

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Pengumpulan Data

##### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

Hotel Pesona Enasa Merak Merupakan salah satu hotel yang terletak di Kota Cilegon. Lokasinya sangat strategis karena terletak di samping pintu tol Merak jalur Jawa-Sumatra dan terletak di kawasan industri daerah merak. Sekitar 3 kilometer dari pelabuhan penyebrangan Merak dan 5 menit dari Kota Cilegon serta terletak pada Jalan Raya Geram No. 78, Grogol, Cilegon, Banten

Pada Januari 1996, Hotel Pesona Enasa Merak Cilegon Mulai dibangun dengan 3 lantai dengan gambaran proyek 60 kamar ditambah dengan fasilitas-fasilitas yang lain. Sayangnya, pada tahun 1997 terjadi krisis moneter yang mengakibatkan pembangunan terhenti dengan penyelesaian baru 60%. Tahun 1998, bangunan lantai 1 Hotel Pesona Enasa Merak di kontrakan kepada umum dan tanggal 31 Desember 2003, Hotel Pesona Enasa Merak Cilegon Resmi dibuka.

Dengan kemajuan tingkat hunian dan permintaan tamu, maka dimulailah renovasi dan pembangunan baru dan sampai 2007 Hotel Pesona Enasa Merak Cilegon sudah memiliki 55 kamar diantaranya: *Dulaxe, Superior, Family, Executive, Grand Suit, Suit Room*. Serta fasilitas lainnya seperti: *Restaurant, Cafe, Bar, Lesehan, Ruang Meeting* dan lain-lain.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Menjadi *leader* dari semua hotel yang ada di Cilegon dengan layanan terbaik.

b. Misi

Membantu program pemerintah dalam meningkatkan minat pariwisata dan mengenalkan budaya yang ada di daerah Kota Cilegon.

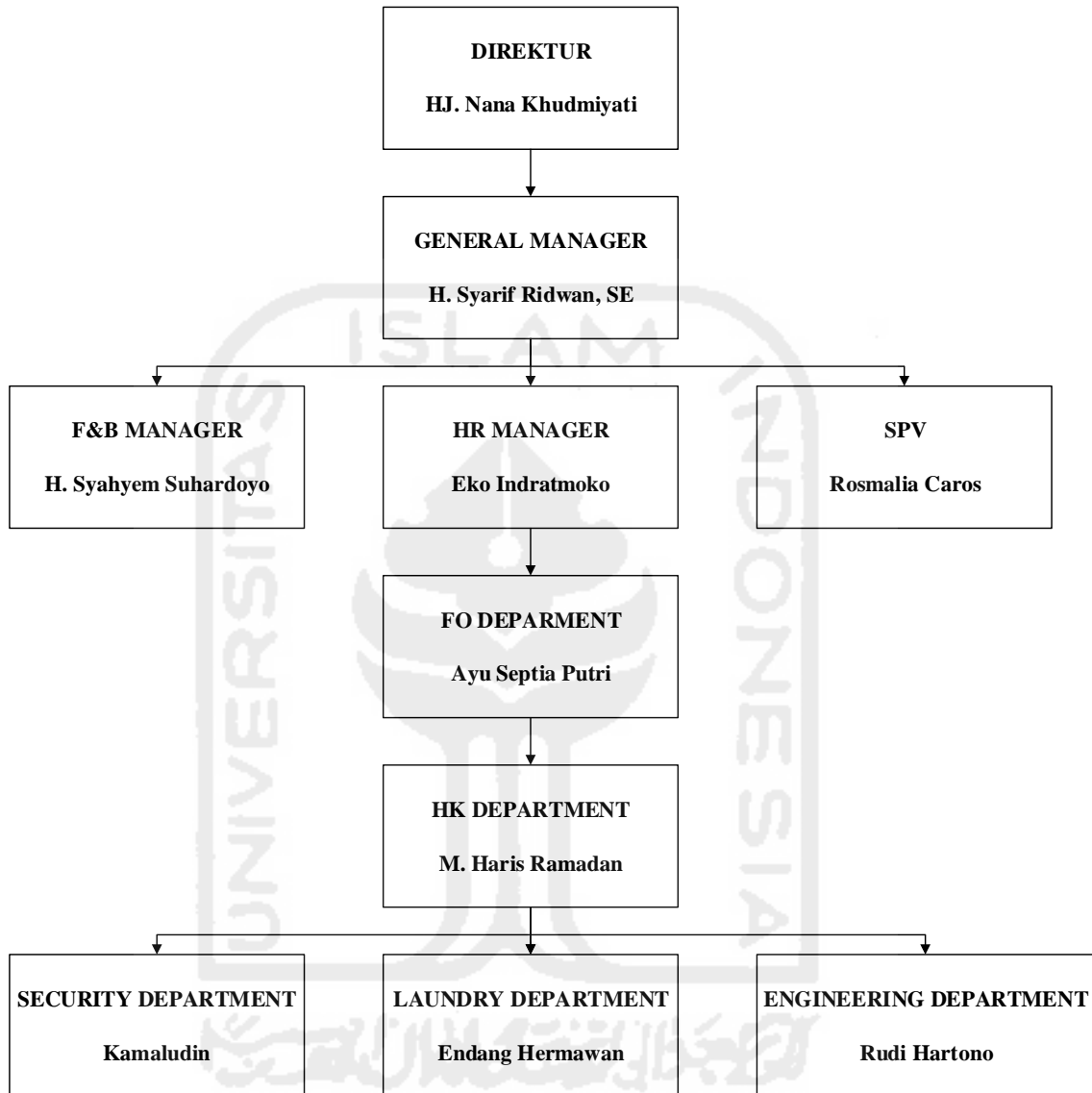
c. Slogan

Slogan dari Hotel Pesona Ensa Merak adalah “Sempurna”. Makna dari kata tersebut adalah sebagai motivasi bagi para pegawai untuk selalu bekerja dengan hasil yang sempurna agar menjadi yang terbaik.

d. Budaya Hotel

Untuk budaya disini bukan nilai-nilai yang ditanamkan pada para pegawai namun lebih kepada bagaimana pihak hotel memperkenalkan budaya dari masyarakat khususnya daerah Cilegon kedalam lingkungan hotel seperti menu-menu masakan yang disajikan merupakan makanan khas daerah Cilegon, lalu pada setiap hari Rabu para pegawai diwajibkan menggunakan bahasa khas Cilegon yaitu JaSeng (Jawa Serang) untuk berkomunikasi antar pegawai.

### 4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Pada gambar 4.1 merupakan struktur organisasi yang ada pada Hotel Pesona Enasa Merak. Untuk fungsi tiap posisi yaitu:

1. *F&B Manager*

Bertugas mengolah makan dan melayani tamu di restoran, selain itu juga melayani pemesanan melalui layanan telepon di kamar. Untuk manajer bertanggung jawab atas kualitas dan rasa makanan dan minuman yang disajikan.

