

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pespektif Ukuran Finansial

Perspektif ini digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan baik atau tidak. Ukuran yang digunakan merupakan ukuran yang ada pada ukuran finansial strategi objektif yang dimiliki Hotel Pesona Enasa Merak yaitu cara atau upaya untuk meningkatkan profit. Semakin tinggi profit perusahaan maka semakin baik kinerjanya atau bisa dikatakan bagus. Indikator lainnya yaitu rasio perubahan pendapatan, ini merupakan perbandingan pendapatan yang diperoleh antara akhir tahun dengan awal tahun. Nilai 1 menunjukkan rasio yang dimiliki sangat baik, karena perusahaan mampu meningkatkan pendapatan hingga 100%. Indikator yang terakhir yaitu rasio kas yang membandingkan kas yang dimiliki antara tahun satu dan yang lainnya.

Perspektif ukuran finansial Hotel Pesona Enasa Merak pada bagian profit di tahun 2015 dengan nilai penjualan Rp1.205.174.514 dengan laba bersih Rp764.523.655, pada tahun 2016 nilai penjualan Rp988.508.988 dengan laba bersih Rp653.298.238. perkembangan pada tahun 2015 dengan 2016 adalah 4,18%. Untuk rasio perubahan pendapatan yang membandingkan pendapatan antara 2015 dengan 2016 rasionya adalah 0,82, hal ini menunjukkan jika terjadi peningkatan pendapatan pada tahun 2016 dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 82% walaupun penjualan terjadi penurunan, ini disebabkan pada tahun 2016 dilakukan perubahan harga kamar pada semua tipe dari yang harga yang paling rendah adalah Rp130.000 pada tahun 2015 menjadi Rp150.000 pada tahun 2016.

Untuk kondisi rasio kas pada tahun 2015 diperoleh laba bersih sebesar Rp764.523.655 dan pada tahun 2016 laba bersihnya sebesar Rp653.298.238 maka diperoleh rasio kas sebesar 0,85. Sama dengan rasio perubahan pendapatan, semakin mendekati nilai 1 maka kinerja kas perusahaan semakin baik, hasil menunjukkan rasio kas perusahaan cukup baik.

5.2 Perspektif Ukuran Pasar

Pada perspektif ukuran pasar menjelaskan mengenai sejauh mana perusahaan mampu menjangkau pelanggan yang potensial. Ukuran pasar dapat dikatakan juga seberapa banyak pelanggan yang membeli atau menggunakan produk atau jasa perusahaan. Pada perspektif ukuran pasar terdapat beberapa indikator seperti kerjasama dengan instansi pemerintah, kerja sama dengan instansi swasta serta jumlah kamar yang terpesan pada Hotel Pesona Enasa Merak.

Kerjasama yang dilakukan dengan instansi pemerintah akan berdampak pada kinerja perusahaan meski secara tidak langsung. Pihak pemerintah juga sering mengadakan rapat, pelatihan serta seminar di hotel, namun sayangnya Hotel Pesona Enasa Merak tidak menjalin kerja sama dengan pemerintah terkait kegiatan tersebut atau dapat dikatakan tidak ada kerjasama antara Hotel Pesona Enasa Merak dengan instansi pemerintah. Pada kerjasama dengan instansi swasta sama halnya dengan instansi pemerintah Hotel Pesona Enasa Merak tidak melakukan kerjasama tersebut. Tidak dilakukannya kerja sama dengan pemerintah maupun swasta karena pihak hotel beranggapan bahwa Hotel Pesona Enasa Merak adalah tempat transit untuk istirahat sebelum melanjutkan perjalanan menuju Pulau Sumatra atau sebaliknya.

Pengukuran pada jumlah kamar yang terpesan atau tingkat hunian hotel menunjukkan jika semakin banyak jumlah kamar yang dipesan pelanggan, maka tingkat hunian hotel semakin baik. Namun tiap tahunnya terjadi perubahan mengenai tingkat

hunian karena dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal. Pada tahun 2016 tingkat hunian Hotel Pesona Enasa Merak direncanakan sebesar 45% dari total kamar, namun pada kenyataannya hanya 35% saja.

