



**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED-SCORECARD* (BSC) BERBASIS *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA) PADA SEKTOR PERHOTELAN DI INDONESIA**

**CLARISHA MELCIANA**

**NRP. 0911 15 40000 032**

**Dosen Pembimbing:**

**Dr. oec. HSG Syarif Hanoum, S.T., M.T., CSEP**

**Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya  
2020**





**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED-SCORECARD* (BSC) BERBASIS *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA) PADA SEKTOR PERHOTELAN DI INDONESIA**

**CLARISHA MELCIANA**

**NRP. 0911 15 4000 0032**

**Dosen Pembimbing:**

**Dr. oec. HSG Syarif Hanoum, S.T., M.T., CSEP**

**Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya  
2020**





**UNDERGRADUATE THESIS**

**PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED-SCORECARD  
(BSC) APPROACH BASED ON DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)  
FOR HOTEL SECTOR IN INDONESIA**

**CLARISHA MELCIANA**

**NRP. 0911 15 40000 032**

**Supervisor:**

**Dr. oec. HSG Syarif Hanoum, S.T., M.T., CSEP**

**Business Management Department**

**Faculty of Creative Design and Digital Business**

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Surabaya**

**2020**



**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED-  
SCORECARD* (BSC) BERBASIS *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA)  
PADA SEKTOR PERHOTELAN DI INDONESIA**

Oleh:

**Clarisha Melciana**  
**NRP 0911154000032**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana  
Manajemen**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Desain Kreatif dan Digital Bisnis  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Tanggal Ujian: 21 Januari 2020**

**Disetujui Oleh: Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing**



**Dr. HSG Syarif Hanoum, S.T., M.T., CSEP**

**NIP. 198001062005012005**

*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apapun tanpa izin penulis.*



**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED-SCORECARD* (BSC) BERBASIS *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA) PADA SEKTOR PERHOTELAN DI INDONESIA**

**ABSTRAK**

Perubahan pola konsumsi masyarakat yang memprioritaskan pengalaman dibandingkan produk secara fungsional, didukung dengan meningkatnya peluang yang ada pasar, mendorong pertumbuhan jumlah pelaku bisnis pada sektor perhotelan. Karena itu, untuk menjadi unggul perlu dilakukan penilaian kinerja mengetahui tingkat ketercapaian strategi dan evaluasi yang dibutuhkan untuk mendorong perusahaan terus bertumbuh. Penelitian ini mengusung sebuah metode pengukuran kinerja yang menggabungkan antara BSC dan DEA. Penggunaan kedua metode ini membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara internal maupun secara eksternal perusahaan. Penghitungan efisiensi DEA dilakukan menggunakan variabel *input* dan *output* yang dibagi sesuai dengan perspektif BSC. Perspektif finansial menggunakan pendapatan, GPM, ROA sebagai variabel *output* dan biaya pokok penjualan, aset, serta ekuitas sebagai variabel *input*. Perspektif konsumen menggunakan biaya pemasaran sebagai variabel *input* dan *rating* serta ulasan *online* sebagai variabel *output*. Perspektif IBP menggunakan biaya usaha, persediaan, jumlah kamar, jumlah karyawan sebagai variabel *input* dan harga rata-rata kamar, serta jumlah kamar terjual sebagai variabel *output*. Perspektif LG menggunakan biaya karyawan sebagai variabel *input* dan jumlah program pengembangan dan retensi karyawan sebagai variabel *output*. Perusahaan yang efisien pada perspektif finansial sebanyak 15 perusahaan, perspektif konsumen sebanyak 6 perusahaan, perspektif *internal business process*, sebanyak 10 perusahaan, dan perspektif *learning and growth*, terdapat 3 perusahaan. Selanjutnya dilakukan penghitungan efisiensi keseluruhan, seleksi variabel menggunakan metode uji korelasi dilakukan untuk mendapatkan model yang sesuai dengan jumlah DMU. Variabel yang telah diseleksi, yaitu biaya pokok penjualan, total aset, biaya usaha, biaya karyawan, jumlah kamar, jumlah karyawan, dan biaya pemasaran sebagai variabel input. Sedangkan variabel output yang terpilih adalah pendapatan, jumlah kamar terjual, dan ulasan *online*. Pada penghitungan efisiensi keseluruhan menggunakan model CRS, terdapat 6 perusahaan yang belum efisien. Sedangkan pada penghitungan menggunakan model VRS terdapat 3 perusahaan yang belum efisien.

**Kata Kunci:** pengukuran kinerja, *balanced-scorecard*, *data envelopment analysis*, sektor perhotelan, efisiensi

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED-SCORECARD  
(BSC) APPROACH BASED ON DATA ENVELOPMENT ANALYSIS  
(DEA) FOR HOTEL SECTOR IN INDONESIA**

**ABSTRACT**

*Consumer nowadays prioritize experience over functional products, supported by increased market opportunities, promote the number of hotel business. Therefore, to be superior it is necessary to conduct a performance evaluation to determine the level of achievement of the strategies and evaluations needed to encourage the company to continue to grow. This study uses a performance measurement method that combines BSC and DEA. The use of these two methods helps companies to measure both internal and external performance. DEA efficiency calculations are performed using input and output variables that are divided according to the BSC perspective. The financial perspective uses income, GPM, ROA as output variables and cost of goods sold, assets, and equity as input variables. Consumer perspective uses marketing costs as input and rating variables and online reviews as output variables. The IBP perspective uses operating costs, inventory, number of rooms, number of employees as input variables and average room prices, and the number of rooms sold as output variables. The LG perspective uses employee costs as input variables and the number of employee development and retention programs as output variables. The finding shows companies that are efficient in a financial perspective are 15 companies, consumer perspective is 6 companies, internal business process perspective, 10 companies, and learning & growth perspective, there are 3 companies. Then the overall efficiency is calculated, variable selection using the correlation test method is carried out to get a model that fit to the number of DMU. Variables that have been selected, namely cost of goods sold, total assets, business costs, employee costs, number of rooms, number of employees, and marketing costs as input variables. The selected output variables are revenue, number of rooms sold, and online reviews. The finding show overall efficiency using the CRS model, there are 6 companies that have not been efficient. While in the calculation using the VRS model there are 3 companies that are not yet efficient.*

***Keywords: performance measurement, balanced-scorecard, data envelopment analysis, hotel sector, efficiency***

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas penyertaan dan perlindunganNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced-Scorecard* (BSC) Berbasis *Data Envelopment Analysis* (DEA) pada Sektor Perhotelan di Indonesia”** ini dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ada. Laporan skripsi ini disusun dengan tujuan untuk menyelesaikan studi Strata-1 dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan serta masukan dari berbagai pihak. Untuk itu, ucapan terima kasih sampaikan kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa menyertai dan menjadi penunjuk arah untuk setiap langkah dalam hidup penulis, tanpa kekuatan yang daripadaNya, penulis tidak akan mampu sampai pada titik ini saat ini. Terpujilah Tuhan.
2. Keluarga terkasih penulis, Richie Andrianto, Muliwati, Ervin Melcianto, dan Nikita Melciana yang tidak bosan-bosan mendoakan, memberikan nasihat, serta selalu memberikan dukungan dalam setiap langkah hidup penulis.
3. Ibu Syarifah Hanoum dan Bapak Berto Mulia Wibawa selaku Kepala Departemen dan Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala inspirasi, wawasan dan motivasi yang diberikan sejak penulis mahasiswa baru hingga saat ini.
4. Ibu Syarifah Hanoum dan Ibu Anandita Ade Putri selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing, memberikan semangat, dan memberikan masukan kepada penulis selama mengerjakan skripsi.
5. Bapak dan Ibu dosen pengajar serta tenaga pendidik Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman sehingga memotivasi penulis dalam menjalani masa-masa perkuliahan.
6. Bapak dan Ibu Dosen pembina *Laboratorium Entrepreneurship and Small Medium Enterprises* (ESME) atas ilmu dan wawasan yang diberikan selama penulis bekerja sebagai asisten laboratorium.
7. Teman-teman terdekat penulis Siti Mariyati, Darul Husni Ila Sabili Janah, Zeni Rahmawati, Fitriana Mira Andani, Caesaratna Bunga, dan Bagus Aji

Setiawan yang selalu ada dan mengisi hari-hari penulis selama masa perkuliahan.

8. Rekan-rekan Asisten Laboratorium ESME, rekan-rekan divisi *Student Resource Development* BMSA ITS, dan rekan-rekan pemandu Andalas MB atas kerja sama dan keceriaan selama bekerja bersama.
9. Teman-teman Manajemen Bisnis angkatan 2015 (RHEKARA) yang menjadi keluarga baru bagi penulis selama masa perantauan di Surabaya.
10. Pembina dan teman-teman dalam persekutuan pemuda Kairos serta rekan sepelayanan Sekolah Minggu GKT Hosana Bumi Permai yang selalu mendukung dalam doa dan terus mendukung penulis dalam pertumbuhan iman selama di Surabaya.
11. Semua pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih telah hadir dalam kehidupan penulis dan mendukung penulis selama perkuliahan dan pengerjaan skripsi.

Penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik apabila terdapat ketidaksempurnaan dalam skripsi ini. Semoga hasil skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, baik bagi perusahaan maupun pengembangan keilmuan manajemen kedepannya.

