

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Hotel merupakan salah satu bentuk perusahaan jasa. Sebagai industri jasa, setiap pengusaha hotel akan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi para tamunya. Dengan kata lain kekuatan usaha ini ialah bagaimana para pelaku usaha perhotelan menawarkan jasa yang terbaik kepada para tamunya sehingga dapat dicapai suatu kepuasan, baik bagi pemilik usaha maupun customer. Kondisi perekonomian dan politik yang tidak stabil akibat krisis yang berkepanjangan juga semakin maraknya bentuk gangguan keamanan akibat ulah terorisme menjadikan keadaan kepariwisataan Jawa Timur sebagai kota terbesar setelah Jakarta. Keadaan yang tidak stabil tersebut membuat berbagai layanan jasa khususnya jasa perhotelan semakin terpuruk, maka dari itu pihak hotel harus melakukan berbagai strategi jitu untuk menarik tamu.

Bertambahnya jumlah hotel yang ada saat ini dan banyak dijumpai di berbagai wilayah ternyata hampir semua merata pada setiap kelas hotel, berbagai jenis hotel dibangun dan jumlahnya pun terus meningkat dari tahun ke tahun, sehingga tingkat persaingan bisnis perhotelan di Indonesia diprediksi semakin ketat, seiring dengan membaiknya kondisi perekonomian nasional yang ketat berpengaruh pada perkembangan sarana akomodasi sektor pariwisata tanah air. Oleh karena itu, untuk meningkatkan daya bersaing maka

pihak manajemen hotel harus memberikan kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan tamu hotel. Dimana kualitas pelayanan yang baik mencerminkan kinerja hotel yang bersangkutan.

Pada penelitian ini Hotel Grand Kalimas adalah salah satu hotel bintang dua yang berada di Surabaya. Hotel Grand Kalimas berlokasi sangat strategis yaitu di tengah kota dimana sekitarnya banyak terdapat swalayan-swalayan, toko-toko dan rumah makan terkemuka di Surabaya. Hotel Grand Kalimas ini memiliki berbagai fasilitas seperti rumah makan, ruang pertemuan yang dapat digunakan untuk resepsi pernikahan.

Pengukuran kinerja bermanfaat sebagai umpan balik yang dapat membantu pihak manajemen untuk mengidentifikasi masalah dan membantu dalam pemecahannya, sehingga dapat berguna untuk memperbaiki operasi perusahaan. Pengukuran kinerja diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam mewujudkan visi perusahaan. Pengukuran atas kinerja hotel dapat dibedakan menjadi dua yaitu dari segi kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan mengukur laba yang diperoleh hotel, sedangkan pengukuran kinerja non keuangan biasa disebut dengan ukuran operasional, seperti didefinisikan oleh Hansen dan Mowen (1999:500). “Ukuran operasional (*operational measures*) adalah ukuran kinerja aktivitas secara fisik”. Pengertian pengukuran kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Pengukuran kinerja non keuangan berhubungan dengan

tiga dimensi kinerja aktivitas yaitu efisiensi, kualitas, dan waktu (Hansen dan Mowen, 2006:493).

Kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan satuan fisik bukan dalam satuan uang serta lebih menfokuskan pada salah satu aspek kinerja. Alat ukur adalah alat yang sudah diakui sebagai acuan suatu ukuran berdasarkan standard internasional. Sedangkan, kinerja manajemen adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM.

Untuk mengukur kinerja didalam hotel diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja, tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti kepuasan *costumer*, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan Ukuran kinerja ini disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal pengukuran kinerja yang cukup komprehensif, karena selain mempertimbangkan faktor kinerja finansial, *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja non finansial. Disamping itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas pembantu hasil akhir. *Balanced Scorecard* berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuannya.

Indikator efisiensi yang dibahas dalam penelitian ini hanyalah tingkat hunian kamar, dimana indikator ini dapat memberikan gambaran mengenai tinggi rendahnya efisiensi tingkat pemakaian kamar, termasuk fasilitas-fasilitas hotel lainnya. Kualitas pelayanan hotel dapat diukur dengan

menggunakan indikator non keuangan yaitu kepuasan pelanggan dan kinerja internal. Kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dari kualitas, karena kepuasan merupakan indikator yang dapat digunakan untuk menentukan loyalitas pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh hotel. Kepuasan pelanggan ini dapat diukur melalui pengamatan pada jumlah pelanggan yang setia (menginap di hotel lebih dari satu kali) dan juga melalui keluhan pelanggan. Sedangkan kinerja internal merupakan kegiatan operasional hotel dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kinerja internal dapat diukur melalui jumlah keluhan yang diterima, tingkat hunian kamar dan juga dapat dilihat melalui pergantian karyawan.

Waktu merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang penting bagi perusahaan. Indikator waktu yang digunakan dalam industri perhotelan dan yang di bahas dalam penelitian ini adalah rata-rata lama tinggal tamu (*Average Length of Stay*). *ALOS* merupakan persentase banyaknya malam kamar yang dihuni terhadap banyaknya malam kamar yang tersedia.