5.3 Perspektif Produktivitas

Perspektif produktivitas menunjukkan suatu ukuran yang menyatakan bagai mana sumber daya yang dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, pegawai dan aset akan menunjang kinerja perusahaan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan yang ditentukan. Penilaian didasarkan pada kinerja mengenai inovasi dan tingkat produktivitas pegawai.

Inovasi layanan dapat dipandang sebagai suatu cara yang dilakukan perusahaan dalam menjawab kebutuhan konsumen. Inovasi dilakukan dengan mengembangkan layanan yang sudah ada pada perusahaan. Interaksi dengan pelanggan seperti mengajak melakukan senam sehat, interaksi dengan bahasa daerah. Layanan lainnya seperti pemesanan via aplikasi telepon pintar serta memperkenalkan budaya daerah sekitar menjadi fokus inovasi Hotel Pesona Enasa Merak.

Tingkat produktivitas mengacu pada indikator kinerja pegawai. Data yang diperoleh Hotel Pesona Enasa Merak dimana merencanakan tingkat produktivitas sebesar 70% di tahun 2016 dan pada kenyataannya dapat melebihi target yakni sebesar 79%.

5.4 Perspektif Fleksibilitas

Perspektif fleksibilitas menunjukkan sejauh mana hotel bisa mengakomodir kebutuhan pelanggan. Fasilitas yang dimiliki hotel seperti *meeting room* mampu dimanfaatkan

sesuai kebutuhan pelanggan serta penggunaan fasilitas-fasilitas lainnya. Pengukuran yang dilakukan mengenai perbaikan kondisi fisik bangunan hotel dan juga penggunaan fasilitas hotel secara keseluruhan. Pada perbaikan fisik hotel merencanakan terdapat 3 perbaikan dan pada realisasinya target terpenuhi. Sedangkan rencana penggunaan fasilitas hotel sebesar 50% sedangkan realisasinya 60%.

5.5 Perspektif Pelanggan

Salah satu acuan dalam pengukuran pada perspektif pelanggan adalah jumlah keluhan dan juga jumlah pelanggan yang menggunakan layanan hotel pada tahun 2016. Hotel merencanakan jumlah keluhan tiap bulannya adalah 2 keluhan, namun pada kenyataannya terdapat rata-rata 3 keluhan tiap bulannya. Pada tahun 2016 hotel merencanakan jumlah pelanggan yang menggunakan layanan hotel sebanyak 4000, pada kenyataannya jumlah pelanggan yang menggunakan layanan hotel sebanyak 3295. Adanya perbedaan antara yang direncanakan dengan kondisi aktual perlu menjadi perhatian perusahaan.

5.6 Perspektif Biaya

Pada perspektif biaya merupakan ukuran yang menunjukkan jumlah yang harus dikeluarkan suatu perusahaan untuk memperoleh manfaat dari apa yang telah dikeluarkan. Perspektif biaya yang digunakan pada pengukuran kinerja ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai berprestasi pada tahun 2016. Perusahaan merencanakan terdapat 8 pegawai yang mendapatkan insentif, namun pada kenyataannya hanya ada 2 pegawai. Perusahaan perlu melakukan upaya untuk mendorong pegawai agar memiliki semangat dalam melakukan tugas.

5.7 Perspektif Waktu Proses

Perspektif waktu proses menunjukkan mengenai jumlah rapat koordinasi yang dilakukan pihak manajer dengan struktur yang ada dibawahnya. Kelancaran komunikasi antara pihak manajer dengan struktur dibawahnya dapat menjadi faktor pendukung meningkatnya kinerja perusahaan. Adanya komunikasi yang lancar juga sebagai salah satu cara untuk memastikan bahwa tiap bagian yang ada dari hotel menjalankan tugas dan fungsinya sesuai kewenangan masing-masing.

5.8 Perspektif Pengiriman

Perspektif pengiriman menunjukkan bagaimana hotel mampu merespon salah satu kebutuhan konsumen yaitu adanya layanan penjemputan. Penjemputan yang disediakan pihak hotel berupa penjemputan di bandara maupun stasium, namun sayangnya fasilitas penjemputan ini tidak ada di Hotel Pesona Enasa Merak. Ukuran kinerja lainnya adalah kecepatan informasi yang menunjukkan sejauh mana kebijakan yang diambil pihak manajemen atas dapat dipahami dan dilaksanakan oleh manajemen dibawahnya.