Surabaya, 13 Januari 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Manfaat bagi Penulis.....	7
1.4.2 Manfaat bagi sektor perhotelan .....	7
1.4.3 Manfaat bagi Umum .....	7
1.5 Batasan Penelitian .....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Industri Perhotelan.....	11
2.1.2 Perkembangan dalam industri perhotelan.....	14
2.1.3 Manajemen Kinerja .....	15
2.1.4 <i>Balanced-scorecard</i> (BSC) .....	17
2.1.5 <i>Data Envelopment Analysis</i> .....	20
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu .....	25
2.2.1 Penelitian Acuan.....	25
2.3 <i>Research Gap</i> .....	28
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>29</b>
3.1 Desain Penelitian .....	29

3.2	Objek Penelitian .....	29
3.2	Tahapan Penelitian .....	31
3.2.1	Identifikasi Potensi Penelitian .....	31
3.2.2	Tinjauan Pustaka.....	33
3.2.3	Pengembangan model penelitian .....	34
3.3.4	Pengumpulan Data .....	51
3.3.5	Pengolahan dan Analisis Data.....	52
<b>BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>55</b>
4.1	Perusahaan Perhotelan di Indonesia .....	55
4.2	Analisis Deskriptif.....	56
4.2.1	Perspektif Finansial.....	57
4.2.2	Perspektif Konsumen .....	59
4.2.3	Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....	61
4.2.4	Perspektif <i>Learning &amp; Growth</i> .....	63
4.3	Pengolahan Data .....	64
4.3.1	Efisiensi Masing-Masing Perspektif .....	64
4.3.2	Analisis <i>Peer Group</i> Masing-Masing Perspektif .....	66
4.3.3	Efisiensi Keseluruhan .....	70
4.4	Implikasi Manajerial .....	85
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>89</b>
5.1	Kesimpulan .....	89
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	90
5.3	Saran Penelitian Lanjutan .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>93</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>99</b>
<b>BIODATA PENULIS.....</b>		<b>123</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Komparasi Tingkat Pertumbuhan Pariwisata.....	2
Gambar 1. 2 Contoh hotel: (kiri) hotel pariwisata (kanan) hotel bisnis.....	3
Gambar 2. 1 Online Travel Agent .....	14
Gambar 2. 2 Teknik Pemasaran Sponsorship .....	15
Gambar 2. 3 Perspektif dalam Balanced-scorecard .....	17
Gambar 2. 4 Perbandingan Model CRS dan VRS .....	24
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian .....	32
Gambar 4. 1 Persebaran Hotel Menurut Provinsi.....	55
Gambar 4. 2 Gerai Hotel Menurut Bintang .....	56
Gambar 4. 3 Peroleh nilai efisiensi menurut perspektif BSC .....	66
Gambar 4. 4 Kontribusi DMU sebagai Peer Group Perspektif Finansial .....	69
Gambar 4. 5 Kontribusi DMU sebagai <i>Peer Group</i> Perspektif Konsumen .....	69
Gambar 4. 6 Kontribusi DMU sebagai <i>Peer Group</i> Perspektif IBP .....	70
Gambar 4. 7 Kontribusi DMU Menjadi <i>Peer Group</i> .....	76

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kriteria Hotel Berbintang.....	13
Tabel 2.2 Penelitian Acuan.....	27
Tabel 3. 1 Daftar emiten yang digunakan sebagai objek penelitian.....	30
Tabel 3. 2 Perbandingan Penelitian BSC pada Sektor Perhotelan .....	35
Tabel 3. 3 Variabel beririsan pada penelitian BSC .....	38
Tabel 3. 4 Perbandingan Penelitian DEA pada Sektor Perhotelan .....	40
Tabel 3. 5 Klasifikasi Variabel pada Penelitian DEA Sektor Perhotelan .....	41
Tabel 3. 6 <i>Scorecard</i> .....	45
Tabel 3. 7 Variabel Perspektif Finansial .....	48
Tabel 3. 8 Variabel Perspektif Pelanggan.....	49
Tabel 3. 9 Variabel Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....	49
Tabel 3. 10 Variabel Perspektif <i>Learning and Growth</i> .....	50
Tabel 3. 11 Sumber Pengumpulan Data .....	52
Tabel 3. 12 <i>Scorecard</i> Efisiensi Masing-Masing Perspektif .....	53
Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Perspektif Finansial.....	57
Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Perspektif Konsumen .....	59
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....	61
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Perspektif <i>Learning &amp; Growth</i> .....	63
Tabel 4. 5 Hasil Penghitungan Efisiensi DEA .....	64
Tabel 4. 6 Analisis <i>Peer Group</i> Masing-Masing Perspektif.....	66
Tabel 4. 7 Uji Korelasi Variabel.....	72
Tabel 4. 8 Hasil Penghitungan Efisiensi Keseluruhan .....	73
Tabel 4. 9 Analisis <i>Peer Group</i> Efisiensi Keseluruhan .....	75
Tabel 4. 10 Target Perbaikan Efisiensi CRS .....	77
Tabel 4. 11 Target Perbaikan VRS.....	83

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1</b>	Pengolahan data menggunakan MaxDEA .....	99
<b>Lampiran 2</b>	Target Perbaikan Perspektif Finansial .....	103
<b>Lampiran 3</b>	Target Perbaikan Perspektif Konsumen .....	106
<b>Lampiran 4</b>	Target Perbaikan Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....	109
<b>Lampiran 5</b>	Target Perbaikan Perspektif <i>Learning &amp; Growth</i> .....	113
<b>Lampiran 6</b>	Daftar Hotel .....	118



# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian, batasan dan asumsi penelitian, serta sistematika penulisan yang diterapkan dalam penelitian.

### 1.1 Latar Belakang

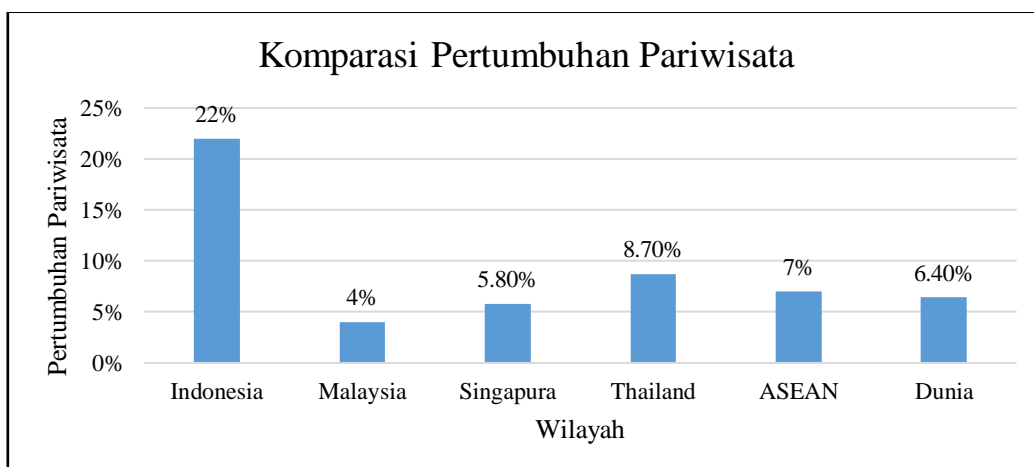
Konsumen masa kini tidak lagi dianggap sebagai agen yang mengolah informasi secara rasional saja, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki sisi emosional dan pikiran irasional. Pikiran irasional mendorong konsumen mempertimbangkan estetika, makna simbolis, dan respon hedonik dari sebuah produk dan/atau jasa sebelum melakukan keputusan pembelian (Skandalis et al., 2019). Produk dan/atau jasa yang ditawarkan tidak lagi dilihat sebagai komoditas tetapi dilihat melalui nilai atau citra yang melekat pada produk dan/atau jasa tersebut.

Hal ini mendorong munculnya sebuah budaya konsumsi yang mengedepankan pengalaman yang didapatkan oleh konsumen sebagai timbal balik dari biaya yang dikeluarkan. Kini, konsumen memiliki keinginan untuk mengintegrasikan kegiatan konsumsi mereka dengan aktivitas yang produktif atau terkait dengan pekerjaan mereka. Sebuah kedai kopi yang sebelumnya hanya menyediakan beragam produk minuman kopi, kini didorong untuk memiliki tempat yang nyaman dengan jaringan internet lancar untuk melakukan tugas pekerjaan. Selain itu menggunakan kemasan yang unik dan menarik sehingga konsumen mendapatkan kebanggaan setelah melakukan pembelian. Kegiatan bisnis yang sebelumnya hanya dilakukan di kantor atau sekitar tempat bisnis, kini dapat dilakukan di hotel atau lapangan olah raga. Budaya ini memunculkan permintaan yang terus meningkat pada industri yang mengedepankan pengalaman menyenangkan bagi konsumen, khususnya pada industri yang bergerak pada bidang jasa/pelayanan termasuk industri *hospitality*.

*Hospitality* disebut sebagai sebuah industri yang mengedepankan pelayanan dan keramahan dalam produk yang ditawarkan seperti pada restoran, hotel, penerbangan, judi, dan sebagainya. Industri ini menjadi salah satu industri dengan pertumbuhan dan perkembangan yang paling cepat di dunia (Kot et al., 2019).

Perusahaan yang bekerja di industri *hospitality* khususnya hotel menyadari adanya perubahan perilaku masyarakat ini dan berusaha untuk mengakomodasi adanya permintaan tersebut dengan berlomba-lomba untuk menjadi yang unggul dalam menjalankan bisnis mereka. Usaha perhotelan di Indonesia juga mengalami pertumbuhan baik secara kuantitas maupun kualitas dari tahun ke tahun. Menurut laporan Badan Pusat Statistik (2019), usaha hotel di Indonesia mencapai angka 3.314 unit dengan jumlah kamar mencapai 278.522 unit. Hal tersebut mengindikasikan industri perhotelan masih sangat digemari oleh pelaku-pelaku bisnis dan terdapat peluang bagi pelaku bisnis hotel untuk terus bertumbuh di masa yang akan datang.