Dalam jangka panjang, pengukuran non keuangan akan sama pentingnya dengan pengukuran keuangan dalam memberikan penjelasan kepada manajemen mengenai kinerja perusahaan. Pihak manajemen tidak hanya membutuhkan informasi keuangan saja dalam rangka pengambilan keputusan yang penting bagi perusahaan, tetapi juga membutuhkan informasi non keuangan. Hal itu dikarenakan informasi keuangan hanya memberikan pengetahuan mengenai kinerja masa lalu, sedangkan informasi non keuangan memberikan pengetahuan mengenai indikator untuk kinerja masa depan.

Pengukuran kinerja non keuangan merupakan hal yang sangat penting selain kinerja keuangan, karena dengan adanya indikator non keuangan maka *intangible assets* dapat terukur. Ukuran yang berkaitan dengan inovasi, kapabilitas manajemen, hubungan karyawan, kualitas, dan *brand value* dapat menjelaskan nilai perusahaan dengan signifikan. Sehingga para manajer juga bisa mengetahui area mana yang harus diperbaiki. Misalnya pada kinerja keuangan jika penjualan anjlok, maka sebabnya harus ditelusuri lebih dulu sebab kepuasan pelanggan tidak ada langsung dalam informasi kinerja keuangan.

Putri (2007) mengatakan bahwa pengukuran kinerja memiliki peranan yang sangat penting dalam mengembangkan strategi, mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi dan memberikan kompensasi pada manajer. Namun banyak manajer yang merasa bahwa system yang mereka miliki tidak cukup. Hal ini menimbulkan banyaknya pengembangan ukuran-ukuran *non-finansial*, karena melalui indikator *non-finansial*, maka *intangible assets* dapat terukur. Banyak penelitian yang dilakukan mengenai peran intangible asset terhadap nilai perusahaan. Nyatanya, ukuran yang berkaitan dengan inovasi, kapabilitas manajemen, hubungan karyawan, kualitas dan *brand value* dapat menjelaskan nilai perusahaan dengan signifikan. Sehingga, dengan adanya ukuran *non-finansial*, manajer dapat mengetahui di area mana ia harus melakukan perbaikan. Misalnya, pada ukuran *finansial* jika penjualan anjlok, maka sebabnya harus ditelusuri lebih dulu. Ketidakpuasan pelanggan, misalnya tidak langsung ada dalam informasi *finansial* tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa pada saat ini perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang baik, tetapi juga mampu menciptakan keunggulan dalam kinerja non keuangannya, sehingga diharapkan dengan adanya pengukuran kinerja non keuangan dapat menghasilkan informasi yang tepat waktu serta dapat memberikan umpan balik yang akurat dan relevan. Informasi yang dihasilkan dalam pengukuran kinerja non keuangan dapat membantu pihak manajemen dalam proses pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan perbaikan yang berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan hotel untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Pengukuran kinerja yang diterapkan oleh Hotel Grand Kalimas adalah pengukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Hal tersebut dilakukan oleh pihak manajemen hotel agar tercapainya keseimbangan antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Maka dari itu penulis mengambil judul *PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA NON KEUANGAN SEBAGAI ALAT UKUR UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PADA HOTEL GRAND KALIMAS SURABAYA*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah:

Secara umum rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja non keuangan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas ?

Secara rinci rumusan masalah dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja dimensi efisiensi untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas?
2. Bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja dimensi kualitas untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas?
3. Bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja dimensi waktu untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Secara umum untuk mengetahui penerapan pengukuran kinerja non keuangan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.

Secara rinci untuk mengetahui :

1. Penerapan pengukuran kinerja dimensi efisiensi untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.
2. Penerapan pengukuran kinerja dimensi kualitas untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.
3. Penerapan pengukuran kinerja dimensi waktu untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.

D. Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat atau kontribusi yang diharapkan dari hasil penelitian ini :

1. Bagi Hotel Grand Kalimas.

Dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen hotel akan pentingnya ketepatan pengukuran kinerja non keuangan dalam rangka meningkatkan pelayanan.

2. Bagi Universitas.

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan referensi-referensi bagi perpustakaan.

3. Bagi Peneliti.

Dapat dijadikan sebagai referensi dan pengetahuan bagi pihak lain guna penelitian selanjutnya.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Skripsi ini terdiri dari lima bab, dan tiap-tiap bab terdiri dari sub bab terperinci sebagai berikut :

Bab pertama pada penelitian ini berisi tentang pendahuluan yang memberikan pemaparan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penelitian yang akan digunakan penulis dalam mengembangkan penelitian.

Bab kedua berisi tentang tinjauan teori, yang menjelaskan tentang teori pengukuran kinerja non keuangan serta teori-teori yang dapat membantu penulis dalam penelitian terdahulu.

Bab ketiga berisi tentang metode penelitian yang dipakai penulis dalam penelitian ini. Bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi jenis penelitian, definisi operasional variabel, jenis data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat mendeskripsikan dan menganalisa hasil-hasil temuan dari perusahaan yang diteliti.

Bab kelima menjelaskan tentang pembahasan yang dapat ditarik kesimpulan dan saran-saran penulis. Pada bagian akhir skripsi ini terdapat daftar pustaka dan lampiran-lampiran.