5.9 Perspektif Kualitas

Perspektif kualitas menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen untuk masa sekarang dan dapat terus bertahan di masa yang akan datang. Ukuran yang digunakan pada perspektif kualitas yaitu jumlah pelanggan yang mampu dilayani melalui sambungan *Hot-Line Center*, selain itu informasi ketersediaan *database* mengenai kamar dan fasilitas hotel lainnya juga ikut menentukan. Pihak hotel merencanakan 35 pelanggan yang mampu dilayani melalui sambungan *Hot-Line Center*, namun pada kenyataannya hanya 32 pelanggan yang dapat terlayani.

5.10 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan digunakan sebagai cara untuk mengukur sehat atau tidaknya suatu perusahaan ditinjau dari aspek keuangan. Data yang digunakan sebagai acuan dalam pengukuran kinerja keuangan perusahaan adalah laporan keuangan tahun 2015 dan 2016. Dari sisi perkembangan profit dimana didalamnya menjelaskan mengenai presentase laba bersih dan penjualan. Penjualan yang dimaksud pada penelitian ini adalah total pendapatan kotor yang diperoleh perusahaan dari masing-masing bagian hotel. Pada tahun 2015 hotel memperoleh laba bersih Rp764.523.655 dan di tahun 2016 sebesar Rp653.298.238. perbandingan laba bersih penjualan disebut profit, profit di tahun 2015 sebesar 0,63 dan tahun 2016 sebesar 0,66. Nilai perkembangan profit dari tahun 2015-2016 sebesar 4,18%. Dari perkembangan profit menunjukkan hotel mampu menghasilkan laba dengan modal yang dimiliki. Hal ini menjadi evaluasi mengenai pengolahan hotel tersebut.

Indikator lainnya yaitu perkembangan likuiditas, sejauh mana perusahaan bisa memenuhi hutang jangka pendeknya. Posisi likuiditas berupa rasio lancar dikatakan baik jika hutang lancar tidak melebihi aset lancar. Rasio lancar pada tahun 2015 sebesar 4,25 dan pada tahun 2016 sebesar 5,00, sehingga perkembangan rasio lancar 2015-2016 sebesar 17,65%. Nilai yang dihasilkan menunjukkan kinerja keuangan hotel cukup baik. Rasio cepat yang dihasilkan pada tahun 2015 adalah 0,001058003 dan pada tahun 2016 adalah 0,001517451. Perkembangan rasio cepat dari tahun 2015-2016 sebesar 43,43%.

Pada jumlah produk terjual atau tingkat hunian hotel diperoleh hasil dimana perkembangan tingkat hunian 2015-2016 mengalami penurunan sebesar 17,97%, kondisi ini bisa dipengaruhi faktor internal maupun eksternal yang ada dalam perusahaan. Untuk nilai ROI pada tahun 2015 sebesar 0,1026 dan pada tahun 2016 sebesar 0,0861. Perkembangan ROI perusahaan mengalami penurunan sebesar 16%, kondisi ini menunjukkan hotel tidak mampu memanfaatkan aset yang dimiliki dan kurangnya promosi untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Untuk *Aset Turn Over* (ATO) pada

tahun 2015 sebesar 0,1617 dan pada tahun 2016 sebesar 0,1304. Perkembangan ATO menurun sebesar 19,37%, hal ini menunjukkan kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan perusahaan. Terjadinya penurunan pada tingkat hunian ROI dan ATO karena adanya kenaikan harga kamar hotel, pada harga kamar terendahnya yang semula Rp130.000 menjadi Rp.150.000. Selain itu juga hotel membeli kendaraan oprasional baru serta melakukan perbaikan pada fasilitas hotel.

5.11 Kepuasan Konsumen

Konsumen merupakan ujung tombak bagi keberlangsungan suatu perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, salah satu cara untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen dengan melakukan pengukuran mengenai tingkat kepuasan pelanggan. Data yang dikumpulkan dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 50 buah. Berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 25 orang dan perempuan 20 orang. Berdasarkan kelompok usia adalah <20 tahun sebanyak 1 orang, 20-25 tahun sebanyak 7 orang, 26-30 tahun sebanyak 20 orang dan >30 tahun sebanyak 17 orang.