Hotel sebagai fasilitas akomodasi perjalanan memiliki dua jenis segmen pengunjung utama, yaitu pengunjung dengan tujuan bisnis dan pengunjung dengan tujuan berlibur atau bersenang-senang (Radojevic et al., 2018). Setiap segmen memiliki karakteristik masing-masing, terkait dengan metode pencarian informasi mengenai hotel, kriteria pemilihan hotel, dan atribut yang lebih disukai. Hotel yang berfokus pada segmen pengunjung dengan tujuan berlibur disebut dengan hotel pariwisata dan sangat dipengaruhi oleh kondisi pariwisata di suatu lokasi. Indonesia termasuk dalam daftar negara dengan pertumbuhan pariwisata yang memuaskan. The World Travel & Tourism Council mencatat Indonesia menempati urutan ke-9 sebagai negara dengan tingkat pertumbuhan pariwisata paling tinggi di seluruh dunia tahun 2017. Gambar 1.1 berikut menunjukkan komparasi pertumbuhan sektor pariwisata di Indonesia dibandingkan dengan negara lain, rata-rata negara di ASEAN, dan rata-rata dunia pada tahun 2017.



Gambar 1. 1 Komparasi Tingkat Pertumbuhan Pariwisata



Pertumbuhan pariwisata Indonesia periode Januari-Desember 2017 tercatat mencapai 22%. Pencapaian ini jauh melampaui rata-rata pertumbuhan pariwisata dunia yaitu sebesar 6,4% dan rata-rata pertumbuhan pariwisata antar negara di ASEAN yang menunjukkan angka 7% (Antara, 2018). Kementerian pariwisata mencatat jumlah kedatangan wisatawan mancanegara mencapai 14 juta orang dan menghasilkan devisa negara hingga 15 juta dolar AS. Keindahan alam, beragam peninggalan sejarah, keunikan adat budaya berbagai suku bangsa dan aneka atraksi festival serta budaya merupakan potensi pariwisata yang besar bagi Indonesia. Kondisi ini sangat mendorong pertumbuhan hotel pariwisata di Indonesia. Hotel pariwisata memiliki karakteristik yang mendukung perjalanan pengunjung untuk mendapatkan kesenangan dan relaksasi, waktu bersama keluarga dan teman, menikmati budaya baru atau pemandangan yang indah. Hotel pariwisata cenderung lebih mewah dan berlokasi di daerah-daerah wisata.

Sedangkan hotel yang berfokus pada segmen pengunjung dengan tujuan bisnis disebut dengan hotel bisnis. Penelitian mengenai hotel seringkali dikaitkan dengan pariwisata sehingga tidak banyak penelitian yang membahas hotel dengan segmen perjalanan bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh Radojevic et al. (2018) menunjukkan adanya perbedaan jumlah konsumen yang cukup besar jika dilihat dari tujuan mereka melakukan perjalanan. Hanya 20% pengunjung hotel melakukan perjalanan bisnis sedangkan 80% lainnya melakukan perjalanan pariwisata. Walaupun begitu, fungsi hotel saat ini tidak hanya terbatas sebagai akomodasi wisatawan selama waktu berlibur mereka, tetapi juga digunakan sebagai tempat untuk melakukan berbagai kegiatan bisnis. Perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan memahami adanya kebutuhan dalam untuk menyediakan fasilitas yang



Gambar 1. 2 Contoh hotel: (kiri) hotel pariwisata (kanan) hotel bisnis

berkaitan dengan aktivitas bisnis, khususnya untuk hotel yang berlokasi di perkotaan dan dekat dengan pusat bisnis. Mereka menyediakan fasilitas *meeting room, incentive, convention hall, dan exhibition* (MICE) yang dapat digunakan untuk aktivitas bisnis. Hotel tidak lagi hanya digunakan sebagai akomodasi tetapi juga sebagai tempat untuk menyelenggarakan berbagai *event*, seperti acara pernikahan, seminar, dan *workshop*. Adanya dua segmen utama ini mendorong kompetisi yang lebih tinggi dalam industri perhotelan di Indonesia.

Kompetisi yang tinggi mendorong setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik sesuai dengan kapasitas dan target pasar mereka. Setiap hotel perlu merancang strategi yang sesuai untuk menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat memuaskan pelanggan mereka (Sugandini, 2003). Pelanggan yang puas terhadap pelayanan yang disediakan oleh hotel akan mendorong pertumbuhan hotel baik secara finansial maupun dalam hal inovasi untuk dapat bertahan dalam kompetisi. Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari pengukuran kinerja yang dilakukan oleh organisasi. Strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan perlu dinilai keberhasilannya melalui pengukuran kinerja perusahaan. Wade & Recardo (2008) menekankan bahwa hal penting dalam pengukuran kinerja adalah menyelaraskan semua aspek dalam organisasi pada strategi perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang baik membantu perusahaan menentukan arah ke depan sehingga dapat membantu organisasi untuk fokus dalam aktivitas yang vital. Selain itu, pengukuran kinerja menyediakan data yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, serta menyesuaikan semua aktivitas organisasi pada tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja memerlukan beberapa instrumentasi yang mencakup banyak aspek sehingga dapat memantau pertumbuhan organisasi menuju hasil yang baik di masa depan. *Balanced-scorecard* (BSC) menyediakan instrumentasi yang dibutuhkan untuk menerjemahkan misi dan tujuan perusahaan menjadi rangkaian pengukuran kinerja yang komprehensif (Kaplan & Norton, 1996). Dengan demikian, didapatkan kerangka kerja yang mendukung pengukuran strategis dan sistem manajemen yang baik. BSC tetap menekankan aspek finansial sebagai tujuan utama, namun tidak mengesampingkan aspek lainnya yang mendorong tercapainya tujuan finansial. Perspektif dalam BSC terdiri atas; *financial* (keuangan), *customers*

(pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal), dan *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan). Perspektif dalam BSC menunjukkan adanya keseimbangan antara *lagging indicators* (perspektif keuangan dan pelanggan) dan *leading indicators* (perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) sebagai faktor pendorong kinerja di masa depan. *Balanced-scorecard* membantu setiap elemen dalam perusahaan untuk mengetahui kontribusi pekerjaan mereka terhadap tercapainya tujuan perusahaan melalui pemetaan strategi yang saling berkaitan.

Selain melakukan pengukuran kinerja secara internal, perusahaan juga perlu melakukan pengukuran secara eksternal atau melakukan perbandingan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis. Mencapai nilai tertentu dalam pengukuran kinerja tidak dapat dikatakan menjadi keunggulan kompetitif sebuah bisnis, kecuali perusahaan menerapkan standar yang dapat menunjukkan bahwa mereka bekerja lebih baik daripada perusahaan lainnya (Min et al., 2008). Salah satu cara untuk menentukan standar kinerja dengan reliabilitas tinggi adalah melakukan perbandingan (*benchmarking*) dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis. *Benchmarking* adalah proses perbaikan berkelanjutan yang membantu organisasi untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal, mengevaluasi keunggulan kompetitif dari *leading competitors*, dan mengidentifikasi praktik terbaik yang dilakukan perusahaan lain dalam industri. Lalu merangkumnya dalam rencana aksi strategis yang diarahkan untuk mendapatkan posisi superior dalam industri (Min et al., 2008).

Melakukan perbandingan membantu perusahaan untuk melihat posisi mereka dibandingkan perusahaan lain khususnya dalam hal kinerja dan dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan di masa yang akan datang. *Data Envelopment Analysis* (DEA) adalah sebuah metode non-parametrik yang digunakan untuk melakukan evaluasi pada kinerja sebuah *decision making unit* dengan cara menghitung efisiensi faktor *output* terhadap faktor *input*. Metode ini menunjukkan kinerja sebuah unit relatif terhadap unit lain yang memiliki nilai efisiensi terbaik (Amado, Santos, & Marques, 2012). *Data envelopment analysis* (DEA) yang dapat digunakan sebagai metode untuk melakukan *benchmarking* pada tingkat efisiensi suatu perusahaan.

Penelitian ini akan melakukan pengukuran kinerja pada perusahaan sektor perhotelan secara internal dan eksternal dengan mengintegrasikan metode *balanced-scorecard* (BSC) dan *data envelopment analysis* (DEA). Pengukuran kinerja dilakukan dengan menghitung efisiensi menggunakan metode *data envelopment analysis* sesuai dengan variabel input dan output pada peta strategi *balanced scorecard*. Integrasi DEA dan BSC telah digunakan pada penelitian mengenai pengukuran kinerja pada berbagai bidang, antara lain pada sektor perbankan (Aryanezhad et al., 2011), semikonduktor (T. Chen & Chen, 2007), kesehatan (Ramanathan & Ramanathan, 2011), museum (Basso et al., 2017). Sedangkan pada sektor perhotelan belum banyak penelitian yang melakukan, karena itu topik ini menjadi menarik untuk diangkat menjadi penelitian. Pengukuran kinerja yang lebih komprehensif diharapkan dapat membantu perusahaan hotel untuk menjadi yang unggul dalam kompetisi yang kian meningkat. Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan dan merupakan *listed company* pada Bursa Efek Indonesia (BEI). Objek ini dipilih karena perusahaan terdaftar (*listed company*) dianggap memiliki keragaman data baik secara jenis, maupun skala perusahaan. Selain itu, produk yang ditawarkan adalah layanan akomodasi (hotel) dengan kriteria di atas bintang 3 (tiga) sehingga sudah mampu memberikan pelayanan yang baik dan didukung oleh proses bisnis yang sistematis.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana melakukan pengukuran kinerja secara internal dan eksternal pada sektor perhotelan di Indonesia dengan mengintegrasikan model *data envelopment analysis* pada kerangka *balanced-scorecard*.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Melakukan pengukuran kinerja dengan mengintegrasikan model *data envelopment analysis* (DEA) dan kerangka *balanced-scorecard* (BSC) pada sektor perhotelan di Indonesia.

