

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

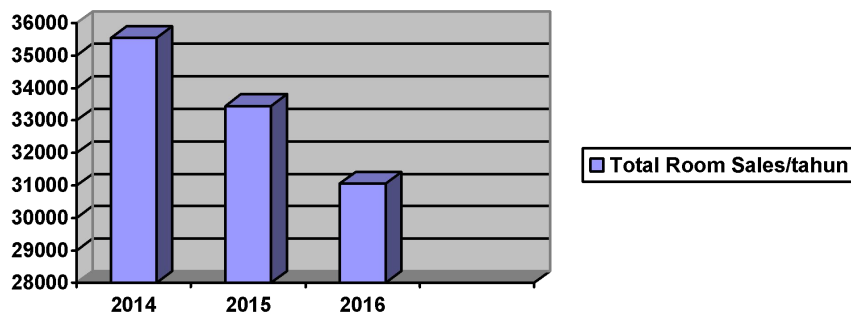
Kota Surabaya adalah ibukota terbesar di Jawa Timur yang menjadi pusat bisnis dan ekonomi. Banyak wisatawan yang datang berkunjung di kota Surabaya untuk melakukan aktifitas bisnis, ekonomi, sosial hingga berwisata. Pada tahun 2015, tingkat kunjungan wisatawan mencapai 20% per tahun sedangkan pertumbuhan hotel telah mencapai 10% per tahun (BKPPM. 2015). Adanya ketidakseimbangan antara pengunjung dan jumlah hotel mengakibatkan munculnya persaingan antar pengusaha hotel. Semakin tingginya tingkat persaingan akan menyebabkan pelanggan menghadapi lebih banyak alternatif produk, harga dan kualitas yang bervariasi sehingga pelanggan akan selalu mencari nilai yang dianggap paling tinggi dari beberapa produk (Kotler. 2005). Pelayanan yang bagus disertai dengan harga yang sesuai diharapkan dapat meningkatkan okupansi hunian hotel. Maka bukan perang tarif, melainkan perang perbaikan mutu dan kualitas layananlah yang seharusnya diterapkan oleh setiap hotel untuk bersaing.

Bisnis perhotelan yang berkembang di kota Surabaya salah satunya adalah Hotel 88. Berdasarkan informasi yang didapat dari *website*, Hotel 88 merupakan bagian dari PT. Waringin Hospitality yang berpusat di Jakarta Pusat. Saat ini Hotel 88 telah memiliki beberapa cabang di kota besar lainnya di Indonesia dimana salah satunya di kota Surabaya. Dengan motto "*feel at home for business*", Hotel 88 bertekad untuk memberikan pelayanan yang ramah terhadap tamu disertai dengan fasilitas yang mendukung untuk keperluan pribadi ataupun bisnis.

Di hotel 88 Embong Malang Surabaya pengukuran kinerja dilakukan sebagai evaluasi yang sekaligus dapat memberikan solusi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, namun pada umumnya pengukuran kinerja hanya didasarkan pada aspek finansial, baik buruk kinerja didasarkan atas terpenuhi atau tidaknya target dalam jangka waktu tertentu. Jika target tersebut tidak terpenuhi, maka akan diadakan

evaluasi aspek finansial/ budget yang dihadiri oleh pihak manajemen hotel. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pihak hotel melakukan pengukuran terhadap kinerjanya hanya dari sisi aspek finansial saja sehingga tidak diketahui keseluruhan kinerja karyawan hotel 88 Embong Malang Surabaya dari berbagai aspek. Di sisi lain perkembangan penelitian sistem pengukuran kinerja relatif berkembang dengan cakupan aplikasi yang luas baik organisasi profit maupun non profit (Nelly, 1999, dan Gomes et al., 2004).

Selama 3 tahun ini, hotel 88 Embong Malang Surabaya mengalami penurunan jumlah *costumer* yang datang dengan dihitung jumlah total *room sales* sehingga menyebabkan tidak terpenuhinya target perusahaan secara *financial*.



**Gambar 1.1: Grafik total *room sales* per tahun selama 3 tahun (2014-2016)**

Grafik tersebut menunjukkan bahwa selama 3 tahun Hotel 88 Embong Malang Surabaya tahun 2014 dengan total *room sales* sebesar 35.540 kamar atau 98 kamar tiap hari sedangkan tahun 2015 mengalami penurunan sekitar 6% dengan total *room sales* sebesar 33.445 kamar atau 93 kamar tiap hari dan pada tahun 2016 mengalami penurunan kembali sekitar 8% dari tahun sebelumnya dengan total *room sales* sebesar 31.057 kamar atau 86 kamar tiap hari. Hal ini menyebabkan manajemen hotel selalu mengadakan evaluasi tanpa menghasilkan solusi dan menganggap kinerja karyawan selalu buruk. Maka diperlukan sebuah metode pengukuran kinerja yang tepat dan sekaligus dapat memberikan solusi pengambilan keputusan guna membantu mencapai target yang telah ditentukan. Penilaian kinerja karyawan selama ini di hotel 88 Embong Malang Surabaya hanya berdasarkan KPI karyawan yang diisi oleh setiap pimpinan setiap divisi. Hasil yang diperoleh akan menentukan baik atau

buruk kinerja karyawan tersebut. Jika hasil baik maka kontrak kerja akan diperpanjang dan sebaliknya jika buruk maka kontrak kerja karyawan tersebut tidak diperpanjang.