Kuisisioner yang disebarkan pada responden dilakukan uji validasi dan uji reliabilitas. Uji validasi digunakan untuk mengetahui instrumen yang digunakan tepat mengukur mengenai apa yang akan diukur dalam penelitian. Seluruh atribut yang terdapat pada kuisisioner dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konsisten kuisisioner yang digunakan sehingga kuisisioner tersebut dapat diandalkan. Hasil yang diperoleh melalui perhitungan aplikasi SPSS 18 menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan nilai $0,716 > 0,2483$.

Kuisisioner yang diberikan pada pelanggan berisi 15 atribut penilaian mengenai kinerja hotel. Diperoleh hasil dari 45 responden dimana presentasi penilaian kinerja hotel sebesar 0,15% tidak puas, 26,96% cukup puas, 42,52% puas dan 30,37% sangat puas. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan maka tingkat kepentingan hotel menurut para

pelanggan sangat penting untuk evaluasi pihak hotel, penilaian dari 15 atribut penilaiannya adalah 19,85% cukup penting, 39,85% penting dan 40,30% sangat penting. Dilihat dari atribut yang memiliki tingkat kepentingan untuk dijadikan perhatian dilakukan perbaikan yaitu atribut 11 mengenai pakaian para karyawan, lalu atribut 13 mengenai keramahan karyawan dan atribut 5 tentang rasa makanan. Ketiga atribut ini dapat dilakukan peningkatan atau menjaga kualitas yang sudah baik.

5.12 Pembobotan Tiap Perspektif

Berdasarkan hasil perbandingan berpasangan antara perspektif diperoleh hasil berupa urutan perspektif yang memiliki bobot paling tinggi hingga paling rendah. Pembobotan dilakukan dengan melibatkan pakar yang memiliki akses langsung dengan pihak hotel dalam hal ini *HR Manager*. Proses pembobotan dilakukan dengan bantuan aplikasi *Expert Choice 11*.

Dari hasil pembobotan diperoleh urutan bobot 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). Kepuasan pelanggan memiliki nilai tertinggi ini hotel selalu mengedepankan kepuasan pelanggan dalam menggunakan jasa mereka, selain itu hotel juga memperhatikan kualitas yang diberikan kepada pelanggan mulai dari kualitas makanan dan kualitas pelayanan. Pada ukuran fleksibilitas tidak lupa menjadi perhatian untuk membenahi dan membuat hotel terlihat semakin menarik bagi para pelanggan. Hasil dari perhitungan yang dilakukan diperoleh *inconsistency ratio* sebesar 0,08, dapat dikatakan pembobotan yang dilakukan konsisten.

5.13 Pembobotan Tiap Level

Pembobotan juga dilakukan pada masing-masing level dari unit bisnis, unit operasi bisnis hingga departemen dan pusat kerja. Pada level unit bisnis bobot yang diperoleh 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). Hasil perhitungan diperoleh *Inconsistency ratio* sebesar 0,08. *inconcistecy ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka akan dilakukan pengisian kuisisioner lagi pada *expert*. Pada bagian ini nilainya kurang dari 0,1 maka dikatakan konsisten

Untuk level unit operasi bisnis bobot yang diperoleh 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). Hasil perhitungan diperoleh *inconsistency ratio* 0,09. *Inconcistecy ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka akan dilakukan pengisian kuisisioner lagi pada *expert*. Pada bagian ini nilainya kurang dari 0,1 maka dikatakan konsisten. Hotel lebih mementingkan jumlah konsumen yang menggunakan layanan hotel dan jumlah keluhan digunakan untuk menjadi penunjang untuk mencapai target.

Pada level departemen dan pusat kerja diperoleh hasil bobot sebagai berikut konsumen terlayani (0,343), kecepatan informasi (0,218), ketersediaan *database* (0,189), rapat koordinasi (0,120), insentif (0,083) dan penjemputan (0,047). Pihak hotel ingin bahwa pelanggan yang ada dapat dilayani sepenuhnya dan seluruhnya. Hasil *inconsistency ratio* sebesar 0,08. *Inconcistecy ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka akan dilakukan pengisian kuisisioner lagi pada *expert*. Pada bagian ini nilainya kurang dari 0,1 maka dikatakan konsisten.