2. Mengidentifikasi aspek-aspek yang merupakan keunggulan dan kelemahan masing-masing perusahaan pada sektor perhotelan di Indonesia untuk mendukung perbaikan kinerja perusahaan di masa depan.
3. Memberikan rekomendasi peningkatan untuk masing-masing *decision making unit* agar dapat mencapai nilai efisiensi maksimal.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat pada beberapa pihak, yaitu bagi penulis, bagi perusahaan pada sektor perhotelan, serta bagi pembaca dan masyarakat umum.

##### **1.4.1 Manfaat bagi Penulis**

Beberapa manfaat yang dirasakan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan ilmu yang telah didapatkan selama berada di bangku perkuliahan.
2. Penelitian ini memberikan pengalaman baru dalam melakukan observasi pada sektor perhotelan terkait pengukuran kinerja dan efisiensi perusahaan.
3. Penelitian ini melatih penulis untuk berpikir kritis dan praktis dalam setiap proses dan analisis yang dilakukan.

##### **1.4.2 Manfaat bagi sektor perhotelan**

Beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan yang termasuk dalam industri perhotelan dan pariwisata adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian dapat digunakan oleh perusahaan sebagai percontohan dalam melakukan pengukuran kinerja berbasis efisiensi dengan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) dan *Balanced-Scorecard* (BSC).
2. Hasil penelitian dapat mengidentifikasi aspek dalam perusahaan yang memiliki nilai kinerja kurang maksimal dan memberikan rekomendasi perbaikan.
3. Hasil penelitian juga memberikan beberapa rekomendasi untuk perbaikan layanan dan fasilitas yang mendorong perbaikan kinerja perusahaan.

##### **1.4.3 Manfaat bagi Umum**

Manfaat penelitian ini bagi pembaca secara umum dan mahasiswa secara khusus adalah sebagai referensi baru mengenai penerapan metode DEA dan BSC sebagai metode pengukuran kinerja pada sektor perhotelan serta variabel yang dapat digunakan.

## **1.5 Batasan Penelitian**

Berikut adalah batasan yang diterapkan dalam melakukan penelitian ini:

1. Penelitian dilakukan pada perusahaan yang bergerak pada sektor perhotelan dan terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Objek ini dipilih perusahaan terdaftar (*listed company*) memiliki keragaman data baik secara jenis, maupun skala perusahaan serta memiliki proses bisnis yang sistematis.
2. Penelitian dilakukan pada sektor perhotelan sesuai dengan data yang didapatkan pada satu periode (1 tahun) saja, yaitu pada tahun 2018.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini dilakukan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai gambaran umum mengenai penelitian, dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan yang diterapkan dalam penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan mengenai beberapa teori hasil studi literatur yang menjadi landasan awal dari penelitian ini, kajian terhadap penelitian terdahulu, dan perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang tahapan atau proses yang dilakukan selama penelitian berlangsung, mulai dari tahap persiapan, studi literatur yang dilakukan, penentuan variabel, teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian, hingga pembahasan hasil penelitian. Bab ini juga menjelaskan desain penelitian, waktu dan tempat penelitian.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil dari pengolahan data yang diperoleh, analisis deskriptif data, hasil penghitungan efisiensi menggunakan *data envelopment analysis* serta interpretasi hasil dan target perbaikan efisiensi bagi perusahaan. Selanjutnya diuraikan implikasi manajerial dan rekomendasi yang dapat diberikan pada perusahaan berdasarkan hasil penelitian.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan simpulan dari seluruh kegiatan penelitian yang telah dilakukan beserta dengan hasil yang telah didapatkan dari pelaksanaan penelitian. Simpulan dari penelitian diharapkan dapat menjawab tujuan dari penelitian yang telah dicanangkan, selanjutnya memaparkan saran dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa teori hasil studi literatur yang akan menjadi landasan awal dari penelitian ini, kajian terhadap penelitian terdahulu, dan pengembangan konsep ide untuk menyusun kerangka pemikiran dari penelitian.

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori menguraikan teori atau pengetahuan yang menjadi acuan dari peneliti untuk melakukan penelitian.

##### **2.1.1 Industri Perhotelan**

Hotel merupakan salah satu bagian dalam *hospitality industry* yang berarti bisnis dijalankan dengan mengedepankan penyediaan jasa dan pelayanan yang melekat pada produk yang ditawarkan kepada konsumen (Suwithi, 2013). Tujuan utama bisnis dalam kategori ini adalah untuk menciptakan dan memelihara kepuasan konsumen untuk mendapatkan keuntungan. Konsumen yang puas dengan pelayanan dan jasa baik secara fisik maupun non-fisik yang disediakan akan meningkatkan keuntungan perusahaan.

##### **2.1.1.1 Definisi Hotel**

Hotel dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat untuk menginap dan tempat makan orang yang sedang dalam perjalanan; bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan, penginapan, makan dan minum. Menurut Keputusan Menteri Parpostel no Km 94/HK103/MPPT 1987, hotel didefinisikan sebagai salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau keseluruhan bagian untuk jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil.

Secara umum, hotel menyediakan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman, *laundry*, penggunaan perabot rumah tangga, fasilitas rekreasi, menyediakan jasa pariwisata dan akomodasi bagi wisatawan, serta menyediakan ruangan untuk berbagai kebutuhan. Hotel adalah salah satu komponen penting dalam mendukung pertumbuhan sektor pariwisata suatu daerah. Keberadaan suatu

hotel juga memiliki *multiplier effect* yang cukup luas dengan banyaknya tenaga kerja yang diserap, banyaknya bisnis lain yang terkait dengan industri perhotelan, dan pajak serta devisa yang masuk ke suatu daerah (Anshori, 2011).

#### **2.1.1.2 Jenis-jenis Hotel**

Menurut Suwithi (2013) terdapat beberapa klasifikasi hotel berdasarkan tujuan tamu berkunjung, fasilitas yang disediakan, ukuran, dan lokasi hotel.

- a. Berdasarkan tamu yang datang, hotel dibagi dalam beberapa jenis, yaitu:
  - i. Hotel keluarga: hotel jenis ini menyediakan fasilitas akomodasi untuk tamu yang datang bersama dengan keluarga mereka. Akomodasi dilengkapi dengan fasilitas yang menunjang kebutuhan keluarga dan anak-anak.
  - ii. Hotel bisnis: hotel jenis ini banyak digunakan sebagai fasilitas untuk melakukan pekerjaan bisnis, seperti ruangan untuk melaksanakan rapat dan pertemuan, serta fasilitas komunikasi yang baik.
  - iii. Hotel pariwisata: hotel jenis ini banya digunakan untuk tamu yang datang untuk menghabiskan waktu liburan. Hotel jenis ini cenderung lebih mewah dibandingkan dengan hotel bisnis dan berada di lokasi pariwisata. Hotel pariwisata biasa menyediakan jasa untuk menghilangkan stres seperti spa, kelas yoga, kerajinan tangan, dan sebagainya.
  - iv. *Pilgrim Hotel*: hotel jenis ini banyak digunakan untuk pengunjung yang sedang melakukan perjalanan rohani/ibadah.
  - v. *Casino Hotel*: hotel jenis ini yang sebagian tempatnya berfungsi sebagai tempat untuk kegiatan berjudi.
  - vi. Hotel transit: hotel jenis ini banyak digunakan untuk tamu yang hanya singgah sementara untuk melanjutkan perjalanan mereka. Hotel jenis ini biasanya bertempat di bandara.
  - vii. Hotel pengobatan: hotel jenis ini biasa digunakan untuk tamu yang berkunjung untuk melakukan proses pengobatan sehingga jenis ini banyak ditemui di sekitar rumah sakit besar.
- b. Berdasarkan fasilitas dan pelayanan yang diharapkan  
Hotel diberi peringkat yang biasa dilambangkan dengan bintang, semakin banyak bintangnya, semakin baik fasilitas dan pelayanan yang disediakan. Peringkat ini juga seringkali memengaruhi tingkat harga dari kamar yang

disediakan oleh hotel tersebut. Pemberian peringkat pada hotel dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa kriteria seperti tertera pada Tabel 2.1.

