mengelola anggaran baik Belanja Langsung maupun Tidak Langsung yang telah dialokasikan dalam Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK), dan indikator yang digunakan adalah penyerapan anggaran selama tiga tahun (2004, 2005, 2006) dan retribusi berbanding target yang ditetapkan.

3.6.1.2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan atau pengunjung bagi Graha Wisata merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Sekarang pelanggan sekarang mempunyai banyak pilihan. Memberikan kepuasan kepada pelanggan hanya dapat diperoleh jika organisasi memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan, sehingga kualitas produk dan jasa pelayanan yang dihasilkan ditentukan oleh pelanggan.

Kepuasan pelanggan dapat diketahui setelah pelanggan menggunakan produk atau jasa layanan yang dihasilkan organisasi. Yamit (2001) mendefinisikan kepuasan pelanggan adalah hasil (*outcome*) yang dirasakan atas penggunaan produk atau jasa, sama atau melebihi kepentingan yang diinginkan.

Kotler (1995) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja/hasil yang dirasakannya dengan kepentingannya. Dari definisi diatas maka puas tidaknya pelanggan terhadap suatu produk dinilai dengan cara membandingkan kinerja dengan tingkat kepentingan yang ada dalam pikiran mereka, hal tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut.

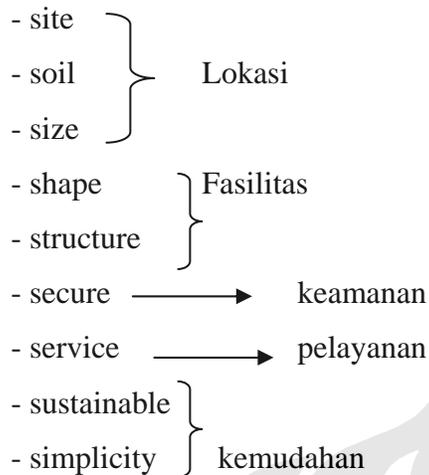
$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Kinerja}}{\text{Kepentingan}}$$

Kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberi perhatian khusus pada standar kinerja pelayanan baik internal maupun eksternal.

Sementara itu, Zeithaml, Berry, dan Pasuraman dalam Yamit (2001) mengidentifikasi lima dimensi yang berkaitan dengan kualitas pelayanan adalah sebagai berikut.

- 1) *Tangibles* (bukti langsung), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- 2) *Reliability* (keandalan), yakni kemampuan memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan.
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keraguan.
- 5) *Emphaty* (empati), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Sebagai aset fisik, kepuasan pengunjung Graha Wisata adalah pada kepuasan terhadap karakteristik aset, yang dapat digambarkan sebagai 10 S, yaitu sebagai berikut :



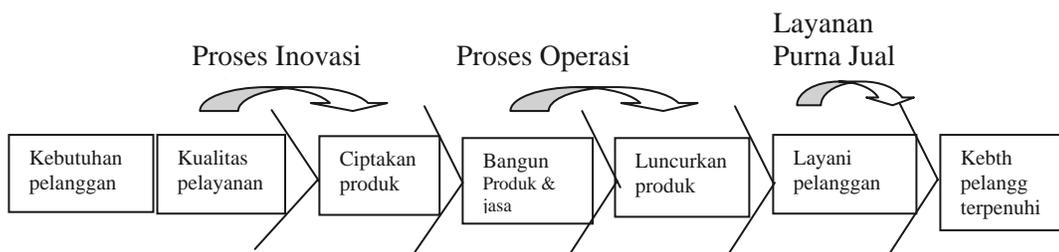
Dalam penelitian ini hanya akan dibahas pada 3 karakter asset yaitu lokasi (site, soil, size), harga, dan pelayanan (*outdoor dan indoor*).

Ada 2 kelompok pengukuran pada perspektif proses bisnis internal, yaitu :

1. *Customer Core Satisfaction* : contohnya adalah kepuasan pelanggan, yaitu menaksir tingkat kepuasan pelanggan.
2. *Customer Value Proposition* : contohnya adalah kualitas pelayanan, yaitu menaksir kualitas pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan.