Para akademisi dan praktisi meyakini bahwa hanya memperhatikan aspek finansial tidak cukup representatif menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kaplan dan Norton, 1996, Ghalayini et al., 1997, Nelly et al., 2000a). Adanya perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek finansial tetapi juga aspek non finansial. Oleh karena itu kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegasi (aspek finansial dan non finansial) menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan.

Penelitian sistem pengukuran kinerja pada bisnis hotel relatif sedikit dan cenderung menggunakan model sistem pengukuran kinerja yang tidak terintegasi. Pada penelitian ini, *performance prism* dipilih sebagai model sistem pengukuran kinerja dengan tujuan hendak dicapai oleh perusahaan sebagai obyek penelitian. *Performance prism* merupakan metode pengukuran kinerja yang memperhatikan kepuasan *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000; Neely et al., 2001). Bagi perusahaan memenuhi kepuasan *stakeholder* adalah suatu keharusan bagi bisnis hotel yang bersifat bisnis jasa, sehingga penulis melakukan penelitian mengenai analisis peningkatan kinerja karyawan menggunakan metode *Performance Prims*.

*Performance prism* memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *satisfaction* dari *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*. 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.

Identifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* dilakukan dengan metode studi kepustakaan, observasi, wawancara dan kuisisioner kepada para *stakeholder*. Memahami 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

Metode *performance prism* yang telah sesuai dengan kepuasan dan kontribusi *stakeholder* diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat sehingga *room sales* meningkat dan target perusahaan dapat terpenuhi atau tercapai.

### **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, perumusan permasalahan pada penelitian ini adalah Bagaimanakah meningkatkan kinerja karyawan menggunakan metode *performance prims* pada perusahaan Hotel 88 Embong Malang.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dianalisis dan dicapainya penelitian ini adalah Untuk meningkatkan kinerja karyawan menggunakan metode *performance prims* pada perusahaan Hotel 88 Embong Malang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat bagi praktisi: Sebagai informasi bagi pihak perusahaan mengenai kualitas pelayanan yang diberikan terhadap konsumen selama ini dan hal apa saja yang perlu ditingkatkan pelayanannya.
2. Manfaat Bagi Ilmuan : Untuk menerapkan teori *service quality* dalam menganalisa kepuasan konsumen dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen terhadap kualitas pelayanan.
3. Manfaat bagi masyarakat : Untuk memberikan informasi kepada masyarakat mengenai tingkat kepuasan tamu yang sudah pernah menggunakan fasilitas dan jasa pelayanan di Hotel 88 Embong Malang Surabaya.

### 1.5 Batasan Masalah

Banyaknya alternatif kondisi yang dapat terjadi karena ruang lingkup lingkungan permasalahan yang luas maka perlu diberikan batasan masalah dari penelitian ini agar lebih terarah yaitu sebagai berikut :

- 1) Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran diambil data tahun 2017.
- 2) Penelitian dimulai pada bulan Mei sampai dengan Juli 2017.
- 3) Penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara dan kuesioner *stakeholder* (*customer*, karyawan, investor, *supplier*, pemerintah dan masyarakat sekitar).

### 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan Tugas Akhir ini dibagi dalam lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

#### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab ini diuraikan tentang Latar belakang masalah, Rumusan masalah, Tujuan masalah, Manfaat penelitian, Batasan masalah, dan Sistematika penulisan.

#### **BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini diuraikan tentang berisi tentang kajian teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti berdasarkan studi kepustakaan.

#### **BAB 3 : METODE PENELITIAN**

Bab ini diuraikan tentang langkah – langkah penyelesaian masalah yang diperlukan secara berurutan berisi : Jenis penelitian, Waktu dan Tempat penelitian, Metode pengambilan data dan Metode analisis data.

#### **BAB 4 : PENGUMPULAN DATA DAN ANALISA DATA**

Bab ini diuraikan tentang pengumupulan data yang terdiri dari kumpulan data hasil penelitian, dan analisi data penelitian dan pembahasan hasil penelitian sesuai dengan tujuan penulisan tugas akhir ini.

**BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini diuraikan tentang kesimpulan hasil penelitian, dan saran - saran bagi semua pihak yang terkait, terutama untuk peneliti selanjutnya.

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**