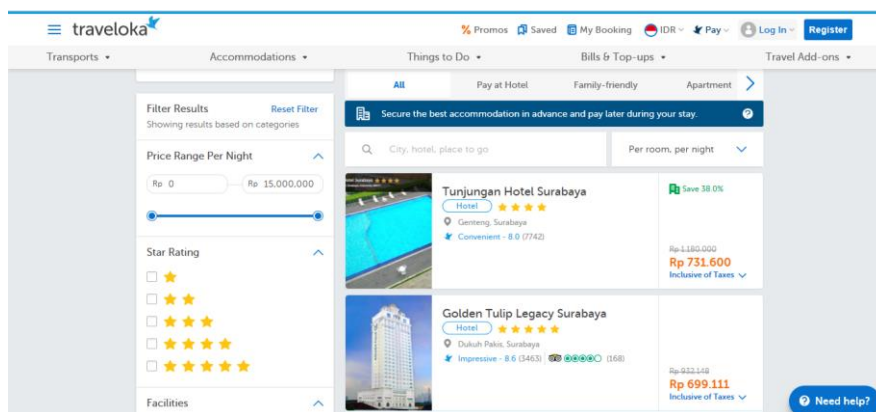
Tabel 2. 1 Kriteria Hotel Berbintang

Bintang	Kriteria
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah kamar standar minimal 15 kamar</li> <li>- Kamar mandi di dalam</li> <li>- Luas kamar standar, minimum 20 m<sup>2</sup></li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah kamar standar minimal 20 kamar</li> <li>- Kamar suite minimal 1 kamar</li> <li>- Kamar mandi di dalam</li> <li>- Luas kamar standar minimal 22 m<sup>2</sup></li> <li>- Luas kamar suite minimal 44 m<sup>2</sup></li> <li>- Kamar dilengkapi AC, jendela, TV dan telepon</li> <li>- Pintu kamar dilengkapi pengaman</li> <li>- Terdapat sarana olah raga dan rekreasi sederhana</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah kamar standar minimal 30 kamar</li> <li>- Kamar suite minimal 2 kamar</li> <li>- Kamar mandi di dalam</li> <li>- Luas kamar standar minimal 24 m<sup>2</sup></li> <li>- Luas kamar suite minimal 48 m<sup>2</sup></li> <li>- Kamar dilengkapi AC, jendela, TV dan telepon</li> <li>- Kamar mandi dilengkapi dengan air panas/dingin</li> <li>- Pintu kamar dilengkapi pengaman</li> <li>- Terdapat sarana olah raga dan rekreasi</li> <li>- Tersedia lobi dan valet parking</li> <li>- Tersedia restoran yang menghadirkan makanan</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah kamar tipe standar minimal 50</li> <li>- Ada minimal 3 kamar suite</li> <li>- Kamar mandi dalam dengan air panas/dingin</li> <li>- Luas kamar standar minimal 24 meter persegi</li> <li>- Luas kamar suite minimal 48 meter persegi</li> <li>- Luas lobi minimal 100 meter persegi</li> <li>- Tersedia bar</li> <li>- Tersedia sarana rekreasi dan olahraga</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah kamar tipe standar minimal 100</li> <li>- Menyediakan minimal 4 kamar suite</li> <li>- Kamar mandi dalam dengan air panas/dingin</li> <li>- Luas kamar standar minimal 26 meter persegi</li> <li>- Luas kamar suite minimal 52 meter persegi</li> <li>- Tempat tidur dan perabotan dalam kamar memiliki kualitas tinggi</li> <li>- Fasilitas resto tersedia selama 24 jam dan makanan bisa diantar ke kamar</li> <li>- Tersedia pusat kebugaran dan valet parking</li> </ul>

### 2.1.2 Perkembangan dalam industri perhotelan

Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan teknologi, industri perhotelan juga mengalami perubahan dalam aktivitas operasi bisnisnya. Terjadinya perubahan perilaku masyarakat dan wisatawan menyebabkan konsumen semakin sulit untuk dipuaskan. Kompas.com (2019) menulis beberapa hal yang menjadi tren bagi bisnis perhotelan tahun ini, yaitu pentingnya penggunaan teknologi dalam menjalankan bisnis hotel. Menggunakan *platform* yang ada seperti media sosial, *website* resmi, dan *online travel agent* memiliki peranan penting dalam mendukung bisnis untuk bertumbuh. *Platform* ini mendukung hotel untuk membantu konsumen mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan memberikan ruang pada konsumen untuk menyampaikan pengalaman mereka (*online reviews*) kepada orang lain (Banerjee & Chua, 2018). Gambar 2.1 menunjukkan halaman salah satu *online travel agent* sebagai media untuk memudahkan calon konsumen untuk mengetahui informasi mengenai hotel yang sesuai.

Bisnis hotel juga dapat menggunakan teknologi *big data* untuk menyimpan data pengunjung sehingga pelayanan yang diberikan dapat lebih personal pada kunjungan berikutnya. Selain itu, pengadaan fasilitas di luar kamar juga menjadi sektor yang penting dalam perkembangan bisnis hotel. Kini, hotel tidak hanya menyediakan kamar dan restoran tetapi juga fasilitas lainnya yang disebut MICE (*Meeting, Incentives, Convention, Exhibition*) yang menunjukkan bahwa hotel tidak lagi berfungsi sebagai penginapan tetapi juga menjadi tempat melakukan bisnis dan pelaksanaan acara (Hing et al., 1998).



Gambar 2. 1 *Online Travel Agent*

Semakin berkembangnya teknologi membuka banyak peluang bagi hotel untuk memperluas pangsa pasar mereka dengan melakukan teknik pemasaran secara kreatif. Teknologi membantu setiap bisnis khususnya bisnis hotel untuk memberikan informasi kepada konsumen maupun calon konsumen mengenai produk dan jasa yang ditawarkan. Informasi dapat menyebar dengan mudah sehingga meningkatkan *awareness* masyarakat terhadap produk dan jasa yang ditawarkan. Penggunaan teknologi informasi dalam pemasaran dapat melalui iklan di radio dan televisi, *endorsement* (yang diunggah ke media sosial), serta sponsorship dalam produksi produk *entertainment* (film, musik, *short-film*, *webseries*, dan program televisi). Gambar 2.2 menunjukkan contoh teknik pemasaran yang dapat digunakan oleh bisnis hotel dengan menjadi sponsor untuk sebuah *event*.



Gambar 2. 2 Teknik Pemasaran *Sponsorship*

### 2.1.3 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja telah menjadi istilah yang umum digunakan oleh para praktisi di bidang sumber daya manusia dengan arti yang spesifik untuk menilai kinerja individu. Namun, kini telah berkembang manajemen kinerja yang tidak hanya berfokus pada individu tetapi menilai kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan (Bourne, Franco, & Wilkes, 2003). Sehingga manajemen kinerja tidak hanya menjadi perhatian divisi sumber daya manusia tetapi juga telah merambah ke tingkat yang lebih strategis.

Sebelumnya, kinerja organisasi diukur berdasarkan aspek finansial (pendapatan, laba, pengembalian investasi, dll) saja, sehingga mengakibatkan kegagalan pada banyak perusahaan (Wade & Recardo, 2008). Sementara pengukuran kinerja seharusnya melihat aspek dalam perusahaan secara menyeluruh

didasarkan pada visi, misi, dan nilai yang ingin dicapai perusahaan di masa depan. Karena itu, manajemen kinerja perusahaan sangat bergantung pada visi, misi, serta strategi yang dimiliki perusahaan untuk diwujudkan. Langkah pertama dalam manajemen kinerja adalah menentukan visi dan misi perusahaan serta mengkomunikasikannya pada setiap elemen dalam perusahaan. Manajemen kinerja menekankan kontribusi dari setiap elemen dalam perusahaan untuk menunjang tujuan organisasi. Selanjutnya, strategi disusun yang selaras dan merupakan turunan dari visi dan misi yang ada. Dalam buku manajemen kinerja perusahaan oleh Wade & Recardo (2008) dijelaskan tiga jenis pola strategi utama yang dapat diterapkan oleh perusahaan, yaitu *cost-focused*, *product-focused*, dan *customer-focused*.

a. *Cost-focused strategy* (fokus pada pengendalian biaya)

Strategi ini menekankan pada produksi dengan biaya sekecil-kecilnya sehingga dapat memberikan harga yang murah bagi konsumen. Metode yang biasa digunakan adalah pengurangan waktu pada siklus operasi; pengurangan biaya tenaga kerja; dan manajemen berbasis aktivitas. Perusahaan yang menggunakan strategi ini seringkali tidak terlalu peduli untuk menghasilkan produk yang unggul.

b. *Product-focused strategy* (fokus pada pengembangan produk)

Strategi ini fokus pada penambahan nilai dan keunikan pada produk/jasa yang ditawarkan dan biasanya memberikan harga yang relatif lebih mahal dibandingkan dengan produk sejenis. Strategi ini bertujuan untuk memuaskan konsumen pada pasar ceruk yang tertarik pada produk premium. Perusahaan memberikan kelebihan dengan layanan pelanggan yang lebih baik, saluran distribusi yang lebih baik, dan kustomisasi produk dan layanan, ketersediaan suku cadang, dan citra produk/layanan.

c. *Customer-focused strategy* (fokus pada hubungan dengan konsumen)

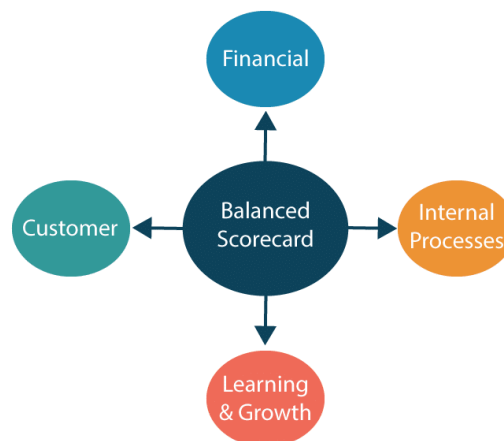
Strategi ini mendorong perusahaan menjual produk atau jasa dengan harga yang premium dengan mengedepankan adanya layanan tambahan yang menambah nilai dan fitur dari produk/jasa yang ditawarkan.

Kinerja perusahaan diukur untuk mengetahui sejauh mana pencapaian yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditentukan oleh perusahaan (Ikhwan, 2011).