2. *HR Manager*

Dibagian ini bertanggung jawab dengan kepegawaian dan pengadaan kerja sama dengan pihak luar seperti perekrutan pegawai baru dan mengatur *traneer*.

3. *SPV*

Bertugas mengawasi setiap pegawai dalam bekerja, serta menegur jika terjadi kesalahan atas apa yang dikerjakan oleh pegawai.

4. *FO Department*

Departemen ini seluruh kegiatan berhubungan dengan tamu, baik tamu yang akan *check-in* ataupun *check-out*. Departemen ini juga bertugas menjual kamar dan fasilitas-fasilitas lain seperti: ruang *meeting*, *restaurant* dan *cafe*. Selain itu juga bertanggung jawab atas seluruh telpon, *faximile* dan surat yang masuk maupun keluar.

5. *HK Department*

Departemen ini bertugas menjaga kebersihan area hotel, baik dalam maupun luar hotel. Selain itu juga bertanggung jawab untuk menyediakan keperluan tamu di dalam kamar serta ruang umum.

6. *Security Department*

Departemen ini bertugas dan bertanggung jawab atas keamanan hotel.

7. *Laundry Department*

Departemen ini bertugas untuk membersihkan sprei dan *bedcover* yang ada di kamar serta membersihkan pakaian tamu jika ada permintaan.

8. *Engineering Department*

Departemen ini bertugas memperbaiki jika ada kerusakan pada fasilitas yang disediakan hotel seperti perbaikan pompa air yang mati, perbaikan tv dan lain-lain.

#### 4.1.4 Fasilitas Hotel

a. Akimodasi

Hotel Pesona Enasa Merak memiliki beberapa tipe kamar yaitu:

- *Dulaxe* sebanyak 10 kamar
- *Superior* sebanyak 15 kamar

- *Family* sebanyak 8 kamar
- *Executive* sebanyak 14 kamar
- *Grand Suit* sebanyak 4 kamar
- *Suit* sebanyak 4 kamar

b. Rincian harga

Untuk rincian harga sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Rincian Harga

<b>Jenis Layanan</b>	<b>Tipe</b>	<b>Harga (Rupiah)</b>
Harga Kamar	<i>Superior</i>	150.000
	<i>Deluxe</i>	250.000
	<i>Family</i>	275.000
	<i>Executive</i>	285.000
	<i>Suit</i>	345.000
	<i>Grand Suit</i>	390.000
<i>Meeting Pacage</i>	<i>Meeting Standart</i>	75.000/pax
	<i>Meeting Full Day</i>	95.000/pax
	<i>Meeting Full Board</i>	160.000/pax
<i>Meeting Room</i>	<i>Meetiing Room Krakatau</i>	1.500.000/ 8jam
	<i>Meeting Room Merak</i>	500.000/ 8jam

c. Restoran dan hiburan

Untuk restoran menu makananya berfariasi setiap harinya, dan seluruh menunya adalah masakan indonesia khususnya daerah Cilegon. Sedangkan untuk hiburan disediakan *Live Music* saat para tamu menikmati santapan mereka.

d. *Meeting Room*

Hotel Pesona Enasa Merak juga memiliki fasilitas *meeting room* dengan kapasitas hingga 150 orang yaitu:

- *Meeting Room* Krakatau
- *Meeting Room* Merak

Untuk fasilitas yang disediakan di *meeting room* memiliki fasilitas pendukung seperti *flipchart*, *white board*, *projector*, *sound system*, podium dan lainnya. selain itu Hotel Pesona Enasa Merak memiliki Kolam renang, Saung lesehan, Travel, ATM, Hotspot internet gratis, Rental Mobil dan Permainan anak.

## **4.2 Data Penelitian**

### **4.2.1 Neraca Keuangan**

Pada penelitian ini digunakan data neraca keuangan tahun 2015 – 2016. Data memuat antara lain: aset perusahaan, rincian keuangan tiap departemen dan laba perusahaan.

### **4.2.2 Tingkat Hunian Hotel**

Data mengenai tingkat hunian hotel diambil mulai tahun 2015 – 2016. Pada data ini menunjukkan berapa jumlah konsumen yang menggunakan kamar Hotel Pesona Enasa Merak.

### **4.2.3 Rekapitulasi Kuisisioner Kepuasan Tamu Hotel**

Data mengenai rekapitulasi kuisisioner kepuasan tamu Hotel Pesona Enasa Merak.

## **4.3 Pengolahan Data**

### **4.3.1 Perspektif Ukuran Finansial**

Pada perspektif ukuran finansial terdapat 3 KPI (*Key Performance Indicator*) antara lain:

1. Jumlah Profit

Pada indikator kinerja utama dimana jumlah profit / keuntungan yang diperoleh perusahaan dikatakan baik jika terjadi peningkatan dibandingkan dengan periode sebelumnya.

Tabel 4. 2 Jumlah Profit

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>	<b>Penjualan</b>	<b>Profit</b>	<b>Perkembangan</b>
2015	Rp764.523.655	Rp1.205.174.514	0,63	4,18%
2016	Rp653.298.238	Rp988.508.988	0,66	

## 2. Rasio Perubahan Pendapatan

Rasio perubahan pendapatan merupakan perbandingan antara pendapatan yang diperoleh tahun 2015 dengan tahun 2016.

$$\text{Rasio Perubahan Pendapatan} = \frac{Rp988.508.988}{Rp1.205.174.514} = 0,82$$

## 3. Rasio Kas

Rasio kas merupakan perbandingan antara jumlah kas pada akhir tahun 2015 dengan akhir tahun 2016.

$$\text{Rasio Kas} = \frac{Rp653.298.238}{Rp764.523.655} = 0,85$$

### 4.3.2 Perspektif Ukuran Pasar

Pada perspektif ukuran pasar terdapat 3 KPI (*Key Performance Indicator*) antara lain:

#### 1. Kerjasama Dengan Instansi Pemerintah

Merupakan jumlah kerja saman yang dilakukan perusahaan dengan instansi pemerintah. Kerja sama yang dimaksud adalah pihak lembaga pemerintah melakukan pelatihan, seminar menggunakan layanan hotel. Pihak hotel tidak menargetkan adanya kerjasama dengan pemerintah karena hotel lebih kepada hotel transit

#### 2. Kerjasama Dengan Instansi Swasta

Merupakan jumlah kerjasama yang dilakukan dengan pihak swasta. Perusahaan lain yang mengadakan rapat, pihak hotel tidak menargetkan adanya kerjasama dengan pemerintah karena hotel lebih kepada hotel transit

### 3. Jumlah Kamar Terpesan

Merupakan jumlah kamar yang dipesan oleh konsumen. Semakin banyak jumlah kamar yang dipesan konsumen menunjukkan tingkat hunian hotel semakin baik. Pada tahun 2016 hotel merencanakan tingkat hunian mencapai 45%, sedangkan realisasinya adalah 35%.

