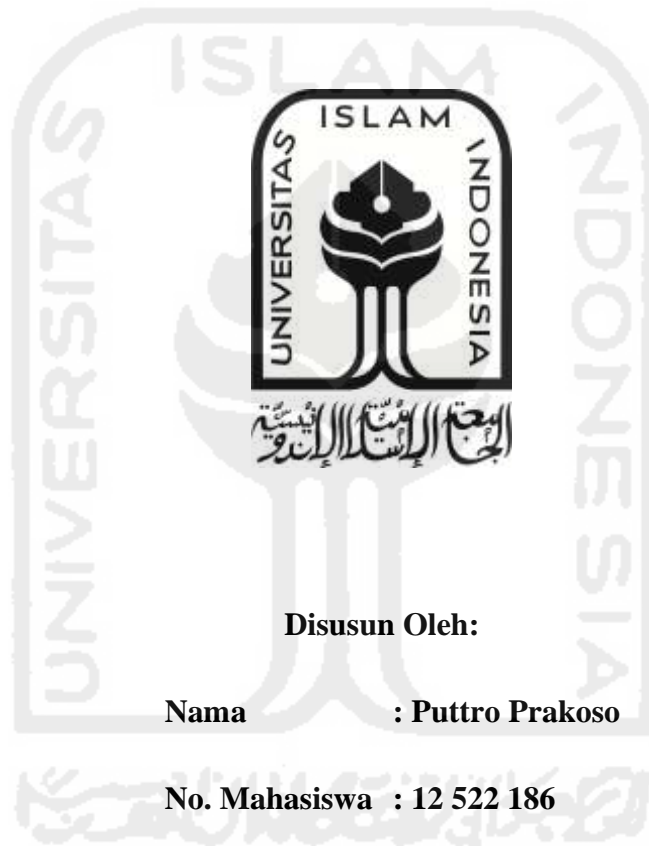


**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN *SMART (STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS
AND REPORTING TECHNIQUE) SYSTEM*
(Studi Kasus di Hotel Pesona Enasa Merak - Banten)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh:

Nama : Puttro Prakoso

No. Mahasiswa : 12 522 186

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2017**

LEMBAR PENGAKUAN

ii

LEMBAR PENGAKUAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 4 Februari 2017



Putro Prukoso

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

SURAT KETERANGAN SELESAI



HOTEL PESONA ENASA MERAK
"The soonest hotel you can get"

Jl. Gerem Raya No. 78 Samping Pintu Tipl Merak, Cilegon Banten Telp. (0254) 573614, 9146111. Fax. (0254) 573614
E-mail : info@hotelpesonamerak.com - www.hotelpesonamerak.com

SURAT PERNYATAAN
Nomor : 001/PEM/I/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **EKO INDRATMOKO**
Jabatan : **Manager Front Office**
Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : **PUTTRO PRAKOSO**
NIM : **12522186**
Universitas : **Universitas Islam Indonesia Yogyakarta**

Adalah benar telah melaksanakan penelitian di **Hotel Pesona Enasa Merak** dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:
"PERFORMANSI PERUSAHAAN DENGAN SMART SYSTEM"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Merak, 12 Januari 2017
Hotel Pesona Enasa Merak


EKO INDRATMOKO

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

iv

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN*****SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) SYSTEM*****(Studi Kasus di Hotel Pesona Enasa Merak)**

Disusun oleh:

Nama : Puttro Prakoso

No. Mahasiswa : 12522186

Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

Yogyakarta, 6 Februari 2017

Menyetujui,
Pembimbing

(Drs.R. Abdul Djalal M.M)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) SYSTEM*

(Studi Kasus di Hotel Pesona Enasa Merak)

TUGAS AKHIR

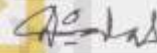
Disusun oleh:

Nama : Puttro Prakoso
No. Mahasiswa : 12522186
Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

Telah dipertahankan di depan sidang pengujian sebagai satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta, 10 Maret 2017

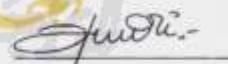
Tim Penguji
Drs.R. Abdul Djalal M.M
Ketua



Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng
Anggota I



Dwi Handayani, S.T., M.Sc
Anggota II



Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



(Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng)

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Terima kasih kepada Allah SWT atas karunia yang telah diberi
kepada hambamu ini.*

*Kupersembahkan Tugas Akhir ini kepada Bapak dan Ibu yang selalu berjuang demi
apapun untuk anaknya tanpa pamrih.*



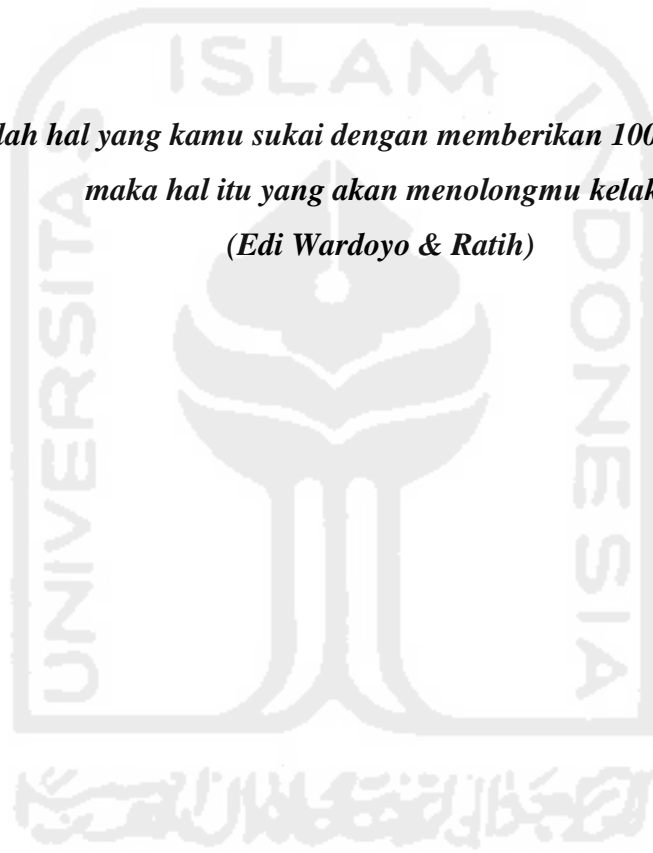
MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (Q.S Al Al-Insyirah :6)

*“Lakukan lah hal yang kamu sukai dengan memberikan 100% kemampuanmu,
maka hal itu yang akan menolongmu kelak”*

(Edi Wardoyo & Ratih)



KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul penelitian “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*”. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dorongan dari semua pihak, maka penulisan Tugas Akhir ini tidak akan lancar.

Merupakan suatu kebanggaan bagi saya karena dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang merupakan persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Melalui proses yang panjang dan penuh halangan untuk mengerjakannya dan Alhamdulillah Allah SWT memudahkan jalan untuk dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Akhirnya dengan segala kerendahan hati izinkalah kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berjasa memberikan motivasi dalam rangka menyelesaikan laporan ini. Untuk ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman. ST., M.Eng selaku Ka. Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. R. Abdul Djalal M.M, selaku dosen pembimbing yang selalu memberi masukan dan nasehat dalam mengerjakan Tugas Akhir.
4. Bapak H. Syarif Ridwan, SE selaku *General Manager* Hotel Pesona Enasa Merak yang sudah memperbolehkan melakukan penelitian.
5. Bapak Eko Indratmoko selaku *HR. Manager* yang sudah membantu dalam proses pengambilan data.

6. Bapak Edi Wardoyo dan Ibu Ratih sebagai orang tua yang telah memberi doa, motivasi dan dukungannya sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Oviana Agisti yang telah memberi doa, motivasi dan dukungannya sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Findani (Dante), Aldi (Jenky), Hocky, Irfan (Onoy) selaku sahabat terdekat saya yang membantu proses berjalannya tugas akhir ini.
9. Teman-teman Teknik Industri Universitas Islam Indonesia angkatan 2012 yang memberikan suport dan doa untuk saya.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terkait, yang telah membantu saya dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal sholeh yang senantiasa mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah Subhana wa Ta'ala. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang. Akhir kata semoga Tugas Akhir ini dapat digunakan sebagai mana mestinya serta berguna bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yogyakarta, 31 Januari 2017

Puttro Prakoso

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGAKUAN	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I LATAR BELAKANG	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
2.1 Kinerja	6
2.1.1 Pengertian Kinerja	6
2.1.2 Indikator Kinerja	6
2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	7
2.1.4 Penilaian Kinerja	8
2.2 Produktivitas	9
2.3 Perencanaan Strategik Fungsional	10
2.2.1 Perencanaan Strategik Pemasaran	11
2.2.2 Perencanaan Strategik Manufaktur	11
2.2.3 Perencanaan Strategik Pengembangan	12
2.2.4 Perencanaan Strategik Keuangan	13
2.4 Manajmen Strategik	13
2.3.1 Strategi	14

2.3.2	Keputusan dan Tindakan Strategis	14
2.3.3	Tujuan manajemen Strategik	15
2.3.4	Indikator Kinerja Akutansi	15
2.3.5	Proses Manajemen Strategik.....	16
2.3.6	Pemasaran Strategik.....	17
2.5	<i>SMART System</i>	18
2.6	Penelitian Terdahulu	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		22
3.1	Objek Penelitian	22
3.2	Sumber Data.....	22
3.2.1	Data Primer	22
3.2.2	Data Sekunder.....	23
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	23
3.4	Pengujian Instrumen.....	26
3.4.1	Penentuan Besar Sampel.....	26
3.4.2	Uji Validasi	28
3.4.3	Uji Reabilitas	28
3.5	Metode Analisa	30
3.5.1	<i>SMART System</i>	30
3.5.2	Perspektif Keuangan.....	33
3.6	Diagram Alir	35
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		37
4.1	Pengumpulan Data	37
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	37
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	38
4.1.3	Struktur Organisasi.....	39
4.1.4	Fasilitas Hotel.....	40
4.2	Data Penelitian	42
4.2.1	Neraca Keuangan.....	42
4.2.2	Tingkat Hunian Hotel	42
4.2.3	Rekapitulasi Kuisisioner Kepuasan Tamu Hotel.....	42
4.3	Pengolahan Data.....	42
4.3.1	Perspektif Ukuran Finansial.....	42
4.3.2	Perspektif Ukuran Pasar.....	43
4.3.3	Perspektif Ukuran Produktivitas.....	44
4.3.4	Perspektif Fleksibilitas.....	44

4.3.5	Perspektif Pelanggan.....	45
4.3.6	Perspektif Biaya.....	45
4.3.7	Perspektif Waktu Proses.....	45
4.3.8	Perspektif Pengiriman.....	46
4.3.9	Perspektif Kualitas.....	46
4.4	Perspektif Keuangan.....	46
4.4.1	Perkembangan Profit.....	47
4.4.2	Perkembangan Likuiditas.....	47
4.4.3	Jumlah Produk Terjual.....	49
4.4.4	Laba Bersih.....	49
4.4.5	Pendapatan Perusahaan.....	50
4.4.6	<i>Reward and Punishment</i>	50
4.5	Kepuasan Konsumen.....	51
4.5.1	Data Umum Responden.....	51
4.5.2	Rekapitulasi Kuisisioner.....	52
4.5.3	Uji Validasi.....	54
4.5.4	Uji Reabilitas.....	55
4.6	Identifikasi Strategi Objektif.....	56
4.7	Pembobotan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	57
4.7.1	Pebobotan Tiap Perspektif.....	58
4.7.2	Pembobotan Unit Bisnis.....	59
4.7.3	Pembobotan Unit Opearasi Bisnis.....	60
4.7.4	Pembobotan Departemen dan Pusat Kerja.....	62
4.7.5	Pembuatan Skor.....	63
4.8	<i>Traffic Light System</i>	64
BAB V PEMBAHASAN.....		66
5.1	Pespektif Ukuran Finansial.....	66
5.2	Perspektif Ukuran Pasar.....	67
5.3	Perspektif Produktivitas.....	68
5.4	Perspektif Fleksibilitas.....	68
5.5	Perspektif Pelanggan.....	69
5.6	Perspektif Biaya.....	69
5.7	Perspektif Waktu Proses.....	70
5.8	Perspektif Pengiriman.....	70
5.9	Perspektif Kualitas.....	70
5.10	Perspektif Keuangan.....	71

5.11	Kepuasan Konsumen	72
5.12	Pembobotan Tiap Perspektif.....	73
5.13	Pembobotan Tiap Level.....	74
5.14	<i>Traffic Light System</i>	75
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN		77
6.1	Kesimpulan	77
6.2	Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN.....		82



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Klasifikasi <i>Cronbach Alfa</i> (Singaribun, 1989)	29
Tabel 3. 2 Nilai KPI (Pratiwi, 2009).....	32
Tabel 3. 3 <i>Traffic Light System</i> (Pratiwi, 2009).....	32
Tabel 4. 1 Rincian Harga	41
Tabel 4. 2 Jumlah Profit.....	43
Tabel 4. 3 Perkembangan Profit	47
Tabel 4. 4 Perkembangan Likuiditas	48
Tabel 4. 5 Rasio Cepat.....	49
Tabel 4. 6 Jumlah Produk Terjual.....	49
Tabel 4. 7 Perkembangan ROI.....	50
Tabel 4. 8 Perkembangan ATO	50
Tabel 4. 9 Keterangan Atribut	52
Tabel 4. 10 Tingkat Kepentingan Tamu Hotel	53
Tabel 4. 11 Tingkat Kepuasan Tamu Hotel.....	53
Tabel 4. 12 r_{tabel} Uji Validasi	54
Tabel 4. 13 Hasil Uji Validasi	54
Tabel 4. 14 Uji Reliabilitas	55
Tabel 4. 15 Perspektif <i>SMART System</i>	56
Tabel 4. 16 Strategi Objektif dan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	57
Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan Tiap Perspektif	58
Tabel 4. 18 Hasil Pembobotan Level Unit Bisnis.....	60
Tabel 4. 19 Hasil Pembobotan Level Unit Operasi	61
Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan Departemen dan Pusat Kerja.....	62
Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan	63
Tabel 4. 22 <i>Traffic Light System</i>	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Perspektif <i>SMART System</i> (Pratiwi, 2009).....	19
Gambar 3. 1 Piramida <i>SMART System</i> (Pratiwi, 2009)	30
Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian	36
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi	39
Gambar 4. 2 Kelompok Jenis Kelamin	51
Gambar 4. 3 Kelompok Usia	52
Gambar 4. 4 Hierarki Tiap Perspektif.....	58
Gambar 4. 5 Hierarki Unit Bisnis	59
Gambar 4. 6 Hierarki Unit Operasi Bisnis.....	60
Gambar 4. 7 Hierarki Departemen dan Pusat Kerja	62



ABSTRAK

Pariwisata di Indonesia terus mengalami peningkatan tiap tahunnya. Seiring dengan banyaknya wisatawan yang datang ke tempat wisata maka kebutuhan akan hotel juga semakin meningkat. Agar dapat bersaing dan tumbuh dengan baik di era informasi ini hotel harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki. Pengukuran kinerja perlu dilakukan agar hotel dapat berkembang dan tumbuh dengan baik. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*.

