

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah terus meningkatkan pendapatan daerah di Indonesia dengan berbagai cara, salah satu cara untuk meningkatkan pendapatan daerah tersebut yaitu dengan mengembangkan usaha di sektor pariwisata. Pariwisata diyakini keberadaannya terus dicari oleh masyarakat dan pariwisata juga membuka peluang usaha bagi masyarakat sekitar yang berarti juga memacu peningkatan perekonomian daerah. Salah satu bentuk usaha yang terus berkembang pesat adalah usaha di bidang perhotelan (Febriarso, 2009).

Perkembangan keadaan perekonomian di Indonesia menyebabkan tingginya persaingan bisnis antar perusahaan perhotelan. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, setiap perusahaan perhotelan dituntut untuk melakukan beberapa program peningkatan manajemen, agar mendapatkan performansi kerja dan layanan bagi konsumen yang semakin baik serta penghematan biaya tanpa mengurangi pelayanan kepada pelanggan agar memiliki daya saing untuk berkompetisi (Vanany and Tanukhidah, 2010).

Dalam bisnis perhotelan, pelayanan merupakan faktor terpenting dalam menjaga kelangsungan hubungan antara konsumen dengan perusahaan, dimana kualitas pelayanan tetap menjadi prioritas utama. Kualitas pelayanan dalam hal ini sangat erat kaitannya dengan produktivitas yang memiliki acuan pada kinerja organisasi tersebut, dimana berbagai cara peningkatkan produktivitas harus selalu

dikembangkan. Namun hal tersebut tidak akan dapat berjalan secara efektif tanpa diimbangi dengan *performance measurement* dan *management* sebagai upaya untuk mengontrol jalannya aktifitas usaha. (Suliantoro & M, 2009)

Hotel Golden View Kota Batam merupakan salah satu hotel berbintang tiga yang ada di Batam, hotel ini senantiasa berupaya memperbaiki manajemen kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan sebagai evaluasi dan sekaligus dapat memberikan solusi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Selama ini, evaluasi kinerja Hotel Golden View Kota Batam hanya memperhatikan dari sisi aspek finansial saja. Sebagai contoh metode dalam pengukuran produktifitas yang telah digunakan adalah *balanced scorecard*, *model business excellence*, *shareholder value added*, *activity based costing*, *cost of quality* dan *competitive benchmarking*, namun metode diatas banyak mengalami kegagalan atau tidak akurat, hal ini disebabkan karena analisa yang dilakukan memiliki lingkup yang cenderung sempit. Selain itu proses juga mengabaikan beberapa perspektif dari *performance*, misal pendapat dari *stakeholder*, *customer* dan tenaga kerja.

Secara garis besar aspek non finansial dapat dijadikan tolok ukur pengukuran kinerja, pada Hotel Golden View Kota Batam dapat dilihat dari prosentase tingkat huniannya. Target tingkat hunian selama ini masih belum mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan wawancara terhadap bagian manajemen, target rata-rata kenaikan prosentase tingkat hunian kamar adalah sebesar 10% per tahun. Sedangkan rata-rata kenaikan prosentase tingkat hunian selama tahun 2017 – 2019 menunjukkan target yang masih belum dapat tercapai,

dimana jumlah tingkat hunian tahun 2017 sebesar 32263 meningkat, pada tahun 2018 tingkat hunian sebesar 31259 menurun dan meningkat lagi di tahun 2019 sebesar 37641. Dengan demikian, kinerja *stakeholder* memegang peranan yang sangat penting kaitannya dengan kinerja Hotel Golden View Kota Batam secara keseluruhan.

Solusi dari permasalahan tersebut ada lima dimensi yang disebut dengan *Performance Prism*. *Performance prism* memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *stakeholder Satisfaction* dan *stakeholder Contribution*. Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi, proses dan kapabilitas. Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas organisasi. Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen hotel perlu untuk mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam suatu penelitian dengan mengambil judul

“Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Hotel Golden View Kota Batam)”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Belum adanya pengukuran kinerja yang dapat mengukur performa perusahaan secara keseluruhan (tingkat korporasi). Pengukuran kinerja sebelumnya hanya mengukur kinerja personal karyawan saja.
2. Tingkat prosentase jumlah hunian mengalami fluktuatif setiap tahun, tidak tercapai target.
3. Tidak mempertimbangkan kepuasan dan kontribusi *stakeholder* secara keseluruhan, hanya menyinggung tentang kepuasan pelanggan, karyawan dan masyarakat.

1.3 Batasan Masalah

Penulis membatasi penelitian ini agar dapat lebih fokus dalam melakukan penelitiannya. Batasan ini dilakukan agar penelitian tidak menyimpang dari arah tujuan serta dapat diketahui sejauh mana penelitian dapat dimanfaatkan. Batasan-batasan tersebut adalah:

1. Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran diambil dari data pada bulan November tahun 2017.
2. Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan model kuantitatif TEV untuk menganalisis performance measurement sheet.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka pertanyaan yang perlu dijawab melalui penelitian ini adalah Berapakah nilai pengukuran kinerja terbaik pada Golden View hotel?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui nilai pengukuran kinerja terbaik pada Golden View Hotel

1.6 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

1.6.1 Aspek Teoritis

1. Untuk memperkaya penelitian dan teori-teori mengenai analisis pengukuran kinerja.
2. Sebagai evaluasi dan bentuk perbandingan dengan sistem yang selama ini dijalankan, dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang ada terutama ilmu analisis sumber daya manusia.

1.6.2 Aspek Praktis

1. Untuk memberikan solusi dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan profit perusahaan melalui perbaikan kinerja.
2. Bagi penulis untuk mengembangkan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah penulis pelajari selama di bangku perkuliahan.
3. Memberikan manfaat bagi pihak manajemen Hotel Golden View Kota Batam sebagai bahan masukan yang berguna terutama dalam

menentukan strategi yang dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang sebagai upaya peningkatan kinerja.

4. Memberikan arahan dan tambahan referensi bagi kalangan akademis untuk keperluan studi dan penelitian selanjutnya mengenai topik permasalahan yang sama.