Pengukuran kinerja dalam sektor perhotelan menghadapi beberapa keterbatasan, yaitu (1) adanya fokus berlebihan pada laba, (2) pengukuran yang cenderung berjangka pendek, (3) tidak seimbang, (4) tidak memuaskan untuk bisnis yang mencari keunggulan kompetitif, (5) mengacu hanya pada data historis, serta (6) kurangnya orientasi pasar (Sainaghi et al., 2013). Salah satu instrument yang populer digunakan pada banyak penelitian berkaitan dengan pengukuran kinerja adalah *balanced-scorecard* (BSC). Instrumen ini banyak digunakan baik oleh praktisi maupun akademisi di seluruh dunia karena merupakan teori yang generik dan dapat diadopsi serta dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan setiap kasus dalam perusahaan (Sainaghi et al., 2013).

#### 2.1.4 *Balanced-scorecard* (BSC)

*Balanced-scorecard* (BSC) adalah model manajemen kinerja dinamis yang telah diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Konsep ini dikembangkan untuk membantu perusahaan dalam pengukuran kinerja organisasi (Ayoub et al., 2016). *Balanced-scorecard* terdiri atas dua kata yaitu “*balanced*” yang berarti berimbang dan “*scorecard*” yang berarti kartu skor. Adanya kata berimbang menunjukkan bahwa *balanced-scorecard* dikembangkan sebagai alat pengukur kinerja yang tidak hanya berfokus pada indikator keuangan tetapi juga pada indikator non-keuangan. Penilaian yang dilakukan berimbang antar pengukuran eksternal terhadap *shareholder* dan konsumen, dan pengukuran internal, yaitu terhadap proses bisnis, inovasi, pembelajaran, dan pertumbuhan. BSC juga berimbang antara penilaian hasil (akibat dari usaha di masa lalu) dan penilaian aktivitas yang mendorong hasil di masa depan (Kaplan & Norton, 1996).



Gambar 2. 3 Perspektif dalam *balanced-scorecard*

Fokus yang lebih luas ini membawa dimensi strategis jangka panjang untuk bisnis, dengan tidak hanya melihat kinerja keuangan jangka pendek, tetapi juga bagaimana organisasi akan berkembang dan memberikan hasil strategis secara komprehensif di masa depan. Ketika berfokus pada dimensi non-finansial, organisasi dapat mengukur kinerja dalam membangun kapabilitas kunci. Kapabilitas ini diperlukan dalam mendukung strategi perusahaan untuk bertahan dan berkembang di masa depan (Chavan, 2009). Untuk menyeimbangkan aspek finansial dan non-finansial dalam perusahaan, *balanced score-card* dibagi atas 4 perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*.

a. *Financial* (keuangan)

Perspektif ini fokus kepada bagaimana kinerja keuangan perusahaan sesuai dengan visi dan strategi yang ada untuk memuaskan para pemegang saham. Pengukuran dalam perspektif keuangan mengindikasikan strategi perusahaan, implementasi, dan eksekusinya memberikan kontribusi pada pertumbuhan perusahaan. Tujuan finansial meliputi pertumbuhan dalam penjualan atau kondisi arus kas yang baik. Hal-hal yang biasa masuk dalam pengukuran berhubungan dengan tingkat profitabilitas, seperti;

- Pendapatan
- Tingkat pengembalian modal (*return on investment*)
- Peningkatan nilai pemegang saham
- Pemanfaatan aset.

b. *Customer* (pelanggan)

Perspektif ini fokus pada kinerja perusahaan dengan hubungannya pada persepsi konsumen terhadap produk/jasa yang ditawarkan. Bagian ini menjelaskan bagaimana strategi perusahaan terhadap citra yang ingin dimiliki untuk dilihat oleh pelanggan. Strategi ini termasuk dalam pemilihan target segmentasi yang jelas dan *value proposition* yang ditawarkan oleh perusahaan kepada target segmen tertentu. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi berbasis pelanggan dan pasar yang akan memberikan pengembalian finansial di masa depan. Hal-hal yang biasa masuk dalam pengukuran perspektif pelanggan seperti;



- Atribut produk/jasa
- Hubungan dengan konsumen
- Citra dan reputasi

c. *Internal business process* (proses bisnis internal)

Perspektif ini fokus pada kinerja perusahaan kaitannya dengan proses bisnis yang penting bagi untuk organisasi unggul di dalamnya. Proses bisnis tersebut harus mendukung tersampainya *value proposition* yang menarik konsumen pada segmentasi pasar tertentu dan memuaskan pemegang saham dengan pengembalian finansial yang baik. Proses bisnis internal fokus pada penciptaan nilai pada produk/jasa yang ditawarkan pada konsumen. Proses penciptaan nilai ini terdiri atas dua hal, *short wave* dan *long wave*. *Short wave* berfokus pada pemuasan konsumen dengan produk/jasa yang sudah ada saat ini. Penciptaan nilai dilakukan melalui proses pembuatan hingga produk/jasa diterima oleh konsumen. Sedangkan *long wave* berfokus pada aktivitas penciptaan nilai dilakukan dengan inovasi dan pengembangan produk untuk memenuhi peluang konsumen di masa depan. Hal-hal yang biasa masuk dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal meliputi;

- Mengembangkan produk dan layanan
- Memberikan produk dan layanan
- Layanan pasca penjualan

d. *Learning and Growth* (pembelajaran dan pertumbuhan)

Perspektif ini berfokus bagaimana kinerja perusahaan dalam mempertahankan kemampuan untuk berubah dan berkembang. Pembelajaran dan pertumbuhan pada organisasi terdiri dari tiga sumber utama, yaitu, manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Pencapaian pada perspektif lainnya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk terus mengadaptasi infrastruktur dan sistem yang meningkatkan kapabilitas perusahaan untuk menyampaikan nilai pada konsumen. Selain itu, kemampuan untuk terus belajar dan bertumbuh membantu perusahaan dalam menghadapi kompetisi global dalam menjalankan bisnis. Hal-hal yang biasa masuk dalam pengukuran meliputi; (1) Kapabilitas karyawan, (2) Kapabilitas sistem informasi, (3) Motivasi, (4) Pemberdayaan dan penyelarasan dalam organisasi.

### 2.1.5 Data Envelopment Analysis

*Data Envelopment Analysis* (DEA) merupakan pengembangan *linier programming* yang didasarkan pada pengukuran kinerja relatif dari suatu unit produksi berdasarkan beberapa rasio bobot dari output terhadap input untuk suatu DMU (Suliasih et al., 2013). DMU (*Decision Making Unit*) adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan suatu unit/organisasi yang menggunakan sejumlah input untuk menghasilkan output tertentu. DMU tidak hanya terbatas pada perusahaan komersial, tetapi juga berlaku untuk semua unit bahkan praktisioner individu pada organisasi *non-profit*. Kinerja DMU dinilai dalam DEA menggunakan konsep efisiensi atau produktivitas, yang merupakan rasio dari total *output* terhadap total *input*. Efisiensi yang diukur menggunakan DEA merupakan nilai yang relatif terhadap DMU dengan kinerja terbaik. DMU dengan kinerja terbaik diberikan skor efisiensi satu atau 100 persen, dan kinerja DMU lainnya bervariasi, antara 0 dan 100 persen relatif terhadap kinerja terbaik ini (R. Ramanathan, 2003).

Metode DEA merupakan sebuah metode *frontier non parametric* yang menggunakan model program linier untuk menghitung perbandingan rasio *output* dan *input* untuk semua unit yang dibandingkan dalam sebuah populasi. Tujuan utama dari metode DEA adalah untuk mengukur tingkat efisiensi dari DMU relatif terhadap DMU lain yang sejenis. Sehingga DMU yang memiliki nilai efisiensi paling tinggi membentuk kurva efisiensi frontier dengan unit lainnya berada di dalam kurva tersebut. Jadi metode ini digunakan untuk mengevaluasi efisiensi relatif dari beberapa objek sebagai perbandingan antar suatu unit dengan unit lainnya (Haryadi, 2011). Metode ini diciptakan sebagai alat evaluasi kinerja suatu aktivitas sebuah unit entitas. Secara sederhana pengukuran efisiensi dinyatakan dengan persamaan 2.1.

$$\text{efisiensi} = \frac{\text{output}}{\text{input}} \tag{2.1}$$

Evaluasi kinerja seperti ini akan membantu untuk menentukan faktor *input* apa saja yang paling berpengaruh dalam menghasilkan suatu *output*. Produktivitas dari setiap unit diukur dengan membandingkan *input* dan *output* yang digunakan dengan sebuah titik yang terdapat pada garis yang disebut dengan garis frontir efisien

(*efficient frontier*). Garis tersebut akan mengelilingi atau menutupi (*envelop*) data dari DMU yang lainnya. Garis frontir efisien ini diperoleh dari unit yang paling efisien atau memiliki tingkat efisiensi sama dengan satu (=1). Berikut beberapa keunggulan penggunaan DEA dalam mengukur efisiensi (Bhat, Verma, & Reuben, 2001):

- DEA dapat mengakomodasi banyak *input* dan *output*.
- DEA tidak memerlukan asumsi dari bentuk fungsional tertentu dalam hubungan *input* dengan *output*.
- DEA mengakomodasikan *input* dan *ouput* dalam banyak dimensi yang berbeda.
- DEA melakukan perhitungan efisiensi untuk tiap unit organisasi, sedangkan metode parametrik dengan rata-rata statistik dari semua unit.