Metode *SMART System* merupakan model yang dikembangkan oleh *Wang Laboratory* dengan menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perencanaannya. Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagai mana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses semakin pendek (*process time*) dan biaya yang murah (*cost*). Keempat pespektif ini diyakini mampu menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen.

Hotel Pesona Ensa Merak adalah salah satu hotel yang terletak di Merak-Banten, hotel ini berada dikawasan wisata Pantai Merak serta dekat juga dengan Pelabuhan Merak. Selain menjadi hotel untuk singgah para wisatawan juga sebagai tempat transit bagi para pengendara yang ingin menyebrak ke Pulau Sumatra atau sebaliknya. Pengukuran dilakukan dengan metode *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System* dan didapatkan 18 KPI (*Key Performance Indicator*). Dari ke 18 KPI tersebut ada 2 KPI yang berwarna merah dan kuning yaitu KPI 10 dan KPI 13 karena skor keduanya dibawah 7. Dari keseluruhan KPI yang mencapai target adalah 88,8%.

Kata Kunci: Hotel, Merak, *SMART System*, Kinerja Perusahaan, Pariwisata.

BAB I

LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pariwisata Indonesia memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Menurut Neraca Satelit Pariwisata Nasional (Nesparnas), sektor pariwisata menyumbang PBD nasional di tahun 2011 sebesar 296,97 triliun atau sekitar 4% dari PBD nasional. *World Travel & Tourism Concil* memproyeksi bahwa PBD pariwisata Indonesia akan tumbuh rata-rata 6,9% per tahun hingga 2022, angka ini lebih tinggi dibandingkan dengan proyeksi pertumbuhan dunia yang hanya 4,2% (Yudokusumo, 2013). Peringkat daya saing pariwisata di ASEAN yang dilansir oleh *World Economic Forum* pada tahun 2013, posisi indonesia terus mengalami peningkatan tiap tahunnya. Saat ini peringkat daya saing Indonesia berada di urutan 70. Peringkat ini mengalami kenaikan dibandingkan 2012 dimana indonesia ada di urutan 74 (Tempo, 2014).

Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Agar dapat berhasil dan tumbuh dalam persaingan era informasi saat ini, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Namun demikian, banyak perusahaan yang mencanangkan strategi dengan pelanggan, kompetensi utama, kapabilitas perusahaan dengan menggunakan berbagai ukuran finansial (Dorf & Raitanen, 1997).

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*. Model *SMART System* merupakan model yang dikembangkan oleh *Wang Laboratory* dengan menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perencanaannya. Perspektif berdasarkan strategi objektif disusun sesuai tingkat yang ada dalam manajemen perusahaan sehingga tersusun seperti piramida. Model *SMART System* mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan oleh manajer. Model ini lebih mengarah pada operasional setiap departemen yang ada dalam perusahaan. Kelebihan yang dimiliki dari model ini adalah meski dalam perusahaan tidak memiliki strategi yang jelaspun, kerangka kerja yang dibuat dapat digunakan, namun demikian akan lebih baik jika didasarkan atas visi dan strategi perusahaan.

Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagai mana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses semakin pendek (*process time*) dan biaya yang murah (*cost*). Keempat perspektif ini diyakini mampu menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen.

Dari latar belakang tersebut penulis ingin melakukan pengukuran kinerja pada Hotel Pesona Enasa Merak dengan menggunakan metode *SMART System*, dimana dengan metode ini pihak terkait dalam hal ini pengambil kebijakan bisa mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan sehingga diharapkan adanya pengukuran yang dilakukan dapat menjadi acuan dalam menerapkan visi dan misi perusahaan.

Dalam proses penelitiannya, yang pertama kali adalah menentukan rumusan masalah, setelah itu mencari teori-teori yang mendukung judul dari penelitian ini. Saat pengambilan data melakukan wawancara dengan pihak hotel yang memiliki kebijakan. Dalam wawancara tersebut selain memberikan pertanyaan seputar profil perusahaan, diajukan juga pertanyaan tentang target-target yang di buat hotel tersebut. Setelah melakukan wawancara orang yang memiliki kebijakan ini mengisi kuisioner untuk menentukan bobot dari tiap perspektif, tiap level serta tiap *Key Performance Indicator* (KPI). Setelah mendapatkan bobot dari tiap KPI maka dilakukan pencocokan antara target yang ingin dicapai dengan kenyataannya, dari situ dilakukan perhitungan skor tiap KPI untuk mengetahui apakah KPI telah mencapai target atau belum. Dari skor-skor tersebut dapat dilihat bagaimana kinerja perusahaan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Berapa nilai *Key Performance Indicator* (KPI) Hotel Pesona Enasa Merak diukur dengan *SMART* (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique System*)?
2. Rekomendasi apa yang dapat diberikan kepada pihak pengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini perlu adanya batasan-batasan masalah agar lebih terarah dan mengenai sasaran yang akan dicapai. Adapun batasan yang diambil pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian pengukuran kinerja dan pengambilan data berdasarkan data yang dikeluarkan Hotel Pesona Enasa Merak

2. Metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada penelitian ini adalah *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*
3. Data yang digunakan dalam pendekatan perspektif keuangan, perspektif ukuran pasar, perspektif produktivitas, perspektif fleksibilitas, perspektif pelanggan, perspektif biaya, waktu proses, pengiriman dan kualitas adalah data Hotel Pesona Enasa Merak pada tahun 2015 dan 2016

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui nilai pengukuran kinerja menggunakan metode *SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System*
2. Memberikan rekomendasi kepada pihak terkait berdasarkan analisa pengukuran kinerja yang dilakukan

1.5 Manfaat Penelitian

1. Dapat mengetahui kinerja dan strategi yang harus diambil perusahaan dalam perspektif *SMART System*, yaitu perspektif keuangan, perspektif ukuran pasar, perspektif produktivitas, perspektif fleksibilitas, perspektif pelanggan, perspektif biaya, waktu proses, pengiriman dan kualitas
2. Hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi pihak pengambil kebijakan untuk mendorong kinerja perusahaan dimasa yang akan datang
3. Sebagai acuan terhadap pencapaian perusahaan serta dalam melakukan perbaikan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam persaingan antar perusahaan

1.6 Sistematika Penulisan

- **BAB I PENDAHULUAN**

BAB ini berisi pengantar permasalahan yang akan dibahas seperti latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah tujuan serta manfaat penelitian

- **BAB II LANDASAN TEORI**

BAB ini berisi tinjauan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahannya, landasan teori yang langsung mendukung pelaksanaan penelitian dan juga menjadi landasan / pedoman dalam pembahasan pemecahan masalah yang berhubungan dengan analisis yang dilakukan.

- **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

BAB ini berisi uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tatacara penelitian, variabel dan data yang akan diuji secara analisis yang dipakai dan diagram alur penelitian.

- **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Berisi uraian tentang gambaran umum perusahaan, data-data yang diperlukan dalam pemecahan masalah dan pengolahan data dari hasil penelitian.

- **BAB V PEMBAHASAN**

Berisi pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi

- **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata-kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi (2004) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Menurut Simanjuntak (2005), ”Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

2.1.2 Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam

perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjutak (2005) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/ gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Kesempatan berprestasi.

2.1.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “*like dan dislike*”, dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2002), menyatakan pendapatnya bahwa, “Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual”. Kemungkinannya antara lain adalah:

1. Para atasan yang menilai bawahannya.
2. Bawahan yang menilai atasannya.
3. Anggota kelompok menilai satu sama sama lain.

4. Penilaian pegawai sendiri.
5. Penilaian dengan multisumber.
6. Sumber-sumber dari luar.

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.2 Produktivitas

Secara umum pembahasan mengenai produktivitas hanya memfokuskan pada aspek ekonomi. Namun jika dilihat kenyataannya pembahasan mengenai produktivitas mencakup aspek-aspek non-ekonomi. Aspek non-ekonomi tidak dapat diabaikan begitu saja, mengingat terkadang aspek ini memiliki peranan yang lebih besar dalam peningkatan produktivitas. Adapun aspek non-ekonomi seperti manajemen dan organisasi, kualitas kerja, perlindungan dan keselamatan kerja, motivasi dan lain

sebagainya memiliki peran yang besar dalam menggerakkan, mengkoordinasikan dan mendorong para individu atau kelompok-kelompok individu lainnya yang terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Penerapan aspek-aspek non-ekonomi dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas jika dilakukan secara konsisten-objektif dan menyeluruh disetiap aktivitas bidang usaha, maka hasilnya tidak jauh berbeda dengan usaha peningkatan produktivitas dengan menekankan pada aspek ekonomi (Purnomo, 2004).

Dalam pandangan umum produktivitas dipandang sebagai suatu cara untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk memperoleh hasil atau keluaran dengan jumlah tertentu. Suatu perusahaan dikatakan memiliki produktivitas yang baik jika perusahaan tersebut mampu mempergunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Efektif lebih memfokuskan pada hasil yang dapat dicapai, sedangkan efisien lebih menekankan pada usaha pengelolaan sumberdaya. Chen dan McGarrah mendefinisikan produktivitas sebagai rasio antara *output* yang dihasilkan per unit dari sumber daya yang digunakan dalam suatu proses produksi sehingga dapat diperoleh pengertian secara umum produktivitas merupakan rasio antara jumlah *output* dengan jumlah *input*.

2.3 Perencanaan Strategik Fungsional

Perencanaan strategik fungsional seperti: perencanaan pemasaran, perencanaan manufaktur, perencanaan keuangan dan perencanaan pengembangan produk, diformulasikan secara interaktif dengan *corporate strategy* (Igor, 1988).

2.2.1 Perencanaan Strategik Pemasaran

Perencanaan strategik pemasaran berkaitan dengan koordinasi produk dan pasar serta merupakan bagian dari aktivitas *product supply* secara keseluruhan. Perencanaan strategik pemasaran terutama berfokus pada penyesuaian produk terhadap *market niches*, proyeksi pangsa pasar, penentuan strategi distribusi dan penjualan, dan yang paling utama adalah menentukan keunggulan-keunggulan kompetitif itu yang akan menjadi paling berhasil dalam memasuki *market niches* yang diidentifikasi (James, 1985).

2.2.2 Perencanaan Strategik Manufaktur

Perencanaan strategik manufaktur lebih sering berhubungan dengan isu-isu internal dari pada isu-isu eksternal. Bagaimanapun juga isu eksternal paling penting yang perlu dipertimbangkan dalam strategik marketing adalah isu-isu yang berkaitan dengan pemasok serta pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan. Isu-isu ini beserta rencana-rencana selanjutnya menjadi bagian dari strategi manufakturing secara keseluruhan serta berfokus pada bagaimana sistem manufakturing dapat memberikan suatu keunggulan kompetitif untuk perusahaan industri dalam menghadapi persaingan pasar global. Strategi manufakturing juga merupakan kelanjutan secara langsung dari *corporate strategy*.

Strategi manufakturing didefinisikan sebagai sekumpulan tindakan dan keputusan terkordinasi yang bertindak atas penyebaran sumber-sumber daya manufakturing, guna memberikan suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Sumber-sumber daya yang terlibat disini terdiri dari dua jenis: (1) *structural or hard*, dan (2) *infrastructural of soft*.

Keputusan-keputusan sumber daya struktural tidak tidak sering dibuat dan biasanya melibatkan *capital aquisition* dari beberapa jenis, sehingga disebut *structural*

or hard. Dua sumber daya utama yang terlibat dalam *structural or hard* adalah: fasilitas dan teknologi proses. Melekat dalam dua keputusan utama ini adalah isu-isu yang berkaitan dengan kapasitas integrasi vertikal. Keputusan-keputusan *infrastructur or soft* yang sering diambil mencakup: orang struktur organisasi dan sistem. Keputusan-keputusan infrastruktur sering dibuat oleh manajemen madya atau bawah, sedangkan keputusan-keputusan struktural oleh manajemen puncak (Igor, 1988).