#### 4.3.3 Perspektif Ukuran Produktivitas

Pada perspektif produktivitas menunjukkan seberapa besar tingkat inovasi layanan dan juga tingkat produktivitas pegawai. Pada inovasi layanan merupakan sejauh mana hotel mampu memberikan inovasi yang baru pada konsumen. Sedangkan tingkat produktivitas sendiri menunjukkan sejauh mana produktivitas pegawai. Pada bagian inovasi layanan, hotel merencanakan terdapat 8 inovasi yang dilakukan. Pada realisasinya hanya dilakukan 7 inovasi layanan. Pada tingkat produktivitas pegawai pada tahun 2016, hotel merencanakan produktivitas mencapai 70%, namun realisasinya adalah 79%.

#### 4.3.4 Perspektif Fleksibilitas

Pada perspektif fleksibilitas sejauh mana hotel mengakomodir kebutuhan konsumen. Hotel mampu menyesuaikan kebutuhan konsumen seperti penggunaan fasilitas dan juga permintaan konsumen lainnya. Selain itu pada perspektif fleksibilitas terdapat perbaikan kondisi fisik bangunan yang dilakukan. Pada perbaikan kondisi fisik direncanakan 3 dan pada realisasinya sebanyak 3 bagian. Dari sisi penggunaan fasilitas hotel direncanakan sebanyak 50% dan realisasinya 60%.



#### **4.3.5 Perspektif Pelanggan**

Pada perspektif pelanggan menunjukkan sejauh mana hotel mampu meningkatkan jumlah konsumen. Selain itu pada perspektif pelanggan juga terdapat jumlah keluhan konsumen. Tiap bulannya hotel merencanakan jika jumlah keluhan dalam satu bulan hanya 2 keluhan. Pada kenyataannya terdapat rata-rata 3 keluhan. Pada jumlah konsumen hotel merencanakan pada tahun 2016 yang menggunakan layanan hotel sebanyak 4000. Pada kenyataannya jumlah konsumen yang menggunakan layanan hotel sebanyak 3295.

#### **4.3.6 Perspektif Biaya**

Pada perspektif biaya ukuran kinerja yang dilakukan adalah insentif yang diberikan kepada pegawai berprestasi. Pihak hotel merencanakan terdapat sekitar 8 pegawai yang akan memperoleh insentif, pada kenyataan yang memperoleh sebanyak 2 pegawai. Hotel juga telah menganggarkan dalam laporan keuangan mengenai jumlah intensif yang diberikan.

#### **4.3.7 Perspektif Waktu Proses**

Pada perspektif waktu proses menunjukkan ukuran mengenai jumlah rapat koordinasi yang dilakukan antara pihak manajer dengan bagian dibawahnya. Tujuan dilakukannya rapat koordinasi adalah untuk memastikan tiap bagian dari hotel berjalan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **4.3.8 Perspektif Pengiriman**

Pada bagian perspektif pengiriman menunjukkan mengenai layanan yang diberikan hotel kepada konsumen seperti penjemputan yang dilakukan di bandara maupun stasiun. Semakin sedikit waktu tunggu konsumen yang bisa dilayani, maka semakin baik juga pelayanan yang diberikan. Adapun kecepatan informasi merupakan sejauh mana kebijakan yang diambil dapat segera dimengerti oleh bagian manajemen tingkat bawah dan segera dilaksanakan.

#### **4.3.9 Perspektif Kualitas**

Pada perspektif mengenai kualitas menunjukkan sejauh mana tersedianya informasi mengenai jumlah kamar yang tersedia. Selain itu pada bagian kualitas terdapat indikator mengenai pelanggan yang terlayani melalui sambungan *Hot-Line Center*. Hotel merencanakan konsumen yang mampu dilayani sebanyak 35 konsumen. Pada kenyataannya dalam satu bulan terdapat 32 konsumen yang dilayani melalui sambungan *Hot-Line Center*.

#### **4.4 Perspektif Keuangan**

Pada perspektif keuangan menunjukkan mengenai keuangan yang ada pada perusahaan. Dimana dalam perspektif keuangan terdapat indikator pengukuran antara lain:

#### 4.4.1 Perkembangan Profit

Pada perkembangan profit menunjukkan mengenai indikator perkembangan profit, dimana hal ini menjelaskan mengenai prosentase laba bersih dengan penjualan.

$$\text{Profit} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}}$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{\text{Profit tahun 2016} - \text{profit tahun 2015}}{\text{profit tahun 2015}} \times 100\%$$

Tabel 4. 3 Perkembangan Profit

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Profit	Perkembangan
2015	Rp764.523.655	Rp 1.205.174.514	0,63	4,18%
2016	Rp653.298.238	Rp 988.508.988	0,66	

$$\text{Profit Tahun 2015} = \frac{\text{Rp764.523.655}}{\text{Rp1.205.174.514}} = 0,63$$

$$\text{Profit Tahun 2016} = \frac{\text{Rp653.298.238}}{\text{Rp988.508.988}} = 0,66$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{0,66 - 0,63}{0,63} \times 100\% = 4,18\%$$

#### 4.4.2 Perkembangan Likuiditas

Indikator pada perkembangan likuiditas merupakan sejauh mana perusahaan mampu memenuhi hutang jangka pendek. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan untuk memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional. Adapun perkembangan likuiditas terdiri dari dua rasio yaitu:

### 1. Rasio Lancar

Rasio lancar merupakan aset jangka pendek dibagi dengan hutang jangka pendek. Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban / hutang jangka pendek.

$$\text{Rasio Lancar 2015} = \frac{\text{Rp}85.000.000}{\text{Rp}20.000.000} = 4,25$$

$$\text{Rasio Lancar 2016} = \frac{\text{Rp}90.000.000}{\text{Rp}18.000.000} = 5,00$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{5,00 - 4,25}{4,25} \times 100\% = 17,65\%$$

Tabel 4. 4 Perkembangan Likuiditas

Tahun	Rasio Lancar	Perkembangan
2015	4,25	
2016	5,00	17,65%

### 2. Rasio Cepat

Rasio cepat merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva / aset cepatnya, dimana terdiri dari: kas, surat berharga yang dapat diperjual belikan dan piutang dagang. Aktiva / aset ini dianggap cepat karena kativa tersebut merupakan kas yang bisa dikonversikan menjadi kas dala sehari.

$$\text{Rasio Cepat 2015} = \frac{\left(\frac{\text{Rp}85.000.000}{4017}\right)}{\text{Rp}20.000.000} = 0,001058003$$

$$\text{Rasio Cepat 2016} = \frac{\left(\frac{\text{Rp}90.000.000}{3295}\right)}{\text{Rp}18.000.000} = 0,001517451$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{0,001517451 - 0,001058003}{0,001058003} \times 100\% = 43,43\%$$

Tabel 4. 5 Rasio Cepat

Tahun	Rasio Cepat	Perkembangan
2015	0,001058003	43,43%
2016	0,001517451	

#### 4.4.3 Jumlah Produk Terjual

Pada indikator produk terjual yang dimaksud pada penelitian ini adalah tingkat hunian hotel.