5.14 *Traffic Light System*

Pada tabel 4.22 menunjukkan besar bobot dan skor kinerja dari masing-masing KPI. Disini penulis memfokuskan analisis pada KPI yang memiliki besar pembobotan paling tinggi dan nilai kinerjanya pada setiap level yang berbeda. Pada level unit bisnis pembobotan paling tinggi dimiliki oleh KPI 6 (jumlah kamar) dan KPI 3 (rasio kas) dengan bobot masing masing 28,70% dan 20,60%. KPI 6 termasuk kedalam perspektif ukuran pasar sedangkan KP3 terdapat pada perspektif finansial. Kinerja kedua KPI telah mencapai target karena skor yang dimiliki >7 serta berwarna hijau, untuk KPI 3 memiliki skor 9,4 dan KPI 6 memiliki skor 7,8.

Pada level unit operasi bisnis dapat dikatakan rata-rata KPI telah mencapai target meskipun ada 1 KPI yang belum mencapai. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata skor KPI yang telah melewati 7, untuk KPI 11 belum mencapai target karena skornya hanya 5. Pada level ini KPI yang memiliki bobot tinggi yaitu KPI 12 (jumlah pelanggan) dan KPI 11 (jumlah keluhan) dengan bobot masing-masing 33,20% dan 17,20%., kedua KPI tersebut terdapat padaperspektif kepuasan pelanggan.

Untuk level departemen dan unit kerja KPI yang memiliki bobot tinggi yaitu KPI 18 (konsumen terlayani) dan KPI 16 (kecepatan informasi) dengan bobot masing-masing 34,30% dan 21,80%. Untuk skor kedua KPI tersebut telah mencapai target karena diatas 7, KPI 16 terdapat pada perspektif pengiriman sedangkan KPI 18 ada diperspektif kualitas. Pada level ini terdapat 1 KPI yang memiliki skor dibawah 7, meskipun bobot yang dimiliki hanya 8,30% namun harus tetap menjadi perhatian dan memperbaikinya agar diperiode selanjutnya dapat mencapai target.

Untuk memperbaiki kinerja perusahaan perlu adanya perbaikan dan peningkatan strategi objektif pada tiap level, sehingga diharapkan KPI yang pencapaiannya masih dibawah target (warna kuning dan merah) dapat ditingkatkan kinerjanya. Perbaikan dan peningkatan strategi tersebut ditentukan dengan mengkombinasikan hasil pembobotan dan hasil pengukuran kinerja KPI. Sebagai prioritas pertama, perbaikan dan peningkatan strategi objektif pada level departemen dan unit kerja. Level ini merupakan pondasi dari perspektif pada *SMART System*, yang mengawali keberhasilan level unit bisnis operasi dan level unit bisnis. Pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah peningkatan insentif pada karyawan karena dengan adanya insentif akan meningkatkan motivasi dari para pekerja agar bekerja lebih baik lagi. Selanjutnya adalah penjemputan, meskipun skor yang dimiliki 10 namun ini diperoleh karena tidak memiliki target penjemputan, dengan memperbaiki dan mengadakan layanan ini diharapkan dapat menarik pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk indikator lainnya dapat dipertahankan atau ditingkatkan juga sesuai kemampuan dari perusahaan

Prioritas kedua adalah perbaikan dan peningkatan strategi objektif pada level unit operasi bisnis, pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah jumlah keluhan konsumen. Prioritas ketiga adalah perbaikan dan peningkatan strategi objektif pada level unit bisnis. Pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah peningkatan kerja sama instansi pemerintah dan swasta. Kedua indikator ini penting untuk ditingkatkan karena pada periode sebelumnya tidak ada sama sekali kerjasama yang dilakukan terhadap kedua instansi tersebut. Upaya perbaikan dan peningkatan strategi objektif pada setiap level dengan skala prioritasnya sebagaimana yang telah dilakukan untuk analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *SMART System*.