2.2.3 Perencanaan Strategik Pengembangan

Perencanaan strategik risen dan pengembangan (yang sering disebut sebagai perencanaan strategik pengembangan produk) berfokus pada aktivitas desain produk baru. Produk yang didesain secara baik yang tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dapat menjadi suatu keunggulan strategik. Beberapa isu utama yang berkaitan dengan strategi riset dan pengembangan adalah:

1. Dasar untuk keunggulan kompetitif
2. Dibatasi oleh kemampuan sekarang
3. Dikendalikan oleh kebutuhan dan keinginan pelanggan
4. Menggunakan desain partisipatif
5. Tujuan-tujuan kuncinya dalah: biaya, fleksibelitas, *manufacturability*, kualitas, dan lain-lain

Peranan atau tanggung jawab dari bagian strategik dan pengembangan dalam merencanakan operasional dan penjualan adalah menjamin bahwa produk yang sekarang mendapat dukungan secara tepat dan bahwa produk baru berada dalam jadwal yang konsisiten dengan proyeksi penjualan untuk produk-produk itu. Dalam strategi manufakturing riset dan pengembangan bertanggung jawab menjamin bahwa produk-produk baru konsisiten dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan bahwa desain produk merupakan hasil dari semua partisipasi pelanggan internal dan eksternal. Fungsi ini harus menjamin bahwa sistem penyerahan produk secara keseluruhan, dari desain sampai pengiriman, terkait melalui *Quality Functional Deploement (QFD)*. *QFD*

didefinisikan sebagai suatu proses atau mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan itu kedalam kebutuhan teknis yang realvan, dimana masing-masing area fungsional dan tingkat organisasi dapat mengerti dan bertindak. Ia mencakup juga pemantauan dan pengendalian yang tepat dari proses manufakturing menuju sasaran (*goal*) (Lynda et al., 2003).

2.2.4 Perencanaan Strategik Keuangan

Perencanaan strategik keuangan berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya keuangan yang direncanakan dan interaksinya dengan rencana strategik bisnis. Rencana strategik bisnis dari perusahaan didefinisikan sebagai pernyataan dari strategi jangka panjang dan tujuan-tujuan: penerimaan (*revenue*), biaya (*cost*), dan keuntungan (*profit*), dan biasanya disertai dengan anggaran-anggaran (*budgets*), suatu *projected balance sheet and cash flow (source and application of funds) statement*. Biasanya dinyatakan dalam bentuk nilai uang dan dikelompokkan dalam kelompok produk (Gaspersz, 1998).

2.4 Manajmen Strategik

Manajemen strategik (*strategic management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen & Hunger, 2006) yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana (Pearce & Richard B., 2003) dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif bila didefinisi ini dikatakan dengan termologi “manajemen” maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai: proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

2.3.1 Strategi

Strategi yang dipahami disini bukan hanya sebagai cara untuk mencapai tujuan, melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup didalamnya baik strategi yang direncanakan maupun strategi yang pada awalnya tidak dimasukkan oleh perusahaan menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (Igor, 1988).

Adapun contoh kasus yang dapat dicermati pada Nokia dimana perusahaan yang semula bergerak dalam industri kertas menjadi perusahaan yang bergerak dalam bisnis komunikasi. Perubahan cakupan usaha ini tentu saja akan diikuti dengan perubahan misi dan tujuan perusahaan dimana perubahan misi dan tujuan perusahaan ini merupakan bagian integral dari strategi yang dilakukan Nokia untuk memperoleh keunggulan kompetitif secara berkelanjutan yang tidak akan diperoleh bila perusahaan ini tetap di industri kertas.

2.3.2 Keputusan dan Tindakan Strategis

Manajemen strategis berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis yakni berbagai keputusan manajerial yang akan memengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang. Keputusan strategis dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat korporasi maupun pada tingkat unit bisnis (divisi). Keputusan strategis pada tingkat korporasi bagi perusahaan yang memiliki beberapa unit usaha, akan diterjemahkan ke dalam berbagai keputusan strategis ditingkat usaha (James, 1985).

Adapun keputusan strategis yang diambil tidak akan memiliki arti apapun seandainya keputusan strategis tersebut tidak diterjemahkan kedalam tindakan strategis.

Tindakan strategis merupakan implementasi dari berbagai keputusan strategis yang telah ditetapkan perusahaan. Tindakan strategis sendiri dapat didefinisikan sebagai tindakan manajerial yang akan mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang.

2.3.3 Tujuan manajemen Strategik

Strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk memulai keunggulan kompetitif perusahaan antara lain mencakup indikator kinerja akutansi dan kinerja ekonomi (Barney & Hesterly, 2008). Melalui analisis terhadap laporan keuangan sebuah perusahaan, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja akutansi sebuah perusahaan baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan. Dengan membandingkan kinerja akutansi sebuah perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam suatu industri, maka akan dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja perusahaan dibanding pesaing, yakni apakah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ataukah tidak.

2.3.4 Indikator Kinerja Akutansi

Dalam melakukan penilaian apakah kinerja keuangan suatu perusahaan baik atau tidak, manajer puncak suatu perusahaan pada umumnya akan melihat lima ukuran utama kinerja keuangan perusahaan yaitu *profitability ratio*, *liquidity ratio*, *leverage ratio*, *activity ratio* dan *market ratio* (Lynda, Robert, & Warren, 2003). Kelima rasio dihitung berdasarkan bahan perhitungan yang ada dalam laporan keuangan perusahaan yang dikenal sebagai neraca dan laporan laba-rugi

1. *Profitability ratio* merupakan rasio yang mengukur seberapa baik manajer perusahaan menggunakan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan laba

2. *Liquidity ratio* menunjukkan sejauh mana perusahaan memiliki aset/aktiva lancar yang dapat digunakan untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang akan jatuh tempo
3. *Leverage ratio* mengukur seberapa besar utang yang digunakan maka semakin besar pula resiko yang akan dihadapi perusahaan dalam memenuhi kewajiban kontraktual dengan para kreditor
4. *Activity ratio* mengukur seberapa cepat berbagai akun yang ada dalam neraca terutama yang berbentuk akun lancar dapat berubah menjadi penjualan atau kas
5. *Market ratio* dihitung dengan menghubungkan nilai pasar perusahaan yang tercermin dari harga jual saham perusahaan di pasar saat ini dengan nilai-nilai akuntansi tertentu. Rasio ini akan memberikan gambaran mengenai seberapa baik investor dipasar modal menilai kinerja dan resiko perusahaan saat ini

2.3.5 Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan manajemen strategik juga berkaitan dengan proses implementasi dan pengendalian strategis yang dibuat pada level korporasi, level bisnis dan level fungsional. Yang harus dilakukan pihak manajemen puncak perusahaan untuk melakukan proses manajemen stragik yaitu:

1. Menyusun misi perusahaan, termasuk didalamnya pernyataan mengenai maksud pendirian perusahaan, filosofi perusahaan dan tujuan perusahaan
2. Melakukan analisis untuk mengetahui kondisi internal dan kemampuan perusahaan
3. Melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang mencakup didalamnya penilaian terhadap situasi persaingan dan konteks usaha secara umum yang akan mengetahui efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan
4. Melakukan analisis terhadap alternatif pilihan strategi perusahaan dengan membandingkan kesesuaian antara sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan

5. Melakukan identifikasi terhadap alternatif pilihan strategi yang diinginkan melalui evaluasi masing-masing pilihan strategi disesuaikan dengan misi dan tujuan perusahaan
6. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang berikut strategi utama (*grand strategy*) yang paling memungkinkan untuk mencapai tujuan perusahaan
7. Membuat tujuan tahunan (*annual objectives*) dan strategi jangka pendek yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan strategi utama
8. Melakukan implementasi strategi terpilih melalui anggaran alokasi sumber daya yang dibutuhkan, dimana dalam alokasi sumberdaya ini terdapat penekanan pentingnya keselarasan antara tugas, manusia, struktur organisasi, teknologi yang digunakan serta sistem imbalan (*reward system*) yang diterapkan
9. Melakukan evaluasi terhadap keberhasilan penerapan strategi sebagai input yang akan digunakan dalam pembuatan keputusan dimasa mendatang (Pearce & Richard B., 2003)

2.3.6 Pemasaran Strategik

Setelah dilakukan pengambilan keputusan yang dilakukan pihak manajemen atas, hal lain yang perlu diperhatikan juga adalah bagaimana memastikan keputusan yang diambil dapat mencapai tujuan perusahaan. Dari pandangan ini perlu strategi yang dilakukan untuk memasarkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Adapun definisi dari pemasaran strategik adalah serangkaian tindakan dan keputusan yang mengharuskan perusahaan menentukan visi, misi dan tujuan perusahaan, melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, menentukan strategi yang sesuai, mengimplementasikan strategi, serta mengevaluasi, memodifikasi atau mengubah strategi sesuai dengan kebutuhan konsumen (Lestari, 2011). Berdasarkan pengertian tersebut mengandung fungsi-fungsi dasar pemasaran, yaitu perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pengawasan. Terdapat dua alternatif tingkatan pemasaran strategik yaitu:

1. Pemasaran yang hanya menangani satu unit bisnis saja. Pada perusahaan jenis ini, ada dua tingkatan yaitu tingkatan bisnis dan tingkatan fungsional. Tanggung

jawab pada tingkatan ini terpusat pada satu kelompok direktur atau manajer. Bentuk organisasi seperti ini biasanya dimiliki oleh perusahaan kecil.

2. Perusahaan yang menagani lebih dari satu bisnis. Pada jenis ini ada tiga tingkatan pemasaran strategik, yaitu tingkatan korporasi, tingkatan bisnis dan tingkatan fungsional

Adapun keberhasilan pemasaran strategik ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

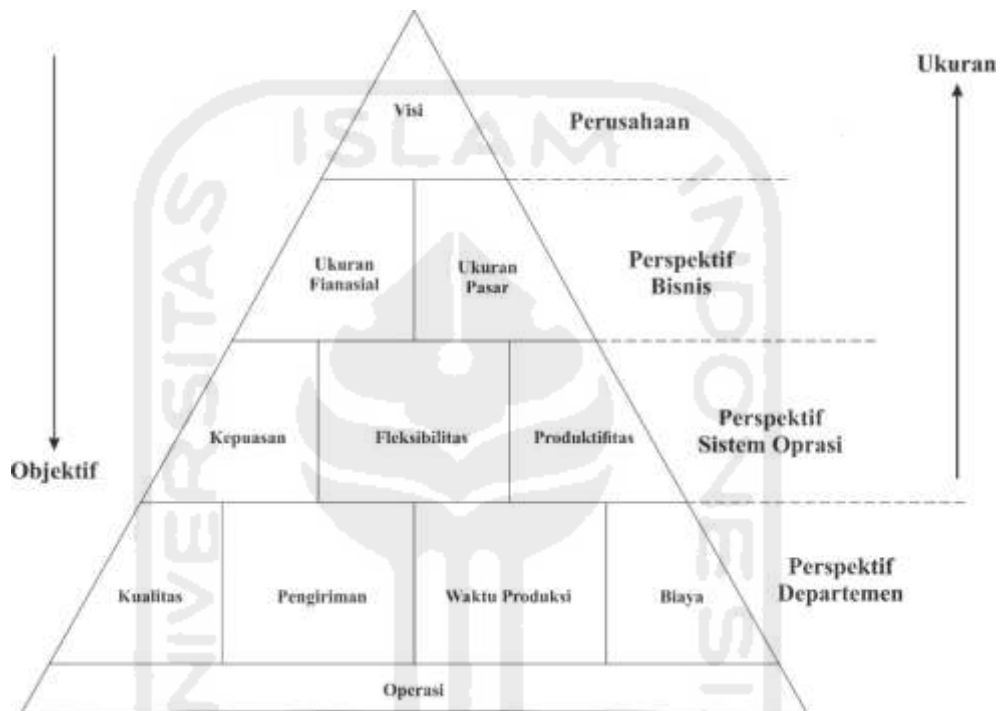
1. Strategi yang dipilih sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal
2. Strategi yang dipilih sangat realistis
3. Strategi bisa dikomunikasikan dan dipahami oleh anggota organisasi
4. Strategi mudah diimplementasikan oleh anggota organisasi
5. Pimpinan mampu mengkoordinasikan strategi dengan baik
6. Pimpinan mempunyai komitmen tinggi dalam perencanaan, implementasi, evaluasi dan kontrol strategi
7. Budaya perusahaan mudah disosialisasikan ketika perusahaan akan menerapkan strategi baru

2.5 *SMART System*

Model *SMART* (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System merupakan sistem yang dibuat dan dikembangkan oleh *Wang Laboratory, Inc. Lowell*, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibuthkan manajer (terutama operasi). Model ini lebih fokus kearah operasional setiap departemen dan fungsi perusahaan (Pratiwi, 2009).

Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial

dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses semakin pendek (*process time*) dan biaya yang murah (*cost*).



Gambar 2. 1 Perspektif *SMART System* (Pratiwi, 2009)

Apabila dijabarkan, piramida kinerja dalam *SMART System* dibagi menjadi beberapa tingkatan perspektif yaitu:

1. Level 1 terendah terdiri dari perspektif dan pusat-pusat kerja yang terdiri dari kualitas, pengiriman, waktu produksi dan biaya
2. Level berikutnya terdiri dari perspektif sistem operasi yang terdiri dari kepuasan, fleksibilitas dan produksi
3. Sedangkan pada level perspektif bisnis terdiri dari ukuran finansial dan ukuran pasar
4. Tingkat tertinggi adalah tingkat korporasi

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Moses et al (2001) tentang Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. "X". Mengacu pada keinginan perusahaan untuk mendapatkan suatu hasil pengukuran kinerja perusahaan secara lengkap dan terintegrasi. Adapun hasil dari keempat perspektif yang ada didalam metode *Balance Scorecard* dilakukan analisis perencanaan strategis di tiap perspektif. Tujuan dari analisis ini untuk mengetahui perspektif mana yang mengalami peningkatan atau penurunan kinerja. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan dimana terdapat peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh perspektif kecuali pada perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian pesanan tepat waktu dan juga menurunkan prosentase rata-rata produk cacat. Sedangkan saran yang diberikan peneliti pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan melakukan perawatan mesin, memperbaiki kualitas proses, melakukan evaluasi keseimbangan lintasan serta komitmen untuk dapat menerapkan konsep *Balance Scorecard*.