$$\text{Perkembangan Jumlah Produk Terjual} = \frac{3295 - 4017}{4017} \times 100\% = -17,97\%$$

Tabel 4. 6 Jumlah Produk Terjual

Tahun	Total Penjualan	Perkembangan
2015	4017	-17,97%
2016	3295	

#### 4.4.4 Laba Bersih

Indikator laba bersih merupakan hasil laba bersih perusahaan dibandingkan dengan kekayaan yang dimiliki perusahaan. Indikator ini memiliki tujuan untuk mengetahui peningkatan laba bersih yang diperoleh terhadap total kekayaan.

$$ROI\ 2015 = \frac{Rp764.523.655}{Rp7.450.731.000} = 0,1026$$

$$ROI\ 2016 = \frac{Rp653.298.238}{Rp7.579.930.000} = 0,0861$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{0,0861 - 0,1026}{0,1026} \times 100\% = -16,00\%$$

Tabel 4. 7 Perkembangan ROI

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROI	Perkembangan
2015	Rp764.523.655	Rp7.450.731.000	0,1026	-16,00%
2016	Rp653.298.238	Rp7.579.930.000	0,0861	

#### 4.4.5 Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan dilakukan dengan membandingkan total kekayaan perusahaan dan penjualan, sehingga dari indikator ini akan diketahui kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan yang dimiliki perusahaan.

$$ATO\ 2015 = \frac{Rp1.205.100.000}{Rp7.450.731.000} = 0,1617$$

$$ATO\ 2016 = \frac{Rp\ 988.500.000}{Rp7.579.930.000} = 0,1304$$

$$Perkembangan\ ATO = \frac{ATO\ 2016 - ATO\ 2015}{ATO\ 2015} \times 100\% = -19,37\%$$

Tabel 4. 8 Perkembangan ATO

Tahun	Penjualan	Total Aset	ATO	Perkembangan
2015	Rp1.205.100.000	Rp7.450.731.000	0,1617	-19,37%
2016	Rp 988.500.000	Rp7.579.930.000	0,1304	

#### 4.4.6 Reward and Punishment

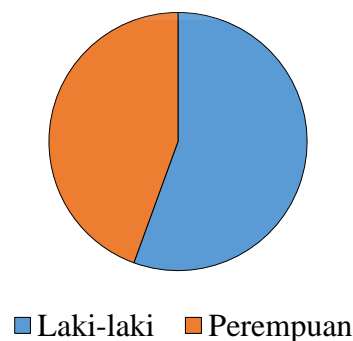
Indikator *Reward and Punishment* bertujuan untuk menjadi pemicu karyawan untuk bekerja lebih baik. Jika karyawan bekerja dengan baik, karyawan akan memperoleh *reward*. Sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan yang berlaku. Adapun karyawan yang memperoleh *reward* pada tahun 2016 sebanyak 2 karyawan. Sedangkan karyawan yang memperoleh *punishment* sebanyak 0 karyawan.

## 4.5 Kepuasan Konsumen

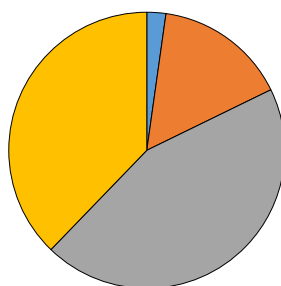
Pada bagian kepuasan konsumen menunjukkan sejauh mana konsumen merasa kebutuhannya dapat diakomodasi oleh pihak hotel. Data diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner ke konsumen hotel. Guna memastikan kuisisioner yang dibagikan memiliki keandalan yang baik maka dilakukan uji realibilitas. Untuk pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Yang mengisi kuisisioner adalah pelanggan atau tamu hotel yang bersedia saja, seluruh tamu dipilih sebagai responden karena merekalah yang merasakan bagaimana kualitas dan pelayanan hotel.

### 4.5.1 Data Umum Responden

Data umum responden menunjukkan gambaran demografi responden secara umum. Pada kuisisioner mengenai data umum responden terdiri dari jenis kelamin responden yang ditunjukkan pada gambar 4.2. Sedangkan dari usia responden dibagi menjadi 4 kelompok mulbai dari rentang usia <20 tahun, 20-25 tahun, 26-30 tahun dan >30 tahun. Gambaran secara umum kelompok uisa yang ditunjukkan pada gambar 4.3. sebagai catatan dari 50 kuisisioner yang di sebar ada 4 yang tidak terisi dan 1 kuisisioner cacat, jadi jumlah kuisisioner tang digunakan adalah 45 buah.



Gambar 4. 2 Kelompok Jenis Kelamin



■ <20 tahun ■ 20-25 tahun ■ 26-30 tahun ■ >30 tahun

Gambar 4. 3 Kelompok Usia

#### 4.5.2 Rekapitulasi Kuisiонер

Hasil data yang diperoleh dengan memberikan kuisiонер kepada konsumen hotel dilakukan rekapitulasi secara keseluruhan. Rekapitulasi dilakukan untuk mengelompokkan konsumen berdasarkan tingkat kepuasan atas layanan yang diberikan hotel.

Tabel 4. 9 Keterangan Atribut

Kode	Keterangan Atribut
A1	Desain ruangan menarik
A2	Kebersihan ruangan
A3	Penyejuk udara (AC)
A4	Lampu penerangan baik
A5	Rasa makanan dan minuman yang disajikan
A6	Harga kamar yang ditawarkan
A7	Kecepatan proses pelayanan
A8	Kemampuan karyawan untuk cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan
A9	Kesiapan karyawan memberikan bantuan
A10	Memberikan tanggapan/jawaban yang tepat terhadap pertanyaan pelanggan
A11	Karyawan berpakaian rapi dan sopan
A12	Memberikan salam dan sapa kepada pelanggan yang datang
A13	Keramahan karyawan dalam melayani
A14	Karyawan selalu meminta maaf kepada pelanggan bila terjadi suatu yang tidak menyenangkan terhadap pelanggan
A15	Menerima kritik dan saran dari pelanggan



Tabel 4. 10 Tingkat Kepentingan Tamu Hotel

No	Atribut	STP	TP	CP	P	SP
1	A1	0	0	8	22	15
2	A2	0	0	3	12	30
3	A3	0	0	7	11	27
4	A4	0	0	18	16	11
5	A5	0	0	8	32	5
6	A6	0	0	27	15	3
7	A7	0	0	5	18	22
8	A8	0	0	6	23	16
9	A9	0	0	8	25	12
10	A10	0	0	20	17	8
11	A11	0	0	3	8	34
12	A12	0	0	4	13	28
13	A13	0	0	3	12	30
14	A14	0	0	4	25	16
15	A15	0	0	10	20	15