3.6.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Masing-masing aset atau sebuah organisasi memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi konsumennya, secara umum Kaplan dan Norton membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu Inovasi, Operasi dan Pelayanan Purna Jual. Terdapat Model Rantai Generik pada Proses Bisnis Internal, yaitu :



Gambar 3.4. Model Rantai Generik (Kaplan dan Norton, 1996)

Untuk aset Graha Wisata, penciptaan nilai dimulai dengan promosi yang dilakukan dalam rangka menarik pengunjung. Promosi dalam hal ini ditinjau dari 4 dimensi yaitu tujuan, materi, metode, dan pelaksanaannya. Promosi adalah proses komunikasi, yang meliputi usaha-usaha informasi, persuasi dan komunikasi. (T. Bachri, 1995:4).

Sedangkan untuk operasionalisasi aset atau fasilitasnya dapat diketahui melalui manajemen fasilitasnya. Manajemen Fasilitas adalah praktek pengorganisasian orang-orang dengan tempat dan peralatan kerja secara fisik dan sistem kerja organisasi. (IPPAN, 2006)

3.6.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran organisasi bersumber dari tiga prinsip yaitu *people* (manusia), *sistem* (sistem) dan *organization procedure* (prosedur). *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada tiga faktor yang mesti diperhatikan sebagai ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu :

- 1) Kemampuan pekerja
- 2) Kemampuan sistem informasi
- 3) Motivasi, pemberdayaan dan pembelajaran.

Dalam kaitannya dengan pengelola, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen: tingkat kepuasan pekerja, retensi dan kepuasan. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi dari tingkat produktifitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer service*.

Beberapa elemen *employee satisfaction* adalah sebagai berikut.

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Pengakuan
- Akses untuk memperoleh informasi
- Dorongan aktif untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif
- Dukungan atasan

Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk terus berada dalam organisasi. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

Saran yang diberikan oleh Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur dan meningkatkan motivasi, pemberdayaan dan penyelarasan dari aktivitas karyawan adalah sebagai berikut.

- Menerapkan sistem sumbang saran bagi para karyawan, serta dilakukan pengukuran atas saran-saran yang telah diterima.
- dilakukan pengukuran atas peningkatan yang telah dibuat oleh para karyawan, bahkan bila perlu untuk hal-hal yang paling sepele.
- Mengusahakan terjadi keselarasan antara individu dan organisasi dengan cara antara lain penghitungan premi atau bonus berdasarkan kinerja perusahaan dan unit tempat karyawan bekerja.
- Melakukan pengukuran atas keberhasilan (atau kegagalan) dari tim-tim yang telah dibentuk oleh perusahaan. Akan lebih baik bila hasil pengukuran tersebut dikaitkan pula dengan sistem penggajian bagi karyawan dalam tim tersebut.

Pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran terhadap pengembangan isu operasional, pengembangan kemampuan staf, strategi informasi dan manajemen, juga proses penyampaian informasi.

3.7. Kajian Penelitian Terdahulu

Rozana binti Zakaria dan Abdul Hakim bin Mohamed (2004) dalam Pengukuran Prestasi Bagi Pengurusan Fasilitas Organisasi Kerajaan di Fasilitas Organisasi Polisi Diraja Malaysia, Menggunakan Konsep Balance Scorecard, menyimpulkan bahwa : Faktor-faktor yang mempengaruhi bagi kesuksesan

pengurusan fasilitas di PDRM adalah faktor keuangan, proses pembelajaran pertumbuhan, dan faktor pelanggan

Beverly Sue Delker Gentry (2003) dalam Balance Scorecard Sebagai instrumen Pengubah Bagi Fasilitas Pelayanan di California State University, San Bernardino USA, menyimpulkan bahwa : untuk dapat berkembang, organisasi harus mempunyai pemimpin yang dapat mendukung ke arah perbaikan bagi organisasi.

Tesis dengan tema Balance Scorecard yang mengukur kinerja aset sebagai fasilitas pernah dilakukan oleh D. Amaratunga dan David Baldry di Nacional Health Service di Inggris, yang merekomendasikan bahwa strategi yang selama ini telah dijalankan jangan dianggap hal yang statusquo, namun perlu dikontrol atau dievaluasi secara berkala.