Penelitian yang dilakukan Himawan F. Agung dan Juarsah pada tahun 2005 tentang "*Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Manajemen" studikasu di PT. Makro Indonesia cabang Pasar Rebo, yang meneliti pengukuran kinerja. Adapun metodologi yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif eksplanatori. Sedangkan pengumpulan data berupa data primer yang diperoleh dengan melakukan wawancara, penyebaran kuisioner dan observasi langsung. Sedangkan data skunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan dan literatur yang berkaitan dengan topik penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis diperoleh kesimpulan dimana penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk melakukan pengukuran kinerja telah dijalankan dengan cukup baik meskipun hanya dilaksanakan dan dipahamai pada golongan eksekutif

mulai golongan IV-VIII, yaitu Kepala Divisi, General Manajer dan Direktur. Jika ditinjau dari perspektif keuangan mengalami penurunan dari tahun 2003 ke tahun 2004 dengan tolak ukur utama yaitu ROI, profit, *profit margin on sale* dan pertumbuhan beban usaha, walaupun pertumbuhan penjualannya meningkat. Sedangkan pada perspektif pelanggan serta citra dan reputasi hal ini juga memberikan dampak secara langsung terhadap meningkatnya penjualan.

Penelitian lainnya yang dilakukan Iwan Vanany dan Dian Tanukhidah pada tahun 2004 tentang “Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus pada Hotel X)” yang berlokasi di Surabaya. Penelitian ini dilatar belakangi sistem pengukuran kinerja di Hotel X belum mempresentasikan kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif. Model yang digunakan pada penelitian ini mengakomodit atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas. Secara keseluruhan kinerja Hotel X selama periode 2002 diperoleh hasil bahwa pencapaian kinerja adalah sebesar 50,75%. Selain itu dapat dilihat dari keenam *stakeholder* dan 36 KPI yang perlu diperhatikan *stakeholder* yang memiliki nilai kurang perbaikan ini didasarkan pada KPI memiliki kinerja yang kurang.

Penelitian yang dilakukan mengenai pengukuran kinerja baru dilakukan sebatas pada perusahaan. Pengukuran kinerja yang dilakukan pada hotel pada umumnya menggunakan metode *Balance Scorecard* dan *Performance Prism*. Pada penelitian ini ingin dilakukan pengukuran pada hotel menggunakan *SMART System*, hal ini dikarenakan pada Hotel Pesona Enasa Merak belum pernah dilakukan pengukuran menggunakan metode tersebut. Kondisi ini menjadikan penulis tertarik untuk melakukan pengukuran kinerja di Hotel Pesona Enasa Merak.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Hotel Pesona Enasa Merak yang beralamat di pada Jalan Raya Geram No. 78, Grogol, Cilegon, Banten. Adapun dalam penyusunan *Key Performance Indicator*, objek penelitian adalah pihak manajer hotel ataupun yang memegang kewenangan. Selain itu untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan, dilakukan pengambilan data dengan objek konsumen hotel. Pengukuran kerja yang dilakukan menggunakan metode *SMART System (Strategic Management Analysis And Reporting Technique) System*.

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung melalui pengamatan, wawancara dan kusioner yang dilakukan di Hotel Pesona Enasa Merak.

1. Data umum Hotel Pesona Enasa Merak

Data umum perusahaan berupa gambaran secara umum perusahaan yang terdiri dari:

- a. Sejarah Hotel
- b. Visi dan Misi
- c. Struktur Organisasi

- d. Layanan Hotel
2. Data khusus Pesona Enasa Merak
Data khusus merupakan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian yang dilakukan yaitu:
 - a. Data tingkat hunian Hotel 2015-2016
 - b. Neraca keuangan Hotel 2015-2016

3.2.2 Data Sekunder

Data skunder merupakan data yang didapatkan dari literatur dan refrensi yang relvan untk memperoleh dan memperdalam teori-teori yang dapat mendukung untuk menyelesaikan masalah pada penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan data primer dan data skunder. Pada penelitian ini digunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu studi lapangan. Dimana didalamnya terdiri dari wawancara, observasi, selain itu juga dilakukan studi pustaka dengan melihat refrensi yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

1. Studi pustaka

Manajemen strategik (*strategic management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen & Hunger, 2006) yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana (Pearce & Richard B., 2003) dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikatakan dengan terminologi “manajemen” maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan manajemen strategik juga berkaitan dengan proses implementasi dan pengendalian strategi yang dibuat pada level korporasi, level bisnis dan level fungsional. Pearce dan Richsrd B pada tahun 2003 memberikan penjelasan lebih rinci mengenai tugas penting yang harus dilakukan pihak manajemen puncak perusahaan untuk melakukan proses manajemen strategik.

Model *SMART System (Strategic Management Analysis And Reporting Technique) System* merupakan sistem yang dibuat dan dikembangkan oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi). Model ini fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi perusahaan (Pratiwi, 2009).

Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumennya (*customer statisfaction*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagai mana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses semakin pendek (*process time*) dan biaya yang murah (*cost*).

2. Studi Lapangan

Metode pengumpulan data dengan studi lapangan dilakukan dengan langsung melakukan pengamatan dilokasi penelitian. Dari pengamatan secara langsung di lapangan akan diperoleh data yang sesuai dengan penelitian yang dikaji. Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan antara lain:

a. Observasi

Observasi dilakukan di Hotel Pesona Enasa Merak dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data keuangan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan pada level finansial, data mengenai rencana strategis yang dibuat oleh pihak manajemen atas untuk mengukur kinerja pada Hotel Pesona Enasa Merak untuk mengukur kinerja pada level operasi.

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan kegiatan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan data. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara langsung kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses bisnis yang ada di Hotel Pesona Enasa Merak, seperti melakukan wawancara kepada manajer pengelola Hotel Pesona Enasa Merak.

c. Kuisisioner

Selain melakukan observasi, dilakukan juga penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada responden. Kuisisioner yang digunakan bersifat campuran dimana terdapat jawaban yang sudah ditentukan, namun demikian terdapat jawaban yang dipastikan berbeda antar responden. Peneliti menyebarkan kuisisioner kepada konsumen untuk mengetahui tingkat kepuasan terhadap layanan yang diberikan Hotel Pesona Enasa Merak.

d. Data Perusahaan

Data perusahaan meliputi sejarah perdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, data umum perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Data yang diperoleh peneliti merupakan data langsung yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan.

3.4 Pengujian Instrumen

3.4.1 Penentuan Besar Sampel

Dalam melakukan penelitian penentuan besar sampel tergantung pada tiga hal yaitu: keragaman (variasi) dari populasi, batas kesalahan sampel yang dikehendaki (*sampling error*) dan interval kepercayaan (*confidence interval*). Terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam penentuan besaran sampel, apakah populasi yang diambil besar (tidak diketahui) ataukah populasi yang diambil kecil (diketahui) (Eriyanto, 2007).

1. Rumus Jumlah Sampel Untuk Populasi Besar (Tidak Diketahui)

Rumus ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel dari populasi yang besar. Dengan kata lain tidak ada ukuran yang pasti berapa jumlah anggota populasi yang bisa disebut sebagai populasi besar. Populasi ini bisa disebut juga sebagai populasi yang tidak terbatas (*infinite population*). Disebut demikian karena populasi yang besar umumnya ditandai dengan tidak adanya kerangka sampel yang memuat daftar nama anggota populasi

Sehingga dalam populasi besar (tidak diketahui), ukuran populasi sama sekali tidak menjadi dasar dalam penentuan besar sampel. Besar kecilnya sampel hanya ditentukan oleh tiga faktor yaitu: tingkat kepercayaan, *sampling error* dan porsi populasi. Rumus menentukan jumlah sampel untuk populasi demikian sebagai berikut (Rea & Parker, 2005):

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

Diman:

Z : mengacu pada nilai z (tingkat kepercayaan). Jika tingkat kepercayaan yang dipakai 90% nilai z adalah 1,65. Tingkat kepercayaan 95% nilai z adalah 1,96. Sedangkan tingkat kepercayaan 99% nilai z adalah 2,58.

p(1-p) :variasi populasi. Variasi populasi dinyatakan dalam bentuk proporsi.
 Proporsi dibagi kedalam dua bagian dengan total 100% (atau 1)
E :kesalahan sampel yang dikehendaki (*sampling error*).

2. Rumus Jumlah Sampel Untuk Populasi Kecil (diketahui)

Rumus ini dipakai untuk menentukan jumlah sampel dari populasi yang kecil. Populasi kecil dapat disebut juga sebagai populasi diketahui karena tidak hanya mengetahui jumlah anggota populasi, tetapi juga nama-nama mereka. Populasi kecil ditandai dengan adanya kerangka sampel yang memuat secara lengkap daftar nama anggota populasi.

Rumus untuk menentukan jumlah sampel dari populasi demikian tidak jauh berbeda dengan populasi besar. Ysng membedakan, selain faktor tingkat kepercayaan, *sampling error* dan proporsi populasi. Rumus menentukan jumlah sampel untuk populasi sebagai berikut (Rea & Parker, 2005):

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

Dimana:

Z :mengacu pda nilai z (tingkat kepercayaan). Jika tingkat kepercayaan yang dipakai 90% nilai z adalah 1,65. Tingkat kepercayaan 95% nilai z adalah 1,96. Sedangkan tingkat kepercayaan 99% nilai z adalah 2,58.

p(1-p) :variasi populasi. Variasi populasi dinyatakan dalambentuk proporsi.
 Proporsi dibagi kedalam dua bagian dengan total 100% (atau 1)

E :kesalahan sampel yang dikehendaki (*sampling error*).

N :jumlah populasi

3.4.2 Uji Validasi

Uji validasi adalah tingkat kemampuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur (Singaribun, 1989). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan metode uji *Spearman's Rank Correlation* (Sheskin, 2004), Menurut Sugiyono (2012), *Spearman's Rank Correlation* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing – masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama. Pada analisis *Spearman's Rank Correlation*, setiap data yang diperoleh, baik variabel X dan variabel Y di ranking masing – masing berdasarkan skor masing – masing dari yang terbesar hingga yang terkecil, yaitu 1, 2, 3,n. dengan formula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana:

ρ = koefisien korelasi *Spearman*

b_i = perbedaan dari tiap variabel

n = jumlah data

kemudian, nilai ρ dibandingkan dengan nilai ρ (rho) tabel untuk $\alpha = 0.05$, dengan hipotesis:

H_0 : $\rho = 0$ (tidak terdapat hubungan antara variabel)

H_1 : $\rho \neq 0$ (terdapat hubungan antara variabel)

3.4.3 Uji Reabilitas

Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan bila dipakai dua kali apakah masih relatif konsisten (Singaribun, 1989). Dengan kata lain realibilitas merupakan kepercayaan, keterandalan

atau konsistensi metode yang digunakan dalam menentukan tingkat realibilitas adalah koefisien *Alpha Cronbach*. Dikatakan realibilitas jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,7$ (Singaribun, 1989). Ada dua alasan peneliti menggunakan nilai *keandalan Cronbach's Alpha* minimum 0,70. Pertama, *Cronbach's Alpha* yang andal (0,70), dapat memberikan dukungan untuk konsistensi internal. Rata-rata varians dan realibilitas komposit melebihi ambang batas yang disarankan (Bagozzi & Yi, 1988). Kedua, karena peneliti mengikuti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eisingerich dan Rubera (2010). Berikut merupakan klasifikasi dari nilai *Cronbach Alfa*:

Tabel 3. 1 Klasifikasi *Cronbach Alfa* (Singaribun, 1989)

<i>Cronbach Alfa</i>	Konsistensi
$\alpha \geq 0,9$	Sangat bagus
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Bagus
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Diterima
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Dipertanyakan
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Kurang
$\alpha < 0,5$	Tidak diterima

Formulasi statistik untuk menghitung *cronbach alfa* yaitu:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum sj^2}{sx^2} \right]$$

Dimana:

k = banyak belahan tes

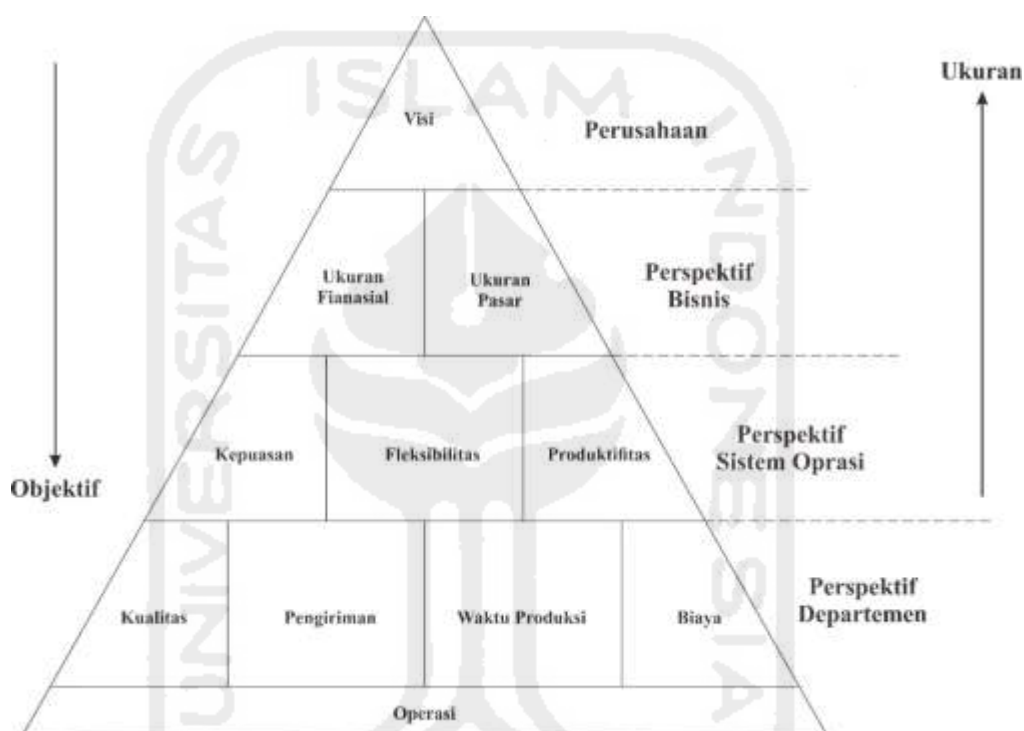
sj^2 = varian s belahan j; j=1,2,.....,k

sx^2 = varian s skor tes

3.5 Metode Analisa

3.5.1 SMART System

Metode *SMART System* memiliki perspektif yang dapat dijabarkan dalam bentuk piramida sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Piramida *SMART System* (Pratiwi, 2009)