Tabel 4. 11 Tingkat Kepuasan Tamu Hotel

No	Atribut	STP	TP	CP	P	SP
1	A1	0	0	20	16	9
2	A2	0	0	7	17	21
3	A3	0	1	15	17	12
4	A4	0	0	10	23	12
5	A5	0	0	19	21	5
6	A6	0	0	16	23	6
7	A7	0	0	9	12	24
8	A8	0	0	13	24	8
9	A9	0	0	13	25	7
10	A10	0	0	19	18	8
11	A11	0	0	5	19	21
12	A12	0	0	4	16	25
13	A13	0	0	5	12	28
14	A14	0	0	14	22	9
15	A15	0	0	13	22	10

Untuk penentuan besar sampel datanya sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p(1 - p)}{E^2}$$

$$n = \frac{1,65^2 \cdot 0,9(1 - 0,9)}{0,1^2} = 24,5025 \approx 25 \text{ sampel}$$

### 4.5.3 Uji Validasi

Uji validasi digunakan untuk mengetahui instrumen yang digunakan benar-benar valid dalam artian instrumen tersebut benar-benar tepat untuk mengukur apa yang akan diukur dalam suatu penelitian. Adapun kriteria yang digunakan untuk melakukan uji validasi sebagai berikut:

- Jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  maka kuisioner dinyatakan valid
- Jika nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $r_{tabel}$  maka kuisioner dinyatakan tidak valid
- Nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada  $\alpha = 10\%$  dan  $db = n-2 = 45-2 = 43$ .

Tabel 4. 12  $r_{tabel}$  Uji Validasi

<b>Db</b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>
43	0,2483

Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) menunjukkan probabilitas atau peluang kesalahan yang ditetapkan peneliti dalam mengambil keputusan untuk menolak atau mendukung hipotesis nol, atau dapat diartikan juga sebagai tingkat kesalahan atau tingkat kekeliruan yang ditolerir oleh peneliti, yang diakibatkan oleh kemungkinan adanya kesalahan dalam pengambilan sampel (*sampling error*) (Muhidin, 2013). Dalam penelitian ini nilai signifikansi yang digunakan adalah 10% yang artinya tingkat kesalahan yang ditolerir adalah 10%. Perhitungan mengenai uji validitas menggunakan SPP dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran. Hasil perhitungan uji validasi ditunjukkan pada tabel di bawah.

Tabel 4. 13 Hasil Uji Validasi

<b>No</b>	<b>Atribut</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keputusan</b>
1	A1	0,482	0,2483	Valid
2	A2	0,449	0,2483	Valid
3	A3	0,341	0,2483	Valid
4	A4	0,446	0,2483	Valid
5	A5	0,264	0,2483	Valid
6	A6	0,344	0,2483	Valid
7	A7	0,434	0,2483	Valid
8	A8	0,409	0,2483	Valid
9	A9	0,549	0,2483	Valid
10	A10	0,501	0,2483	Valid
11	A11	0,614	0,2483	Valid

No	Atribut	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keputusan
12	A12	0,371	0,2483	Valid
13	A13	0,430	0,2483	Valid
14	A14	0,683	0,2483	Valid
15	A15	0,456	0,2483	Valid

Seluruh atribut dinyatakan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data yang diperoleh dapat dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

#### 4.5.4 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat keandalan kuisisioner yang digunakan benar-benar dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data. Uji reliabilitas berfungsi untuk mengetahui sejauh mana tingkat konsistensi kuisisioner yang digunakan sehingga kuisisioner tersebut dapat diandalkan meski penelitian dilakukan berulang kali dengan angket yang sama. Kriteria uji reliabilitas yang digunakan adalah:

- Jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  maka kuisisioner dinyatakan reliabel
- Jika nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $r_{tabel}$  maka kuisisioner dinyatakan tidak reliabel
- Nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada  $\alpha = 10\%$  dan  $db = n-2 = 45-2 = 43$ .

Tabel 4. 14 Uji Reliabilitas

db	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$
43	0,716	0,2483

Berdasarkan hasil yang diperoleh menggunakan SPSS untuk menguji reliabilitas diperoleh hasil *Cronbach's Alpha* 0,716 dengan atribut didalamnya sebanyak 15. Sehingga nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  yaitu  $0,716 > 0,2483$ , maka hal ini menunjukkan bahwa kuisisioner dapat diterima sebagai alat ukur guna melakukan pengambilan data.

#### 4.6 Identifikasi Strategi Objektif

Dengan mengacu kerangka kerja *SMART System*, strategi objektif Hotel dapat dilihat dari tiap level bisnis dan perspektif masing-masing yang ada di dalamnya. Berikut merupakan perspektif *SMART System* yang diaplikasikan dengan keadaan Hotel Pesona Enasa Merak:

Tabel 4. 15 Perspektif *SMART System*

Level	Perspektif	Deskripsi
Unit Bisnis	Ukuran Finansial	Variabel yang menjelaskan tentang aspek pemasukan dari segi anggaran dalam pelaksanaan operasional Hotel.
	Ukuran Pasar	Tentang ukuran dan ruang lingkup jangkauan konsumen (tingkat jangkauan pada konsumen)
Unit Bisnis Operasi	Produktivitas	Tingkat kemampuan hotel dalam memaksimalkan keuntungan dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki.
	Fleksibilitas	Berkaitan dengan pemanfaatan sumberdaya dan fasilitas secara bersama.
	Kepuasan Pelanggan	Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan Hotel terhadap konsumen
Departemen dan Unit Kerja	Biaya	Berkaitan dengan pemanfaatan biaya-biaya yang dikeluarkan melalui kegiatan-kegiatan operasional Hotel.
	Waktu Proses	Merupakan variabel yang menjelaskan tentang proses yang diperlukan oleh tiap karyawan, supervisor dalam melakukan fungsi-fungsi pelayanan
	Pengiriman	Informasi mengenai strategi atau promosi yang diambil Manajer Hotel kepada karyawan serta layanan pada konsumen.
	Kualitas	Mutu atau kualitas yang dihasilkan oleh Hotel terdapat <i>output</i> seperti layanan pada konsumen.

Berdasarkan tabel di atas mengenai perspektif dari *SMART System*, di dalamnya mendeskripsikan tiap-tiap perspektif yang ada dikerangka kerja *SMART System*. Deskripsi yang dilakukan guna mempermudah menerjemahkan perspektif ke dalam strategi objektif penelitian.