#### 2.1.5.1 Model DEA CCR (Charnes Cooper Rhodes)

Model ini pertama kali dikenalkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes pada tahun 1978. Model DEA CCR disebut juga *constant return to scale* (CRS) yang digunakan untuk mengukur efisiensi teknis (TE). Efisiensi teknis berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia, kapital, dan mesin sebagai masukan untuk menghasilkan luaran tertentu. Model ini menganggap bahwa semua DMU memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menghasilkan *output* yang sama sesuai dengan *input* yang dimiliki sehingga hasil yang didapatkan akan linear (Hadinata & Manurung, 2010). Model DEA CCR dirumuskan dalam perhitungan matematika pada persamaan 2.2.

Max

$$h_n = \frac{\sum_r u_r y_{rn}}{\sum_i v_i x_{in}}$$

s.t.

$$\frac{\sum_r u_r y_{rn}}{\sum_i v_i x_{in}} \leq 1$$

$$u_r, v_i \geq \varepsilon$$

(2.2)

Indeks:

$n = \text{DMU}, n = 1 \dots, N$

$i = \text{input}, i = 1 \dots, I$

$r = \text{output}, r = 1 \dots, R$

Data:

$y_{rn}$  = nilai *output* ke  $r$  dari DMU ke  $n$

$x_{in}$  = nilai *input* ke  $i$  dari DMU ke  $n$

$\varepsilon$  = angka positif yang kecil

Variabel:

$H_n$  = efisiensi relatif DMUk

$u_r, v_i$  = bobot untuk *output*  $r$ , *input*  $i$  ( $\geq \varepsilon$ )

Persamaan 2.2 merupakan persamaan linear fraksional, yang jika diubah dalam bentuk linear akan diaplikasikan seperti dalam persamaan linear 2.3.

Max

$$h_n = \sum_r u_r y_{rn}$$

s.t.

$$\begin{aligned} \sum_i v_i x_{in} &= 1 \\ \sum_r u_r y_{rn} - \sum_i v_i x_{in} &\leq 0 \\ u_r, v_i &\geq \varepsilon \end{aligned}$$

(2.3)

Sasaran dalam analisis ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dari kinerja sebuah DMU dengan dua cara, yaitu dengan meningkatkan *output* (*output-oriented*) atau dengan mengurangi *input* (*input-oriented*).

a. Model DEA-CRS *input-oriented*

Min

$$\theta_n - \varepsilon \left( \sum_i IS_i + \sum_r OS_r \right)$$

(2.4)

s.t.

$$\begin{aligned} \sum_n \lambda_n y_{rn} - OS_r &= y_{ro} \\ \sum_n \lambda_n x_{in} - \theta_n x_{i0} + IS_i &= 0 \\ \lambda_n, OS_r, IS_i &\geq 0 \\ \varepsilon &> 0 \end{aligned}$$

b. Model DEA-CRS *output-oriented*

Max

$$\theta_n + \varepsilon \left( \sum_i IS_i + \sum_r OS_r \right) \tag{2.5}$$

s.t.

$$\begin{aligned} \sum_n \lambda_n x_{in} + IS_i &= x_{r0} \\ \sum_n \lambda_n y_{rn} - \theta_n y_{r0} - OS_r &= 0 \\ \lambda_n, OS_r, IS_i &\geq 0 \\ \varepsilon &> 0 \end{aligned}$$

Variabel:

$\theta_n$  = efisiensi relatif DMU<sub>n</sub>

$OS_r, IS_i$  = slack dari input i, output r ( $\geq 0$ )

$\lambda_n$  = bobot DMU<sub>n</sub> ( $\geq 0$ ) thd DMU yang dievaluasi

**2.1.5.2 Model DEA BCC (Banker, Charnes, and Cooper)**

Efisiensi teknis dengan model DEA-CRS mengasumsikan bahwa semua DMU bekerja dalam skala optimal, namun pada praktik di lapangan, terdapat faktor yang menghambat DMU untuk bekerja dalam skala optimal. Sehingga DMU yang satu tidak dapat disamakan dengan DMU lainnya. Karena itu, berkembanglah sebuah model baru yaitu pengukuran efisiensi teknis menggunakan *variable return to scale* (VRS). Model ini digunakan jika kita berasumsi bahwa perbandingan terhadap *input* maupun *output* suatu perusahaan akan mempengaruhi produktivitas yang mungkin dicapai. Model *variable Return to Scale* (VRS) digunakan karena adanya kompetisi yang tidak sempurna, keterbatasan sumber daya, dan lain - lain. Hal ini menyebabkan DMU tidak bisa untuk beroperasi secara optimal (Haryadi, 2011). Model DEA BCC dirumuskan dalam perhitungan matematika seperti yang ditunjukkan pada persamaan 2.6.

a. Model DEA-VRS *input-oriented*

*Objective function:*

$$\min \theta \tag{2.6}$$

s.t.

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j Y_{rj} - Y_{rk} \geq 0; r = 1, 2, \dots, s$$

$$\theta X_{ik} - \sum_{j=1}^n \lambda_j X_{ij} - Y_{rk} \geq 0; i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

$$\lambda_j \geq 0; j \in 1, 2, \dots, n$$

b. Model DEA-VRS *output-oriented*

*Objective function:*

$$\max \phi$$

(2.7)

s.t.

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j Y_{rj} - \phi Y_{rk} \geq 0; r = 1, 2, \dots, s$$

$$X_{ik} - \sum_{j=1}^n \lambda_j X_{ij} \geq 0; i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

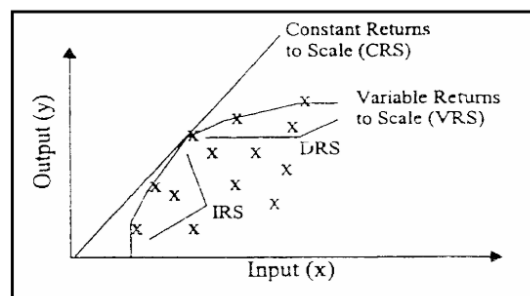
$$\lambda_j \geq 0; j \in 1, 2, \dots, n$$

Setelah mendapatkan nilai efisiensi teknis dengan model CRS dan VRS maka dapat dihitung *scale efficiency* (SE) dengan persamaan 2.8.

$$SE = \frac{TE_{CRS}}{TE_{VRS}}$$

(2.8)

Pada keadaan sebenarnya terdapat kemungkinan bahwa DMU tidak bekerja pada skala optimal sehingga model CRS tidak dapat merepresentasikan efisiensi teknis



Gambar 2. 4 Perbandingan Model CRS dan VRS

secara murni. Ketika keadaan seperti ini, model VRS lebih direkomendasikan untuk digunakan karena memperhitungkan *scale efficiency* dari DMU yang dianalisis. *Scale efficiency* menjelaskan jarak yang timbul dalam grafik efisiensi antara hasil perhitungan model CRS dan VRS pada DMU yang sama.

Gambar 2.4 berikut menjelaskan perbedaan efisiensi teknis dengan model CRS dan VRS. Adanya asumsi peningkatan proporsi pada variabel input-output model VRS dapat bersifat *increasing return to scale* (IRS) atau bersifat *decreasing return to scale* (DRS) (Hadinata & Manurung, 2010).

### **2.1.5.3 Peer Group**

Penelitian dengan menggunakan metode *data envelopment analysis* menggunakan *peer group* untuk mengidentifikasi efisiensi yang dapat dicapai DMU berdasarkan DMU lain yang memiliki tingkat efisiensi lebih tinggi atau berada pada garis frontier. *Peer group* digunakan sebagai target perbaikan efisiensi bagi DMU yang lebih rendah dengan mengacu pada DMU yang memiliki tingkat efisiensi relatif lebih tinggi. Indikator *peer group* digunakan untuk menentukan objek *benchmarking* operasional masing-masing DMU. Target efisiensi DMU dapat dihitung dengan mengalikan bobot dengan nilai input/output DMU yang menjadi acuan.

## **2.2 Kajian Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Penelitian Acuan**

Berikut merupakan ulasan mengenai beberapa penelitian yang melakukan penilaian kinerja dengan menggabungkan metode DEA dan BSC pada berbagai bidang. Penelitian tersebut selanjutnya digunakan sebagai referensi dan acuan dalam melakukan penelitian ini, rangkumannya dapat dilihat pada tabel 2.2.

#### **1. *A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels***

Penelitian yang menjadi acuan utama dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Hokey Min, Hyesung Min, dan Seong Jong Joo pada tahun 2008. Penelitian ini melakukan pengukuran efisiensi pada hotel mewah yang ada di Korea Selatan, dengan menggabungkannya pada sistem pengukuran BSC. Penelitian dilakukan untuk 3 periode sehingga didapatkan perbandingan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Namun, penggunaan DEA untuk menghitung

efisiensi hanya dilakukan pada perspektif keuangan saja. Variabel input dan output yang digunakan hanya berkaitan dengan faktor keuangan perusahaan, sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## **2. *Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment Carla***

Penelitian dilakukan oleh Carla A.F. Amado, Sergio P. Santos, dan Pedro M. Marques pada tahun 2012 mengangkat topik penilaian kinerja dengan menggabungkan metode DEA dan BSC. Peneliti mengangkat studi kasus pada Departemen Pemeliharaan pada organisasi multinasional yang beroperasi di bidang transportasi vertikal di Portugis. Melalui artikelnya, peneliti menjelaskan penggunaan metode *balanced-scorecard* dan *data envelopment analysis* secara sistematis dan detail. Mulai dari penurunan visi misi menjadi *strategic objective*, lalu melakukan pemetaan strategi hingga penentuan indikator input-output yang berkesinambungan sesuai dengan peta strategi. Indikator output pada perspektif *learning and growth* akan menjadi indikator input untuk perspektif *internal business process*, begitu seterusnya hingga pada perspektif finansial.