Berdasarkan gambar 3.1 dimana menunjukkan piramida *SMART System* yang didalamnya terdapat level bisnis yang saling terkait satu sama lain. Adapun langkah-langkah pengukuran kinerja dengan *SMART System* meliputi:

- a. Identifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Dalam menggunakan kerangka kerja *SMART System*, strategi objektif perusahaan dilihat dari level bisnis perusahaan dan perspektif masing-masing level bisnisnya. Melalui data perusahaan dan wawancara dengan manajer perusahaan, strategi objektif perusahaan dapat ditentukan.

b. Penstrukturan *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah manajemen menyatakan hasil KPI dianggap valid kemudian dilakukan penstrukturan sesuai dengan jenis perspektif yang terdapat pada kerangka kerja *SMART System*.

c. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pembobotan KPI menggunakan proses Hierarkhi Analitik didasarkan pada strukturisasi hierarkhi sistem pengukuran kerja. Pembobotan diperlukan agar prefensi dari pihak manajemen terhadap tingkat kepentingan kriteria (perspektif, strategi dan KPI) dapat diketahui. Desain Kuisisioner bersifat tertutup dan diberikan kepada pihak manajemen yang mengerti terhadap kriteria-kriteria yang hendak ditanyakan. Hasil data dari kuisisioner kemudian diolah. Bobot yang didapatkan harus konsisten dengan syarat *inconcistecy ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka dilakukan konfirmasi kembali kepada pihak manajemen hingga tercapai tingkat konsistensi yang disyaratkan.

Proses hierarkhi analitik digunakan untuk melacak ketidak konsistenan dalam pertimbangan prefensi angka kepentingan kriteria/perspektif serta KPI. Pada prinsipnya proses hierarkhi analitik merupakan suatu penyederhanaan masalah kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik kedalam bagian komponennya dalam suatu susunan hierarkhi. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari beberapa pertimbangan tersebut kemudian dilakukan pengujian untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tertinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil sistem kerja (Taman, 2008). Prinsip kerja proses hierarkhi analitik dimulai dengan mengidentifikasi sistem, lalu diikuti dengan penyusunan hierarkhi dan penyusunan matriks pendapatan. Tahap identifikasi sistem diperlukan untuk memahami permasalahan, menetapkan tujuan dan kriteria alternatif.

d. Penilaian Kinerja

Proses pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai target yang ditetapkan atau diharapkan pada

tahun pengukuran. Data yang diperlukan dalam pengukuran berupa data sekunder dari pihak manajemen yang berkompeten. Data yang diperoleh tersebut dikonversikan dalam bentuk angka atau skor.

Adapun dalam sistem skor ini yang digunakan adalah OMAX (*objective Matrix*) untuk KPI. Skor OMAX terletak pada rentan 1-10, dimana 1 menunjukkan bahwa kinerja KPI sangat jauh dibawah target atau dapat dikatakan kinerja terjelek, nilai 7 menunjukkan kinerja KPI sama dengan yang telah ditargetkan, nilai 10 menunjukkan KPI telah mencapai target dan jauh melampaui target. Nilai 2,3,4,5 dan 6 merupakan nilai interpolasi dalam rentang 1-7, dan nilai 8 dan 9 adalah nilai interpolasi antara nilai 7-10. Adapun lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. 2 Nilai KPI (Pratiwi, 2009)

Nilai	Kinerja KPI
1	Dibawah target
2-6	Interpolasi 1 dan 7
7	Sesuai target
8-9	Interpolasi 7 dan 10
10	Melampaui target

Pada saat pengukuran juga konsep *Traffic Light System* dengan menggunakan tiga warna, yaitu warna hijau dengan ambang batas 7,1-10 artinya kinerja KPI telah mencapai target bahkan melampaui target, 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 KP benar-benar dibawah target dan KPI ini perlu dapat perhatian khusus pada saat periode berikutnya. Adapun lebih rincinya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 3 *Traffic Light System* (Pratiwi, 2009)

Nilai KPI	Warna	Indikator
$\leq 3,0$	Merah	Dibawah target
3,1 – 7,0	Kuning	Telah mendekati target capaian
7,1 – 10	Hijau	Mencapai target

3.5.2 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ada beberapa indikator yang terdapat juga pada perspektif biaya. Berikut ini merupakan penjelasan dari tiap-tiap indikator:

a. Perkembangan Profit

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

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

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

b. 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 operasional. Adapun perkembangan likuiditas terdiri dari rasio lancar dan rasio cepat:

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

$$\text{rasio lancar} = \frac{\text{aset lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{perkembangan} = \frac{\text{rasio lancar tahun 2016} - \text{rasio lancar tahun 2015}}{\text{rasio lancar tahun 2015}} \times 100\%$$

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 aktiva tersebut merupakan kas yang bisa dikonversikan menjadi kas dalam sehari.

$$\text{rasio cepat} = \frac{\left(\frac{\text{aset lancar}}{\text{inventori}}\right)}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{perkembangan} = \frac{\text{rasio cepat tahun 2016} - \text{rasio cepat tahun 2015}}{\text{rasio cepat tahun 2015}} \times 100\%$$

c. Jumlah Produk Terjual

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

$$\text{perkembangan jumlah produk terjual} = \frac{\text{penjualan 2016} - \text{penjualan 2015}}{\text{penjualan 2015}} \times 100\%$$

d. 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.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{labar bersih}}{\text{total aset}}$$

$$\text{perkembangan ROI} = \frac{\text{ROI tahun 2016} - \text{ROI tahun 2015}}{\text{ROI tahun 2015}}$$

e. 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.

$$\text{Aset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{penjualan}}{\text{total aset}}$$

$$\text{perkembangan ATO} = \frac{\text{ATO tahun 2016} - \text{ATO tahun 2015}}{\text{ATO tahun 2015}} \times 100\%$$

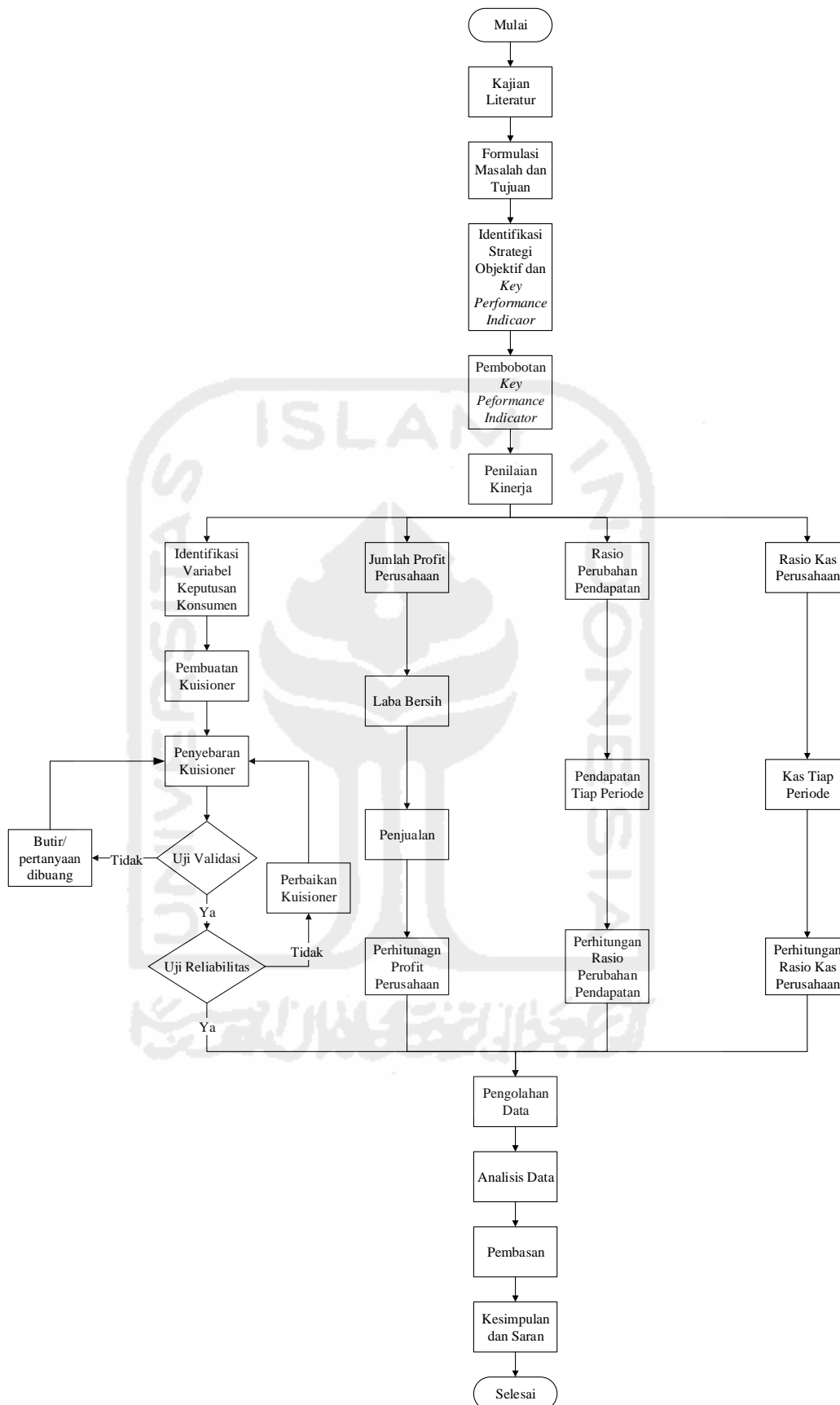
f. *Reward and Punishment*

Indikator ini 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.

3.6 Diagram Alir

Diagram alir merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan dari penelitian sejak awal penelitian dimulai hingga penelitian selesai dilakukan. Penelitian dilakukan secara berurutan dimana dilakukan kajian literatur untuk memperoleh gambaran teori-teori yang sesuai dengan bahasan penelitian. Setelah kajian literatur, peneliti dapat merumuskan salah dan tujuan penelitian. Kemudian dilakukan identifikasi strategi objektif dari tiap level bisnis perusahaan dan perspektif masing-masing level bisnisnya.

Strategi objektif yang telah diperoleh diukur dalam bentuk KPI. Selanjutnya dilakukan penstrukturan KPI sesuai dengan jenis perspektif yang ada pada kerangka kerja *SMART System*. Hasil dari penstrukturan digunakan untuk membuat pembobotan KPI berdasarkan proses hierarki analitik. Pembobotan diperlukan agar tingkat kepentingan tiap kinerja dapat diketahui. Langkah selanjutnya melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Setelah diperoleh hasil penilaian kinerja dilakukan pembahasan dalam tiap level dan perspektif, yang pada akhirnya diperoleh kesimpulan berupa hasil dari pengukuran dan saran yang dapat diberikan pada perusahaan.



Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian

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.