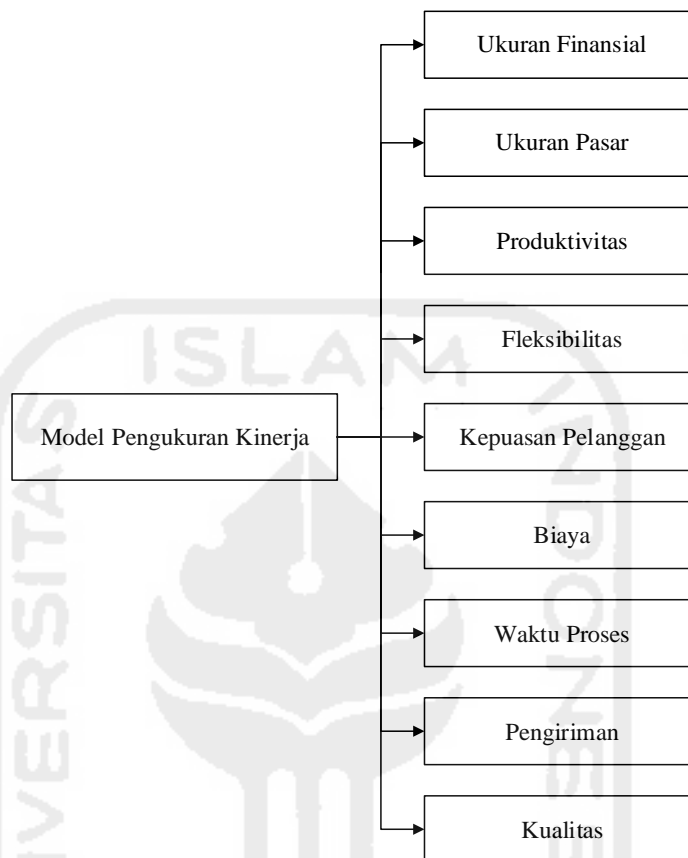
Tabel 4. 16 Strategi Objektif dan KPI (*Key Performance Indicator*)

<b>Pespektif</b>	<b>Strtegi Objektif (variabel Penelitian)</b>	<b>KPI (Key Performance Indicator)</b>
Ukuran Finansial	Peningkatan profit	Jumlah profit
	Peningkatan pendapatan pemesanan	Rasio Perubahan pendapatan
	Peningkatan likuiditas	Rasio kas
Ukuran Pasar	Meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah	Jumlah kerjasama dengan instasni pemerintah
	Meningkatkan kerjasama dengan instansi swasta	Jumlah kerjasama dengan instansi swasta
	Peningkatan tingkat okupansi hotel	Jumlah kamar yang terpesan
Produktivitas	Peningkatan produktivitas karyawan	Tingkat produktivitas karyawan
	Pengembangan inovasi karyawan	Jumlah inovasi layanan
	Perbaikan sarana hotel	Bagian yang diperbaiki
Fleksibilitas	Penggunaan fasilitas unggulan hotel	Jumlah penggunaan fasilitas
	Kepuasan Pelanggan	Jumlah keluhan konsumen Jumlah konsumen
Biaya	Peningkatan kesejahteraan pegawai	Insentif bagi pegawai
Waktu Proses	Pelaksanaan rapat koordinasi	Jumlah rapat koordinasi
	peningkatan layanan penjemputan konsumen	Ketepatan penjemputan
Pengiriman	Peningkatan sampainya informasi ke karyawan	Kecepatan informasi
	Kualitas	Peningkatan kualitas sistem informasi
Tingkat penggunaan <i>Hot-Line Center</i>		Konsumen yang terlayani

#### 4.7 Pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*)

Pembobotan KPI Berdasarkan kuisioner yang berisi penilaian kepentingan tiap elemen KPI yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Dari hasil pembobotan masing-masing bisa diperoleh besaran bobot tiap KPI. Dilakukan penyusunan hierarki tiap perspektif untuk memastikan bahwa model yang digunakan dalam pengukuran kinerja sesuai dengan kerangka kerja *SMART System*.

#### 4.7.1 Pebobotan Tiap Perspektif



Gambar 4. 4 Hierarki Tiap Perspektif

Gambar diatas menunjukkan hierarki tiap perspektif. Dari hierarki ini dilakukan perbandingan berpasangan antar perspektif. Pembobotan terhadap perspektif dilakukan untuk mendapatkan urutan perspektif yang memiliki bobot paling tinggi hingga paling rendah, dimana tiap perspektif memiliki bobot rata-rata  $>0,1$  (Papilo, 2012), pembobotan melibatkan responden yang memiliki kapasitas sebagai pengambil kebijakan di perusahaan. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software Expert Choice 11*.

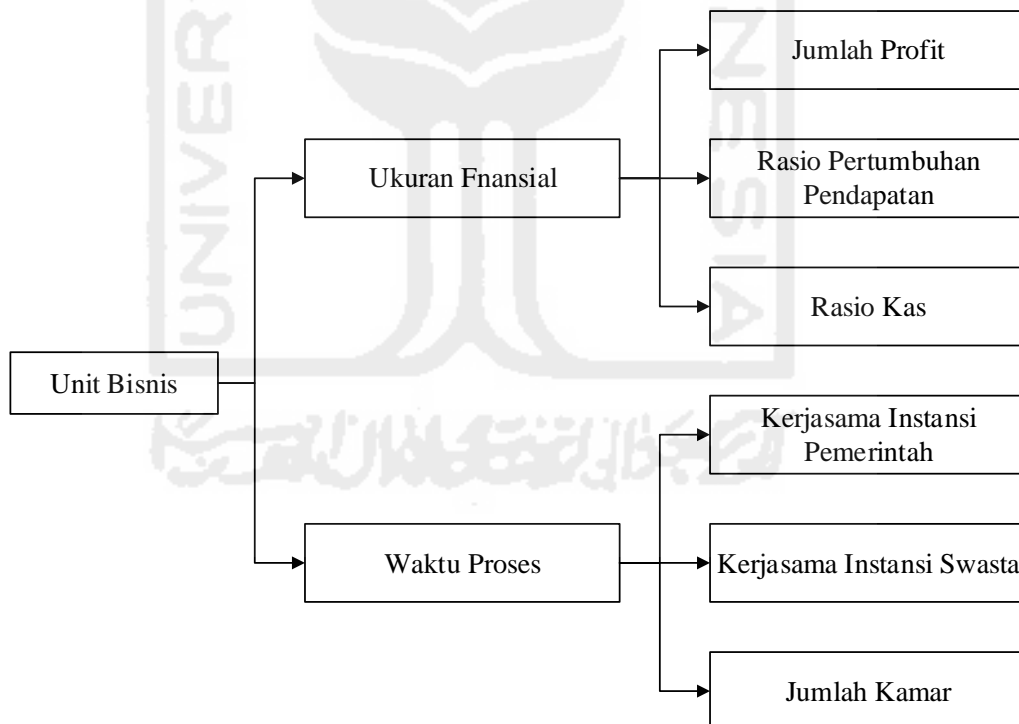
Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan Tiap Perspektif

No	Perspektif	Hasil
1	Ukuran Finansial	0,062
2	Ukuran Pasar	0,115
3	Produktivitas	0,041

No	Perspektif	Hasil
4	Fleksibilitas	0,107
5	Kepuasan Pelanggan	0,227
6	Biaya	0,091
7	Waktu Proses	0,057
8	Pengiriman	0,087
9	Kualitas	0,213

Berdasarkan hasil pembobotan diperoleh urutan mengenai perspektif tertinggi yaitu kepuasan pelanggan (0,227), Kualitas (0,213), ukuran pasar (0,115), fleksibilitas (0,107), biaya (0,091), pengiriman (0,087), ukuran finansial (0,062), waktu proses (0,057) dan produktivitas (0,041), adapun *inconsistency ratio* sebesar 0,08.