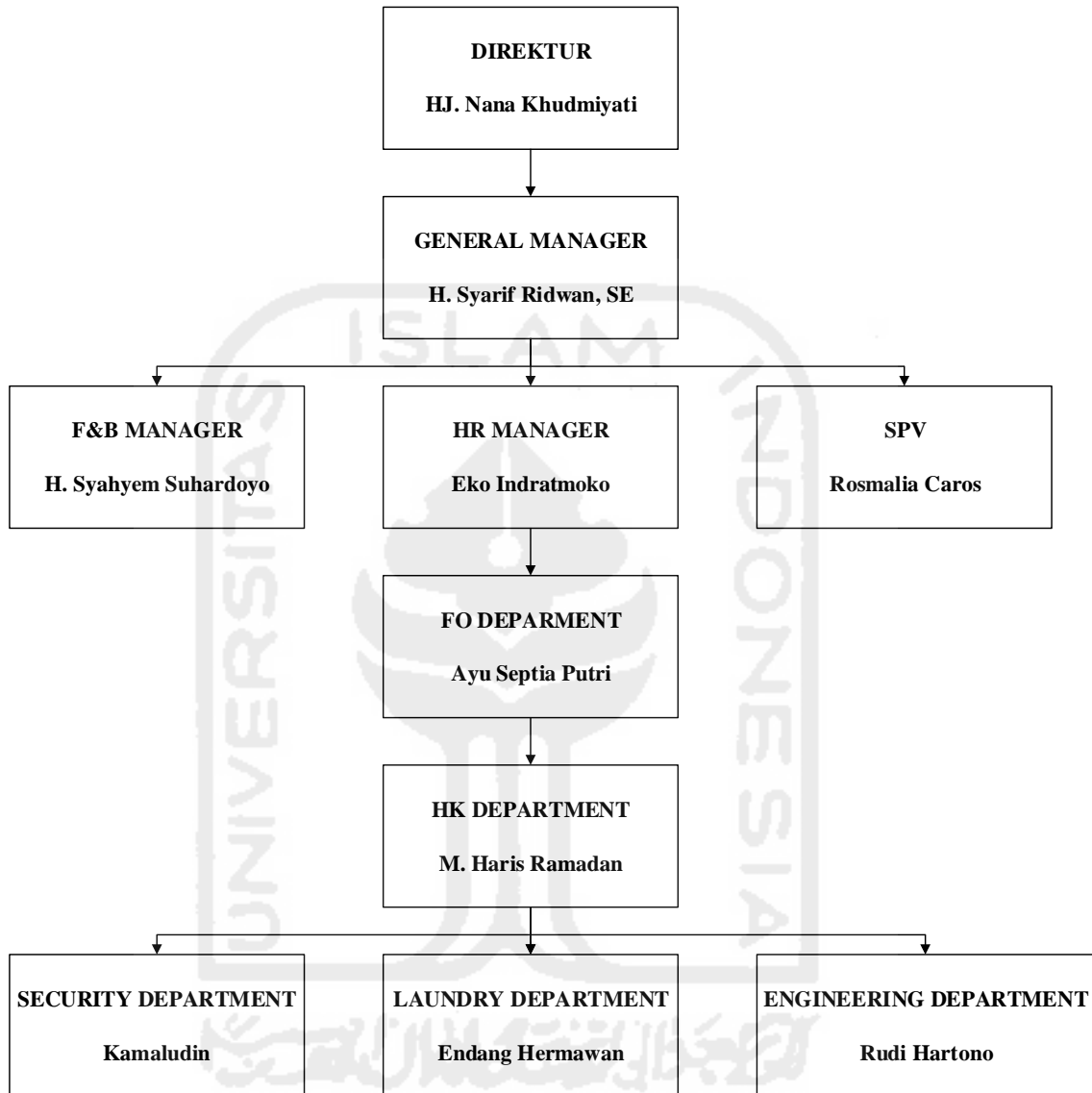
c. Slogan

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

Jenis Layanan	Tipe	Harga (Rupiah)
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 makanannya bervariasi setiap harinya, dan seluruh menu 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

Tahun	Lab a Bersih	Penjualan	Profit	Perkembangan
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.

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

3. Rasio Kas

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

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

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 insentif 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

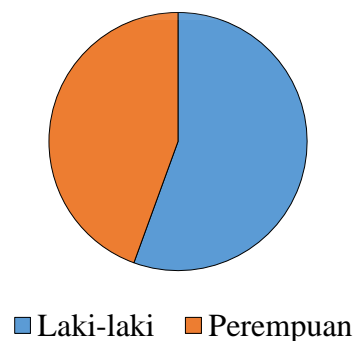
Indikator *Reward and Punishment* bertujuan untuk menjadi pemicu karyawan untuk bekerja lebih baik. Jika karyawan bekerja dengan baik, karyawan akan memperoleh *reward*. Sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan yang berlaku. Adapun karyawan yang memperoleh *reward* pada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

4.5 Kepuasan Konsumen

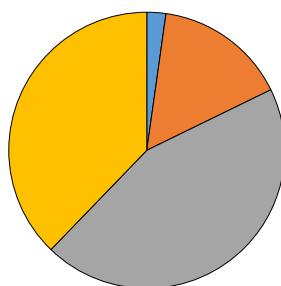
Pada bagian kepuasan konsumen menunjukkan sejauh mana konsumen merasa kebutuhannya dapat diakomodasi oleh pihak hotel. Data diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner ke konsumen hotel. Guna memastikan kuisisioner yang dibagikan memiliki keandalan yang baik maka dilakukan uji realibilitas. Untuk pengambilan 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

Db	r_{tabel}
43	0,2483

Tingkat signifikansi (α) 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

No	Atribut	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
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.

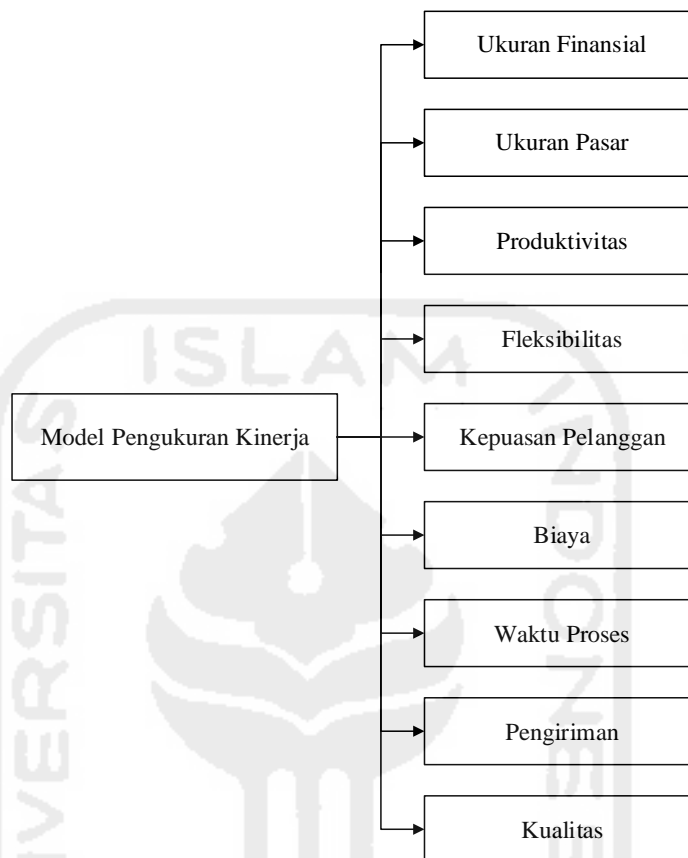
Tabel 4. 16 Strategi Objektif dan KPI (*Key Performance Indicator*)

Pespektif	Strtegi Objektif (variabel Penelitian)	KPI (Key Performance Indicator)
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*.

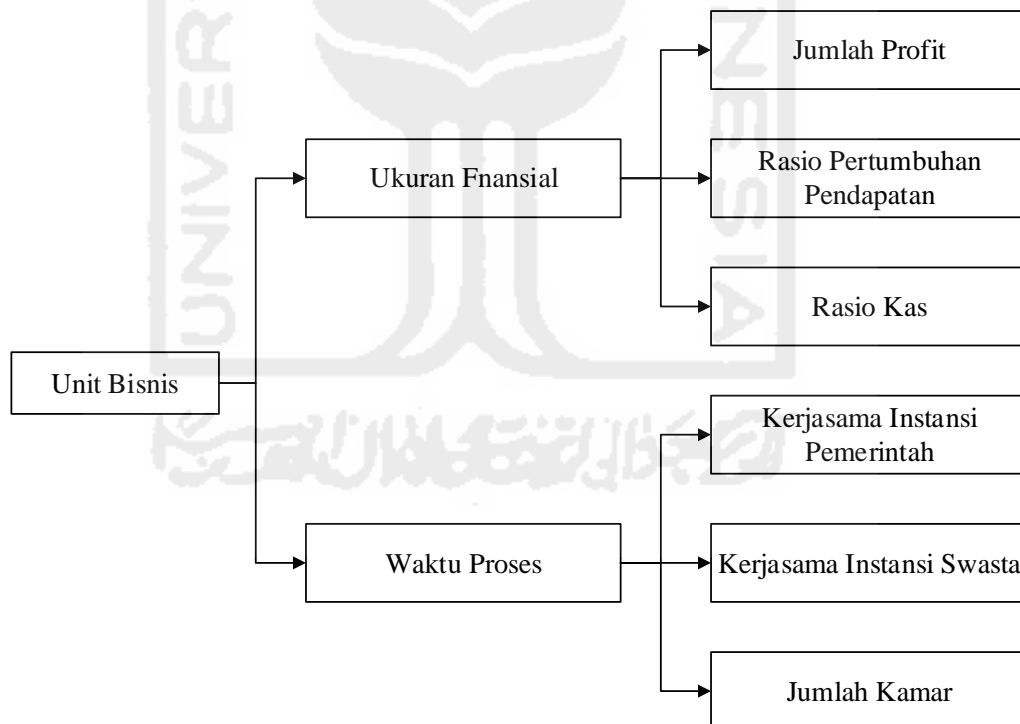
Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan Tiap Perspektif

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.

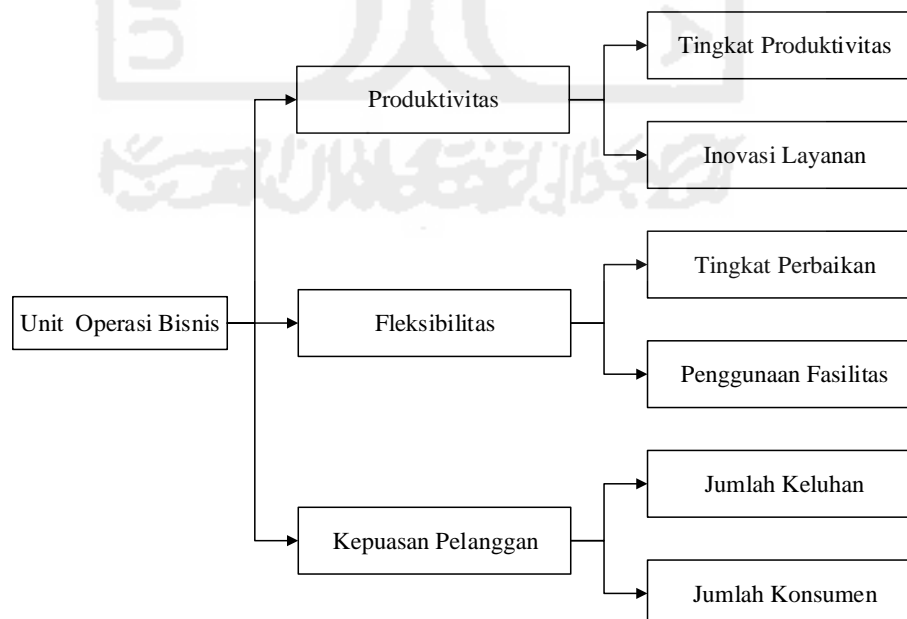
Pada perspektif ukuran finansial merupakan variabel yang menjelaskan tentang aspek pemasukan dan juga biaya operasional pada hotel. Sedangkan ukuran pasar merupakan ukuran dan ruang lingkup jangkauan konsumen yang dicapai.

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

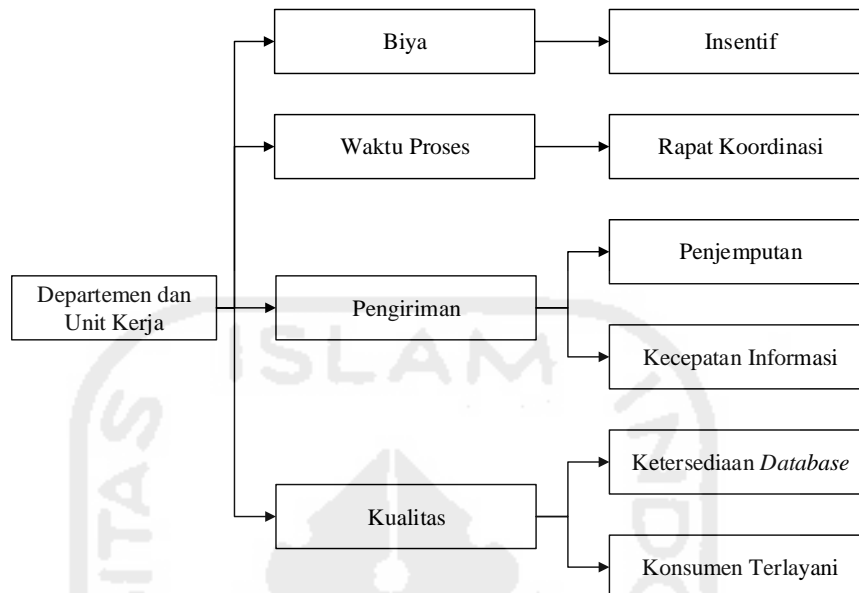
Pada gambar di atas merupakan hierarki unit operasi bisnis. Dalam unit operasi bisnis terdapat tiga perspektif diantaranya produktivitas, fleksibilitas, kepuasan pelanggan. Produktivitas merupakan sejauh mana perusahaan mampu memaksimalkan keuntungan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Penilaian 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 (Key Performance Indicator)	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

KPI <i>(Key Performance Indicator)</i>	Bobot (%)	Metode Scoring	Rencana	Aktual	Skor
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



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*.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada uraian bab sebelumnya, pada bab ini diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 18 *Key Performance Indikator* (KPI) yang dijadikan metrik pengukuran kinerja dengan nilai sebagai berikut:
 - a. Jumlah Profit (KPI 1) dengan skor 9,4
 - b. Rasio Perubahan Pendapatan (KPI 2) dengan skor 9,1
 - c. Rasio Kas (KPI 3) dengan skor 9,4
 - d. Kerjasama Instansi Pemerintah (KPI 4) dengan skor 10
 - e. Kerjasama Instansi Swasta (KPI 5) dengan skor 10
 - f. Jumlah Kamar (KPI 6) dengan skor 7,8
 - g. Tingkat Produktivitas (KPI 7) dengan skor 10
 - h. Inovasi Layanan (KPI 8) dengan skor 8,8
 - i. Tingkat Perbaikan (KPI 9) dengan skor 10
 - j. Penggunaan Fasilitas (KPI 10) dengan skor 10
 - k. Jumlah Keluhan (KPI 11) dengan skor 5,0
 - l. Jumlah Konsumen (KPI 12) dengan skor 8,2
 - m. Insentif (KPI 13) dengan skor 2,5
 - n. Rapat Koordinasi (KPI 14) dengan skor 8,3
 - o. Penjemputan (KPI 15) dengan skor 10
 - p. Kecepatan Informasi (KPI 16) dengan skor 9,7
 - q. Ketersediaan *Database* (KPI 17) dengan skor 7,5
 - r. Konsumen Terlayani (KPI 18) dengan skor 9,1

Berdasarkan kerangka *SMART System* KPI pada Hotel Pesona Enasa Merak yang belum mencapai target adalah KPI 10 dan KPI 13. Sementara KPI lainnya telah

mencapai target dengan skor diatas 7, dengan ini secara keseluruhan 18 KPI yang dijadikan metrik pengukuran kerja 88,8% dari total KPI sudah mencapai target yang ditentukan.

2. Pengambil kebijakan bisa melakukan peningkatan kinerja pada KPI yang skornya dibawah 7 yaitu KPI 10 (jumlah keluhan) dan KPI 13 (insentif). Langkah lainnya yang dapat dilakukan adalah dengan memperbaiki fasilitas yang menjadi keluhan pelanggan seperti memperbaiki pendingin udara. Selain itu mengadakan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta untuk dapat meningkatkan keuntungan yang didapat tidak hanya mengandalkan dari penjualan kamar saja, selain itu dapat juga meningkatkan popularitas hotel itu sendiri.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada perusahaan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan yaitu:

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan sebaiknya menurunkan target untuk periode selanjutnya. Seperti menurunkan target insentif agar dapat dengan mudah tercapai.
2. Meningkatkan motivasi para pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi, seperti memberikan kata-kata motivasi setiap pagi hari.
3. Melakukan promosi untuk menarik lebih banyak pelanggan seperti memasang iklan di media elektronik, mengadakan even atau acara di hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, H. F., & Juarsah. (2005). Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Manajemen. *ESENSI*, 8(1), 55-83.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). *Evaluation of Structural Evaluation Models*. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chen, G. K., & McGarrah, R. (1982). *Productivity Management: Text and Cases*. New York: The Dryden Press.
- Dorf, R. C., & Raitanen, M. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Vol. 85). IEEE. doi: 10.1109/JPROC.1997.628729
- Eisingerich, A. B., & Rubera, G. (2010). *Drivers of Brand Commitment: A Cross-National*. *Journal of International Marketing*.
- Eriyanto. (2007). Teknik Sampling Analisis Opini Publik.
- Gaspersz, V. (1998). *Production Planning And Inventory Control*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hamanda, S. L. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (Studi Kasus di PT. Eriando Mandiri, Pasuruan). *Jurnal Jurusan Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya*.
- Igor, A. H. (1988). *The New Corporate Strategy*. Jhon Wiley & Sons.
- James, L. (1985). *Multinational Corporate Strategy: Planing for World Markets*. Lexington Books.
- Lestari, E. P. (2011). *Pemasaran Strategik: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lynda, A., Robert, A., & Warren, M. F. (2003). *Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkungara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manthis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.

- Muhidin, S. A. (2013, Januari 22). Tingkat Signifikansi dan Tingkat Kepercayaan. Diambil kembali dari Universitas Pendidikan Indonesia: Sambas Ali Muhidin: <http://sambas.staf.upi.edu/2013/01/22/tingkat-signifikansi-dan-tingkat-kepercayaan/>
- Nawawi, H., & Hadari, M. (2004). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Papilo, P. (2012). Integrasi Metode IPMS dan SMART System Dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Malang*.
- Pearce, J. A., & Richard B., J. R. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (Vol. 9). New York: McGraw-Hill.
- Pratiwi, R. P. (2009). Penerapan SMART System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan.
- Purnomo, H. (2004). *Pengantar Teknik Industri*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2005). *Designing and Conducting Survey Research: Comprehensive Guide* (Vol. 3rd ed). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sheskin, D. J. (2004). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures Technometrics*. 46.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Singaribun, M. (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Singgih, M. L., Octavia, R., & Damayanti, K. A. (2001, Desember). Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard di PT. "X". *Jurnal Teknik Industri*, 3(2).
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Taman, A. (2008). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode SMART System*.
- Tempo. (2014, Maret 6). Pariwisata Indonesia Lampau Pertumbuhan Ekonomi. dikutip pada Oktober 27, 2016, dari TEMPO.CO: <https://m.tempo.co/read/news/2014/03/06/202559869/pariwisata-indonesia-lampau-pertumbuhan-ekonomi>

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Retrieved from Google Books: <http://books.google.com/books?id=J8YGhhK5keUC&pgis=1>
- Yudokusumo, G. A. (2013). *Analisis Kebijakan Pengembangan Pariwisata Indonesia*.



LAMPIRAN

Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

KUISISIONER KEPUASAN PELANGGAN “Hotel Pesona Enasa Merak”

Kepada Yth:

Bapak/Ibu dan Saudara/i yang saya hormati,
Pelanggan Hotel Pesona Enasa Merak
Jl. Pelabuhan No. 78, Merak - Banten

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dalam rangka penelitian yang Penulis lakukan di Hotel Pesona Enasa Merak, Penulis adalah mahasiswa **Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia**, meminta ketersediaan waktunya untuk mengisi kuisisioner sesuai dengan pendapat anda. Pengumpulan data ini dilakukan dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir dan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan di Hotel Pesona Enasa Merak dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan SMART (Strategic Management Analysis And Reporting Technique) System**”. Hasil kuisisioner ini tidak untuk dipublikasikan, melainkan untuk diolah sebagai kepentingan penelitian semata.

Atas kesediannya, Penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Hormat saya,

Puttro Prakoso

Petunjuk:

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap sesuai dengan kondisi anda.

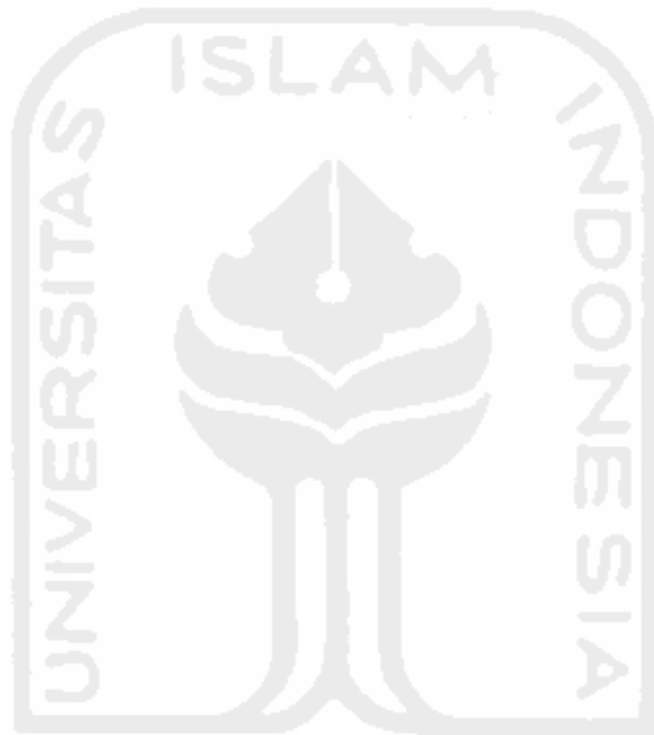
Karakteristik Pelanggan

1. Jenis kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Usia
 - a. <20 tahun
 - b. 20-25 tahun
 - c. 26-30 tahun
 - d. >30 tahun

3. Pekerjaan
 - a. Pelajar/mahasiswa
 - b. Ibu rumah tangga
 - c. Pegawai negeri
 - d. Pegawai swasta
 - e. Wiraswasta
 - f. Lain-lain

No	INDIKATOR	KEPENTINGAN					KEPUASAN				
		SP	P	CP	TP	STP	SP	P	CP	TP	STP
13	Keramahan karyawan dalam melayani										
14	Karyawan selalu meminta maaf kepada pelanggan bila terjadi suatu yang tidak menyenangkan terhadap pelanggan										
15	Menerima kritik dan saran dari pelanggan										



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Rekapitulasi Kuisioner Kepuasan Pelanggan

Responden	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	total
1	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	61
2	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	63
3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	64
4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	69
5	4	4	3	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	62
6	3	5	4	5	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	66
7	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	66
8	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	65
9	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	62
10	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	5	5	5	4	4	59
11	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	54
12	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	57
13	3	5	5	4	3	3	5	3	4	3	4	4	5	3	4	58
14	3	5	5	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4	61
15	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	5	3	4	61
16	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	66
17	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	67
18	3	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	63
19	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	60
20	4	5	2	4	3	4	5	3	4	3	4	5	5	3	5	59
21	4	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	60
22	3	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	60
23	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	3	61
24	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	60
25	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	50
27	3	4	4	3	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	63
28	3	5	4	3	3	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	60
29	3	5	3	4	3	4	5	5	3	3	5	5	4	3	3	58
30	3	4	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	5	3	4	58
31	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	58
32	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	58
33	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	53
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
36	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	53
37	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	61
38	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	4	60
39	3	5	5	3	4	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	59
40	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	3	3	61
41	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	3	5	4	63
42	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	63
43	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	66
44	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	66
45	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	62
46	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	4	60

Kuisisioner Intensitas Kepentingan

KUISISIONER INTENSITAS KEPENTINGAN "Hotel Pesona Enasa Merak"

Kepada Yth:
Bapak/Ibu,
Manajer Hotel Pesona Enasa Merak
Jl. Pelabuhan No. 78, Merak - Banten

Assalamu'alaikum wr. wb

Dalam rangka penelitian yang Penulis lakukan di Hotel Pesona Enasa Merak, Penulis adalah mahasiswa Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, meminta ketersediaan waktunya untuk mengisi kuisisioner sesuai dengan pendapat anda. Pengumpulan data ini dilakukan dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir dan untuk mengetahui intensitas kepentingan di Hotel Pesona Enasa Merak dengan judul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan SMART (*Strategic Management Analysis And Reporting Technique*) System". Hasil kuisisioner ini tidak untuk dipublikasikan, melainkan untuk diolah sebagai kepentingan penelitian semata.

Atas kesediannya, Penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Hormat saya,

Puttro Prakoso

Lingkarilah angka yang mewakili tingkat kepentingan dari tiap elemen yang ada sesuai pendapat anda.

INTENSITAS KEPENTINGAN	KETERANGAN
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya
2,4,6,8	nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Perbandingan Antar Perspektif

Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Ukuran Pasar
Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Produktivitas
Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fleksibilitas
Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Kepuasan Pelanggan
Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Biaya
Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Waktu Proses
Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Pengiriman
Ukuran Finansial	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Kualitas
Ukuran Pasar	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Produktivitas
Ukuran Pasar	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fleksibilitas

Ukuran Pasar	98765432123456789	Kepuasan Pelanggan
Ukuran Pasar	98765432123456789	Biaya
Ukuran Pasar	98765432123456789	Waktu Proses
Ukuran Pasar	98765432123456789	Pengiriman
Ukuran Pasar	98765432123456789	Kualitas
Produktivitas	98765432123456789	Fleksibilitas
Produktivitas	98765432123456789	Kepuasan Pelanggan
Produktivitas	98765432123456789	Biaya
Produktivitas	98765432123456789	Waktu Proses
Produktivitas	98765432123456789	Pengiriman
Produktivitas	98765432123456789	Kualitas
Fleksibilitas	98765432123456789	Kepuasan Pelanggan
Fleksibilitas	98765432123456789	Biaya
Fleksibilitas	98765432123456789	Waktu Proses
Fleksibilitas	98765432123456789	Pengiriman
Fleksibilitas	98765432123456789	Kualitas
Kepuasan Pelanggan	98765432123456789	Biaya
Kepuasan Pelanggan	98765432123456789	Waktu Proses
Kepuasan Pelanggan	98765432123456789	Pengiriman
Kepuasan Pelanggan	98765432123456789	Kualitas
Biaya	98765432123456789	Waktu Proses
Biaya	98765432123456789	Pengiriman
Biaya	98765432123456789	Kualitas
Waktu Proses	98765432123456789	Pengiriman
Waktu Proses	98765432123456789	Kualitas
Pengiriman	98765432123456789	Kualitas

Perbandingan Antar Unit Bisnis

Jumlah Profit	98765432123456789	Rasio Pertumbuhan Pendapatan
Jumlah Profit	98765432123456789	Rasio Kas
Jumlah Profit	98765432123456789	Kerjasama Instansi Pemerintah
Jumlah Profit	98765432123456789	Kerjasama Instansi Swasta
Jumlah Profit	98765432123456789	Jumlah Kamar
Rasio Pertumbuhan Pendapatan	98765432123456789	Rasio Kas
Rasio Pertumbuhan Pendapatan	98765432123456789	Kerjasama Instansi Pemerintah
Rasio Pertumbuhan Pendapatan	98765432123456789	Kerjasama Instansi Swasta
Rasio Pertumbuhan Pendapatan	98765432123456789	Jumlah Kamar
Rasio Kas	98765432123456789	Kerjasama Instansi Pemerintah
Rasio Kas	98765432123456789	Kerjasama Instansi Swasta

Rasio Kas	987654321023456789	Jumlah Kamar
Kerjasama Instansi Pemerintah	987654321023456789	Kerjasama Instansi Swasta
Kerjasama Instansi Pemerintah	98765432123406789	Jumlah Kamar
Kerjasama Instansi Swasta	98765432123056789	Jumlah Kamar