#### 4.7.2 Pembobotan Unit Bisnis



Gambar 4. 5 Hierarki Unit Bisnis

Pada gambar di atas merupakan hierarki unit bisnis. Setelah dilakukan penentuan KPI dimana dalam unit bisnis ini terdapat KPI jumlah profit, rasio perubahan pendapatan, rasio kas, kerjasama instansi pemerintah, kerjasama instansi swasta dan jumlah kamar.

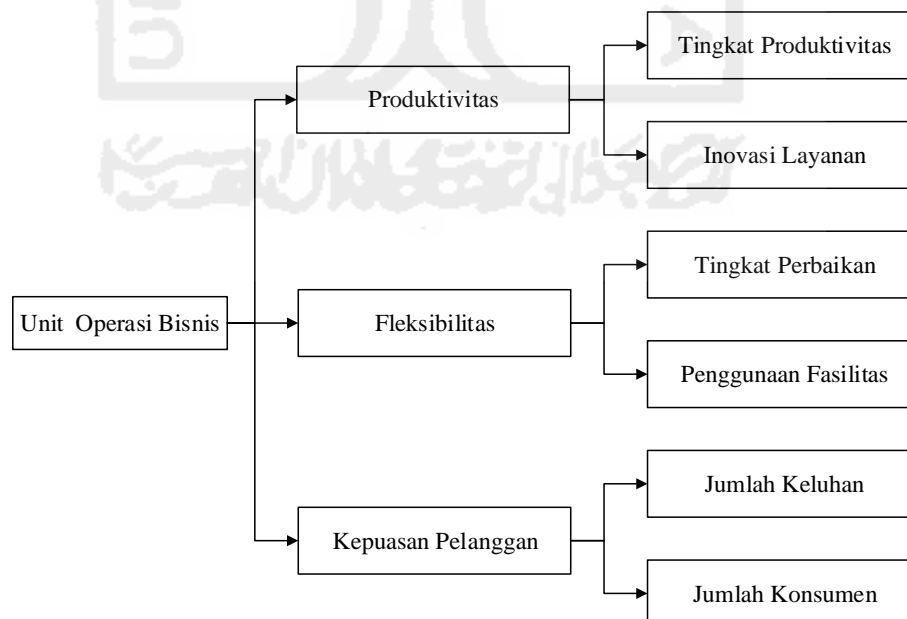
Pada perspektif ukuran finansial merupakan variabel yang menjelaskan tentang aspek pemasukan dan juga biaya operasional pada hotel. Sedangkan ukuran pasar merupakan ukuran dan ruang lingkup jangkauan konsumen yang dicapai.

Tabel 4. 18 Hasil Pembobotan Level Unit Bisnis

No	Perspektif	Hasil
1	Jumlah Profit	0,111
2	Rasio Perubahan Pendapatan	0,176
3	Rasio Kas	0,206
4	Kerjasama Instansi Pemerintah	0,055
5	Kerjasama Instansi Swasta	0,164
6	Jumlah Kamar	0,287

Berdasarkan hasil pembobotan diperoleh urutan mengenai perspektif tertinggi yaitu jumlah kamar (0,287), rasio kas (0,206), rasio perubahan pendapatan (0,176), kerjasama instansi swasta (0,164), jumlah profit (0,111) dan kerja sama instansi pemerintah (0,055), untuk *inconsistency ratio* sebesar 0,18.

#### 4.7.3 Pembobotan Unit Operasi Bisnis



Gambar 4. 6 Hierarki Unit Operasi Bisnis



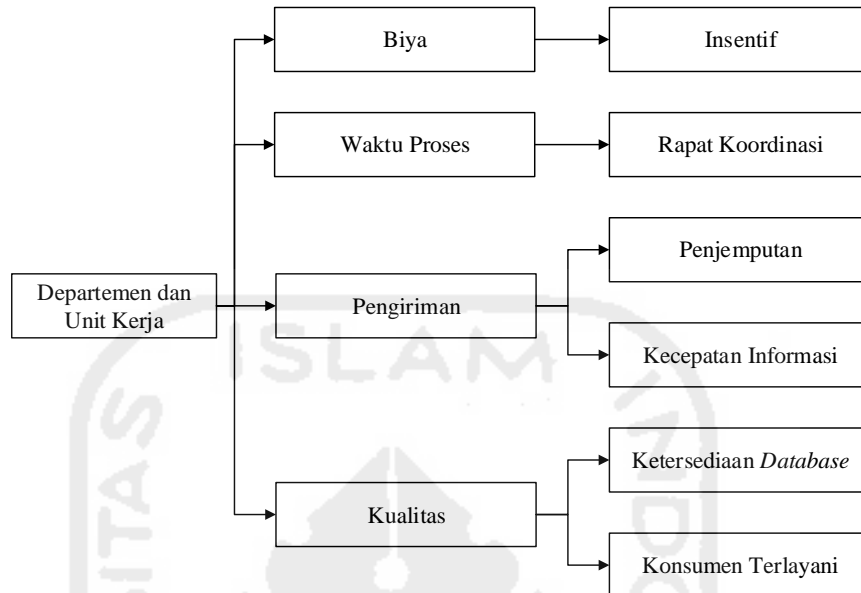
Pada gambar di atas merupakan hierarki unit operasi bisnis. Dalam unit operasi bisnis terdapat tiga perspektif diantaranya produktivitas, fleksibilitas, kepuasan pelanggan. Produktivitas merupakan sejauh mana perusahaan mampu memaksimalkan keuntungan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Penilaian yang dilakukan pada bagian produktivitas adalah tingkat produktivitas dan inovasi layanan yang dilakukan. Fleksibilitas berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya dan fasilitas yang dimiliki secara bersama. Sedangkan kepuasan pelanggan berkaitan dengan tingkat layanan yang diberikan kepada konsumen. Kepuasan pelanggan diukur dengan mengetahui jumlah keluhan dan tingkat kepuasan diukur dengan melakukan pengukuran secara langsung ke konsumen.

Tabel 4. 19 Hasil Pembobotan Level Unit Operasi

No	Perspektif	Hasil
1	Tingkat Produktivitas	0,138
2	Inovasi Layanan	0,139
3	Tingkat Perbaikan	0,093
4	Penggunaan Fasilitas	0,136
5	Jumlah Keluhan	0,172
6	Jumlah Konsumen	0,332

Berdasarkan hasil pembobotan diperoleh urutan mengenai perspektif tertinggi yaitu jumlah konsumen (0,332), jumlah keluhan (0,172), inovasi layanan (0,139), tingkat produktivitas (0,138), penggunaan fasilitas (0,136) dan tingkat perbaikan (0,093), adapun *inconsistency ratio* sebesar 0,09.

#### 4.7.4 Pembobotan Departemen dan Pusat Kerja



Gambar 4. 7 Hierarki Departemen dan Pusat Kerja

Pada gambar di atas merupakan hierarki departemen dan pusat kerja. Dalam hierarki ini terdapat empat perspektif yaitu biaya, waktu proses, pengiriman dan kualitas. Biaya berkaitan dengan pemanfaatan biaya-biaya yang dikeluarkan melalui kegiatan-kegiatan operasional, adapun penilaian kinerja yang dilakukan adalah insentif yang diberikan pada karyawan. Waktu proses merupakan variabel yang menjelaskan tentang proses yang diperlakukan oleh tiap pegawai, supervisor dalam melakukan tugas koordinasi satu sama lain. Pengiriman merupakan penyampaian strategi dari pengambilan kebijakan ke karyawan, selain itu sejauh man pihak perusahaan mampu memberikan layanan berupa penjemputan pada konsumen. Pada perspektif kualitas merupakan kemampuan memberikan informasi yang jelas dan melayani konsumen dengan baik.

Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan Departemen dan Pusat Kerja

No	Perspektif	Hasil
1	Insentif	0,083
2	Rapar Koordinasi	0,120
3	Penjemputan	0,047
4	Kecepatan Informasi	0,218
5	Ketersediaan <i>Database</i>	0,189
6	Konsumen Terlayani	0,343

Berdasarkan hasil pembobotan diperoleh urutan mengenai perspektif tertinggi yaitu konsumen terlayani (0,343), kecepatan informasi (0,218), ketersediaan *database* (0,189), rapat koordinasi (0,120), insentif (0,083) dan penjemputan (0,047), adapun *inconsistency ratio* sebesar 0,08.

#### 4.7.5 Pembuatan Skor

Pada bagian pembuatan skor digunakan metode *scoring system*, dimana *higher is better* dan *lower is better*. *Higher is better* menunjukkan dimana:

$$skor = \frac{aktual}{target} \times 100\%$$

Sedangkan pada *lower is better* semakin rendah pencapaian / skor, maka mengindikasikan semakin baik (Hamanda, 2013).

$$skor = \left( 2 - \frac{aktual}{target} \right) \times 100\%$$

Bobot tiap level memiliki nilai 100%, dimana pada masing-masing perspektif dan KPI memiliki nilai bobot yang berbeda sesuai dengan penilaian yang telah dilakukan. Dimana disesuaikan berdasarkan tingkat kepentingan pengambilan kebijakan. Sedangkan rentang nilai pada skor antara 1-10, nilai 1 merupakan nilai paling rendah dan 10 merupakan nilai paling tinggi untuk kinerja perusahaan.

Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan

Level	Perspektif	KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> )	Bobot (%)	Skor (1-10)
Unit Bisnis	Ukuran Finansial	Jumlah Profit (KPI 1)	11,10%	9,4
		Rasio Perubahan Pendapatan (KPI 2)	17,60%	9,1
		Rasio Kas (KPI 3)	20,60%	9,4
	Ukuran Pasar	Kerjasama Instansi Pemerintah (KPI 4)	5,50%	10
		Kerjasama Instansi Swasta (KPI 5)	16,40%	10
		Jumlah Kamar (KPI 6)	28,70%	7,8

Level	Perspektif	KPI (Key Performance Indicator)	Bobot (%)	Skor (1-10)
Unit Bisnis Operasi	Produktivitas	Tingkat Produktivitas (KPI 7)	13,80%	10
		Inovasi Layanan(KPI 8)	13,90%	8,8
	Fleksibilitas	Tingkat Perbaikan (KPI 9)	9,30%	10
		Penggunaan Fasilitas (KPI 10)	13,60%	10
	Kepuasan Pelanggan	Jumlah Keluhan (KPI 11)	17,20%	5,0
Jumlah Konsumen (KPI 12)		33,20%	8,2	
Departemen dan Unit Kerja	Biaya	Insentif (KPI 13)	8,30%	2,5
	Waktu Proses	Rapar Koordinasi (KPI 14)	12,00%	8,3
	Pengiriman	Penjemputan (KPI 15)	4,70%	10
		Kecepatan Informasi (KPI 16)	21,80%	9,7
	Kualitas	Ketersediaan Database (KPI 17)	18,90%	7,5
		Konsumen Terlayani (KPI 18)	34,30%	9,1

#### 4.8 Traffic Light System

Pada konsep *Traffic Light System* menggunakan tiga warna yaitu hijau dengan ambang batas 7,1-10 artinya kinerja KPI telah mencapai target bahkan melampauinya. Warna kuning dengan ambang batas 3,1-7,0 artinya kinerja KPI belum mencapai target tetapi telah mendekati target yang hendak dicapai, dan warna merah dengan ambang batas  $\leq 3,0$  artinya kinerja KPI benar-benar dibawah target dan KPI ini perlu dapat perhatian khusus pada saat periode berikutnya. Sehingga berdasarkan dari pengukuran kinerja diperoleh hasil berupa skor yang selanjutnya dikelompokkan sesuai konsep *Traffic Light System*.

Tabel 4. 22 *Traffic Light System*

KPI (Key Performance Indicator)	Bobot (%)	Metode Scoring	Rencana	Aktual	Skor
KPI 1	11,10%	<i>Higher is Better</i>	0,7	0,66	9,4
KPI 2	17,60%	<i>Higher is Better</i>	0,9	0,82	9,1
KPI 3	20,60%	<i>Higher is Better</i>	0,9	0,85	9,4
KPI 4	5,50%	<i>Higher is Better</i>	0	0	10
KPI 5	16,40%	<i>Higher is Better</i>	0	0	10
KPI 6	28,70%	<i>Higher is Better</i>	45%	35%	7,8
KPI 7	13,80%	<i>Higher is Better</i>	70%	79%	10
KPI 8	13,90%	<i>Higher is Better</i>	8	7	8,8
KPI 9	9,30%	<i>Lower is Better</i>	3	3	10
KPI 10	13,60%	<i>Higher is Better</i>	50%	60%	10
KPI 11	17,20%	<i>Lower is Better</i>	2	3	5,0
KPI 12	33,20%	<i>Higher is Better</i>	4000	3295	8,2

<b>KPI</b> <i>(Key Performance Indicator)</i>	<b>Bobot</b> <b>(%)</b>	<b>Metode</b> <b>Scoring</b>	<b>Rencana</b>	<b>Aktual</b>	<b>Skor</b>
KPI 13	8,30%	<i>Higher is Better</i>	8	2	2,5
KPI 14	12,00%	<i>Higher is Better</i>	12	10	8,3
KPI 15	4,70%	<i>Higher is Better</i>	0	0	10
KPI 16	21,80%	<i>Higher is Better</i>	90%	87%	9,7
KPI 17	18,90%	<i>Higher is Better</i>	8	6	7,5
KPI 18	34,30%	<i>Higher is Better</i>	35	32	9,1