Perbandingan Antara Unit Oprasi Bisnis

Tingkat Produktivitas	987654321023456789	Inovasi Layanan
Tingkat Produktivitas	98765402123456789	Tingkat Perbaikan
Tingkat Produktivitas	987654321023456789	Penggunaan Fasilitas
Tingkat Produktivitas	987654321023456789	Jumlah Keluhan
Tingkat Produktivitas	98765432120456789	Jumlah Konsumen
Inovasi Layanan	98765432023456789	Tingkat Perbaikan
Inovasi Layanan	987654321023456789	Penggunaan Fasilitas
Inovasi Layanan	987654321023456789	Jumlah Keluhan
Inovasi Layanan	98765432023456789	Jumlah Konsumen
Tingkat Perbaikan	987654321023456789	Penggunaan Fasilitas
Tingkat Perbaikan	987654321023456789	Jumlah Keluhan
Tingkat Perbaikan	98765432120456789	Jumlah Konsumen
Penggunaan Fasilitas	987654321023456789	Jumlah Keluhan
Penggunaan Fasilitas	987654321023456789	Jumlah Konsumen
Jumlah Keluhan	98765432123056789	Jumlah Konsumen

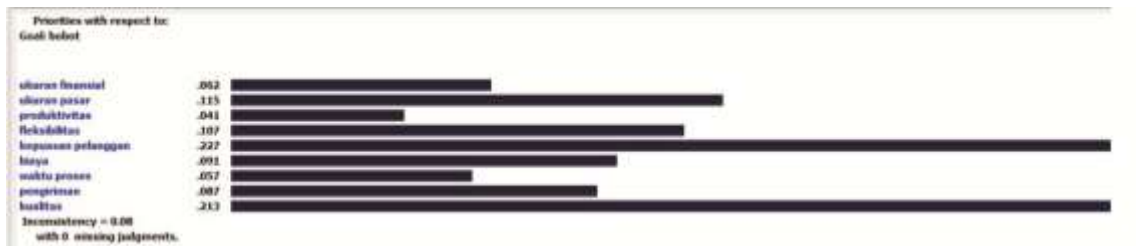
Perbandingan Antar Departemen dan Pusat Kerja

Insentif	98765432120456789	Rapat Kordinasi
Insentif	98765402123456789	Penjemputan
Insentif	987654321023456789	Kecepatan Informasi
Insentif	987654321023456789	Ketersediaan Database
Insentif	98765432123406789	Konsumen Terlayani
Rapat Kordinasi	98765430123456789	Penjemputan
Rapat Kordinasi	98765432123056789	Kecepatan Informasi
Rapat Kordinasi	987654321023456789	Ketersediaan Database
Rapat Kordinasi	98765432123406789	Konsumen Terlayani
Penjemputan	98765432123056789	Kecepatan Informasi
Penjemputan	98765432123056789	Ketersediaan Database
Penjemputan	98765432123406789	Konsumen Terlayani
Kecepatan Informasi	987654321023456789	Ketersediaan Database
Kecepatan Informasi	987654321023456789	Konsumen Terlayani
Ketersediaan Database	987654321023456789	Konsumen Terlayani


Eko Praditomo

Hasil Pengolahan Kuisisioner Intensitas Kepentingan di *Expert Choice 11*

1. Perspektif



2. Level Unit Bisnis



3. Level Unit Oprasi Bisnis



4. Level Departemen dan Unir Kerja



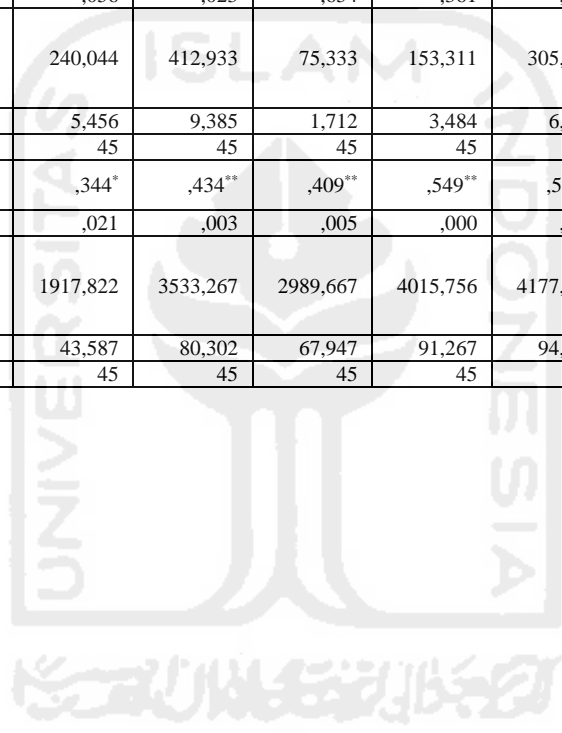
Hasil SPSS

Validasi

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	total
a 1	Pearson Correlation	1	-,065	,421**	,340*	,119	,107	-,182	,050	,426**	,394**	,266	-,244	-,086	,482**	,133	,482**
	Sig. (2-tailed)		,672	,004	,022	,436	,484	,230	,746	,004	,007	,078	,107	,575	,001	,384	,001
	Sum of Squares and Cross-products	1298,800	-76,867	553,533	465,867	120,133	95,467	-237,200	58,000	498,267	525,333	307,000	-296,333	-107,733	552,400	162,267	3918,933
	Covariance	29,518	-1,747	12,580	10,588	2,730	2,170	-5,391	1,318	11,324	11,939	6,977	-6,735	-2,448	12,555	3,688	89,067
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 2	Pearson Correlation	-,065	1	,274	-,179	-,174	,152	,275	,074	-,027	,080	,417**	,486**	,560**	-,027	,171	,449**
	Sig. (2-tailed)	,672		,069	,238	,252	,318	,067	,630	,858	,602	,004	,001	,000	,858	,262	,002
	Sum of Squares and Cross-products	-76,867	1079,911	327,978	-223,911	-160,422	123,689	326,467	78,667	-29,178	97,111	439,667	538,889	641,822	-28,600	190,156	3325,378
	Covariance	-1,747	24,543	7,454	-5,089	-3,646	2,811	7,420	1,788	-,663	2,207	9,992	12,247	14,587	-,650	4,322	75,577
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 3	Pearson Correlation	,421**	,274	1	,074	-,169	-,315*	,289	,068	,024	-,190	,208	,226	,106	,086	-,036	,341*
	Sig. (2-tailed)	,004	,069		,631	,268	,035	,054	,656	,873	,212	,170	,136	,488	,575	,813	,022
	Sum of Squares and Cross-products	553,533	327,978	1331,244	102,022	-172,356	-284,578	380,867	80,667	28,956	-256,222	243,667	278,222	134,956	99,600	-44,711	2803,844
	Covariance	12,580	7,454	30,256	2,319	-3,917	-6,468	8,656	1,833	,658	-5,823	5,538	6,323	3,067	2,264	-1,016	63,724
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 4	Pearson Correlation	,340*	-,179	,074	1	,462**	-,116	-,007	,229	,337*	,281	,284	-,236	-,185	,349*	,272	,446**
	Sig. (2-tailed)	,022	,238	,631		,001	,449	,964	,130	,024	,061	,059	,118	,224	,019	,071	,002
	Sum of Squares and Cross-products	465,867	-223,911	102,022	1441,911	491,422	-108,689	-9,467	282,333	415,178	394,889	345,333	-302,889	-244,822	420,600	349,844	3819,622
	Covariance	10,588	-5,089	2,319	32,771	11,169	-2,470	-,215	6,417	9,436	8,975	7,848	-6,884	-5,564	9,559	7,951	86,810
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 5	Pearson Correlation	,119	-,174	-,169	,462**	1	,211	-,057	,112	,035	,271	,136	-,045	-,309*	,167	,184	,264
	Sig. (2-tailed)	,436	,252	,268	,001		,164	,710	,464	,817	,072	,374	,768	,039	,273	,226	,080

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	total
a 1 0	Pearson Correlation	,394**	,080	-,190	,281	,271	,283	-,170	,042	,433**	1	,282	-,175	,114	,506**	,244	,501**
	Sig. (2-tailed)	,007	,602	,212	,061	,072	,060	,265	,783	,003		,060	,249	,455	,000	,107	,000
	Sum of Squares and Cross-products	525,333	97,111	-256,222	394,889	280,778	258,889	-226,333	50,667	520,222	1369,111	334,667	-219,111	147,222	595,000	305,556	4177,778
	Covariance	11,939	2,207	-5,823	8,975	6,381	5,884	-5,144	1,152	11,823	31,116	7,606	-4,980	3,346	13,523	6,944	94,949
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 1 1	Pearson Correlation	,266	,417**	,208	,284	,136	,186	,171	,096	,107	,282	1	,410**	,109	,317*	,164	,614**
	Sig. (2-tailed)	,078	,004	,170	,059	,374	,222	,261	,530	,484	,060		,005	,478	,034	,281	,000
	Sum of Squares and Cross-products	307,000	439,667	243,667	345,333	121,667	147,333	198,000	100,000	111,333	334,667	1028,000	443,333	121,333	323,000	178,333	4442,667
	Covariance	6,977	9,992	5,538	7,848	2,765	3,348	4,500	2,273	2,530	7,606	23,364	10,076	2,758	7,341	4,053	100,970
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 1 2	Pearson Correlation	-,244	,486**	,226	-,236	-,045	,048	,403**	,077	,073	-,175	,410**	1	,442**	,151	-,077	,371*
	Sig. (2-tailed)	,107	,001	,136	,118	,768	,754	,006	,615	,635	,249	,005		,002	,322	,617	,012
	Sum of Squares and Cross-products	-296,333	538,889	278,222	-302,889	-42,778	40,111	490,333	84,333	79,778	-219,111	443,333	1139,111	519,778	162,000	-87,556	2827,222
	Covariance	-6,735	12,247	6,323	-6,884	-,972	,912	11,144	1,917	1,813	-4,980	10,076	25,889	11,813	3,682	-1,990	64,255
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 1 3	Pearson Correlation	-,086	,560**	,106	-,185	-,309*	,061	,386**	,272	,254	,114	,109	,442**	1	,115	-,003	,430**
	Sig. (2-tailed)	,575	,000	,488	,224	,039	,692	,009	,071	,092	,455	,478	,002		,450	,984	,003
	Sum of Squares and Cross-products	-107,733	641,822	134,956	-244,822	-301,844	52,378	485,933	307,333	287,644	147,222	121,333	519,778	1215,644	127,800	-3,689	3383,756
	Covariance	-2,448	14,587	3,067	-5,564	-6,860	1,190	11,044	6,985	6,537	3,346	2,758	11,813	27,628	2,905	-,084	76,904
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a 1 4	Pearson Correlation	,482**	-,027	,086	,349*	,167	,339*	-,022	,204	,467**	,506**	,317*	,151	,115	1	,212	,638**
	Sig. (2-tailed)	,001	,858	,575	,019	,273	,023	,884	,179	,001	,000	,034	,322	,450		,163	,000
	Sum of Squares and Cross-products	552,400	-28,600	99,600	420,600	148,400	266,400	-25,600	210,000	481,800	595,000	323,000	162,000	127,800	1009,200	227,800	4569,800

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	total
a l 5	Covariance	12,555	-.650	2,264	9,559	3,373	6,055	-.582	4,773	10,950	13,523	7,341	3,682	2,905	22,936	5,177	103,859
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	,133	,171	-,036	,272	,184	,287	,338*	,069	,139	,244	,164	-,077	-,003	,212	1	,456**
	Sig. (2-tailed)	,384	,262	,813	,071	,226	,056	,023	,654	,361	,107	,281	,617	,984	,163		,002
	Sum of Squares and Cross-products	162,267	190,156	-44,711	349,844	174,489	240,044	412,933	75,333	153,311	305,556	178,333	-87,556	-3,689	227,800	1146,978	3481,089
	Covariance	3,688	4,322	-1,016	7,951	3,966	5,456	9,385	1,712	3,484	6,944	4,053	-1,990	-,084	5,177	26,068	79,116
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
t o t a l	Pearson Correlation	,482**	,449**	,341*	,446**	,264	,344*	,434**	,409**	,549**	,501**	,614**	,371*	,430**	,638**	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,022	,002	,080	,021	,003	,005	,000	,000	,000	,012	,003	,000	,002	
	Sum of Squares and Cross-products	3918,933	3325,378	2803,844	3819,622	1665,044	1917,822	3533,267	2989,667	4015,756	4177,778	4442,667	2827,222	3383,756	4569,800	3481,089	50871,644
	Covariance	89,067	75,577	63,724	86,810	37,842	43,587	80,302	67,947	91,267	94,949	100,970	64,255	76,904	103,859	79,116	1156,174
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45



Data Keuangan

DATA KEUANGAN

TAHUN	LABA BERSIH	PENJUALAN
2015	Rp 764.523.655	Rp 1.205.174.514
2016	Rp 653.298.238	Rp 988.508.988

TAHUN	ASET LANCAR	HUTANG LANCAR
2015	Rp 85.000.000	Rp 20.000.000
2016	Rp 90.000.000	Rp 18.000.000

TAHUN	TOTAL ASET
2015	Rp 7.450.731.000
2016	Rp 7.579.930.000



Eko Indriyanto

UNIVERSITAS
INDONESIA
وَجَدَّالْقَدْرَالْقَدْرَالْقَدْرَ

Jumlah Kamar Terpesan

bulan	2015	2016
	kamar terpesan	kamar terpesan
januari	232	290
februari	369	203
maret	386	315
april	219	215
mei	246	321
juni	410	279
juli	346	255
agustus	387	261
september	359	311
oktober	252	275
november	344	245
desember	467	325
total	4017	3295