## **3. *How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums.***

Penelitian ini dilakukan oleh Antonella Basso, Francesco Casarin, dan Stefania Funari pada 11 museum yang ada di kota Venice, Italia pada tahun 2013. Penelitian ini juga melakukan pengukuran kinerja dengan menggabungkan metode DEA dan BSC pada beberapa unit organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini indikator input dan output berbeda-beda pada setiap perspektifnya. Sehingga peneliti maupun pemilik bisnis dapat melihat aspek mana dalam organisasi yang merupakan keunggulan atau kelemahan mereka.

## **4. *A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: A case study of banking sector***

Penelitian ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh M. B. Aryanezhad, E. Najafib, dan S. Bakhshi Farkoush pada tahun 2011. Penelitian ini menggabungkan metode DEA dalam sistem pengukuran kinerja menggunakan BSC pada sektor perbankan. Pada penelitian ini variabel input dan output ditentukan berdasarkan perspektif yang ada pada BSC.



Tabel 2.2 Penelitian Acuan

No.	Peneliti	Objek Penelitian	Tujuan Penelitian	Pendekatan yang digunakan
1.	(Min et al., 2008)	Hotel mewah di Korea	Mengembangkan BSC yang digunakan untuk mengukur efisiensi komparatif dan menetapkan standar kinerja pada hotel mewah di Korea.	Menggunakan penghitungan DEA sebagai indikator kinerja pada perspektif finansial.
2.	(Amado et al., 2012)	Departemen Pemeliharaan transportasi vertikal di Portugis	Menilai <i>decision making unit</i> dari berbagai perspektif yang berbeda dengan mengkombinasikan DEA dan BSC.	Pengukuran kinerja dilakukan dengan metode DEA menggunakan beberapa model saling berhubungan yang mencoba merangkum empat perspektif kinerja.
3.	(Basso et al., 2017)	Museum di Venice	Melakukan pengukuran kinerja museum melalui indikator multidimensi.	Pengukuran kinerja dilakukan dalam dua tahapan, pertama pada masing-masing perspektif, kedua secara keseluruhan.
4.	(Aryanezhad et al., 2011)	Kantor cabang Bank Saman di Iran	Melakukan pengukuran kinerja dengan menggabungkan metode DEA-BSC pada sektor perbankan.	Pengukuran kinerja dilakukan pada masing-masing perspektif BSC menggunakan DEA dengan kombinasi <i>input output</i> yang berbeda.
5.	(Ramakrishnan Ramanathan & Ramanathan, 2011)	Otoritas kesehatan di Inggris	Melakukan pengukuran kinerja pada bidang kesehatan dengan metode BSC-DEA untuk mengatasi kekurangan masing-masing metode.	<i>Balanced scorecard</i> yang digunakan terdiri dari 6 kelompok dan masing-masing kelompok memiliki kombinasi <i>input-output</i> yang berbeda-beda.

##### ***5. A performance measurement framework combining DEA and balanced scorecard for the UK health sector***

Penelitian ini dilakukan oleh Ramakrishnan Ramanathan dan Usha Ramanathan pada 94 otoritas kesehatan di Inggris yang dipublikasikan pada tahun 2011. Peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan menggabungkan BSC dan DEA pada sektor kesehatan menggunakan 32 input dan 25 output yang terbagi atas 6 kelompok. Indikator yang digunakan mengacu pada kerangka kerja High-level Performance Indicator (HLPI) yang dikembangkan oleh National Health Service

(NHS) di Inggris. Menurut kerangka kerja ini, terdapat enam kelompok indikator pada BSC yang digunakan oleh otoritas kesehatan antara lain perbaikan kesehatan (*health improvement*), kesamarataan akses (*fair access*), penyampaian yang efektif melalui pelayanan kesehatan yang layak (*effective delivery of appropriate health care*), efisiensi, pengalaman pasien dan petugas kesehatan (*patient/carer experience of the NHS*), dan hasil perawatan (*health outcomes of NHS health care*).

### **2.3 Research Gap**

Penelitian ini akan mengadopsi penggunaan metode DEA dalam mengukur efisiensi pada sektor perhotelan. Namun, tidak hanya itu, penelitian ini akan menggunakan sistem pengukuran kinerja berbasis *balanced-scorecard* sebagai kerangka kerja dalam penentuan variabel *input-output* yang akan digunakan dalam pengukuran. Hasil pengukuran DEA dapat menjadi indikator efisiensi kinerja perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan mengetahui posisi mereka dalam kompetisi industri perhotelan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Min et al. (2008) melakukan pengintegrasian sistem pengukuran kinerja BSC dengan metode DEA, namun pengukuran DEA yang digunakan hanya sebatas pada perspektif finansial saja. Penelitian lainnya yang menggabungkan antara DEA dan BSC pernah dilakukan dalam sektor perbankan (Aryanezhad et al., 2011), museum (Basso et al., 2017), dan evaluasi proyek penelitian dan pengembangan (Eilat, Golany, & Shtub, 2008). Sedangkan untuk penelitian pada sektor perhotelan belum banyak dilakukan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini akan menguraikan tentang tahapan atau proses yang akan dilakukan selama penelitian berlangsung. Bab ini juga akan menjelaskan desain penelitian, objek penelitian, dan tahapan dalam penelitian.

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian bisnis dilakukan untuk mengurangi ketidakpastian dan pengambilan keputusan yang fokus, oleh karena itu desain penelitian yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan penelitian (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010). Penelitian ini dilakukan untuk melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode gabungan *balanced-scorecard* dan *data envelopment analysis* dengan studi kasus pada industri perhotelan di Indonesia. Pengukuran kinerja akan dilakukan pada 27 emiten yang bergerak di bidang perhotelan dan akomodasi sebagai model bisnis utama mereka sebagai *decision making units*. Emiten yang dipilih adalah organisasi yang telah melakukan penawaran modal secara terbuka dan terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian eksploratif dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersifat angka-angka dan hasil penghitungan efisiensi akan dianalisis untuk mendeskripsikan kondisi perusahaan saat ini.

#### **3.2 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di industri perhotelan khususnya perusahaan yang terdaftar dalam bursa efek Indonesia (BEI). Bursa Efek Indonesia adalah pasar modal yang mengakomodasi kegiatan jual beli efek di Indonesia. Efek yang disediakan termasuk saham, obligasi, waran, *right*, reksa dana, dan instrumen derivatif. Perusahaan terdaftar (*listed company*) adalah emiten atau perusahaan yang menerbitkan efek untuk diperjualbelikan kepada publik untuk mendapatkan modal usaha. Saat ini terdapat 649 emiten terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) yang terbagi atas 10 (sepuluh) sektor, yaitu; *Agrikultur; Basic Industry and Chemicals; Consumer Goods Industry; Keuangan; Infrastructure, Utilities, and Transportation; Pertambangan; Miscellaneous Industry; Property, Real Estate, and Building Construction; dan Perdagangan, Jasa, dan Investasi.*

Pada sektor Perdagangan, Jasa, dan Investasi terdapat subsektor *Advertising, Printing, and Media, Computer and Service, Healthcare, Investment Company, Restaurant, Hotel, and Tourism, Retail Trade, Wholesale (Durable & Non-durable Goods)*, dan lainnya. Objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan terdaftar yang termasuk dalam sektor Perdagangan, Jasa, dan Investasi subsektor *Restaurant, Hotel, and Tourism*. Terdapat 35 emiten yang terdaftar dalam kategori ini, namun daftar ini dipilah kembali dan diambil emiten yang memiliki bidang bisnis utama perhotelan dan akomodasi. Setelah dilakukan pemilahan, emiten yang akan diteliti berjumlah 27 emiten yang memiliki bidang bisnis utama pada perhotelan. *Tabel 3.1* menunjukkan nama dan kode emiten yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini.

Tabel 3. 1 Daftar emiten yang digunakan sebagai objek penelitian

No.	Nama Perusahaan	Kode
1	PT Anugerah Kagum Karya Utama Tbk	AKKU
2	Arthavest Tbk	ARTA
3	PT Bukit Uluwatu Villa Tbk	BUVA
4	PT Citra Putra Realty Tbk	CLAY
5	PT Dafam Property Indonesia Tbk	DFAM
6	PT Eastparc Hotel Tbk	EAST
7	PT Hotel Fitra International Tbk	FITT
8	Grahamas Citrawisata Tbk	GMCW
9	Hotel Mandarin Regency Tbk.	HOME
10	Saraswati Griya Lestari Tbk.	HOTL
11	Menteng Heritage Realty Tbk.	HRME
12	Island Concepts Indonesia Tbk.	ICON
13	Intikeramik Alamasri Industri	IKAI
14	Indonesian Paradise Property Tbk	INPP
15	PT Graha Andrasentra Propertindo Tbk.	JGLE
16	Jakarta International Hotels & Development Tbk	JIHD
17	Jakarta Setiabudi Internasional Tbk	JSPT
18	Mas Murni Indonesia Tbk	MAMI
19	PT Sanurhasta Mitra Tbk.	MINA
20	PT Ayana Land International Tbk	NASA
21	PT Nusantara Properti Internasional Tbk	NATO
22	PT Sinergi Megah Internusa Tbk	NUSA
23	Pembangunan Graha Lestari Tbk	PGLI
24	Pudjiadi & Sons Tbk	PNSE
25	PT Red Planet Indonesia Tbk	PSKT
26	Hotel Sahid Jaya Tbk	SHID
27	PT Satria Mega Kencana Tbk.	SOTS

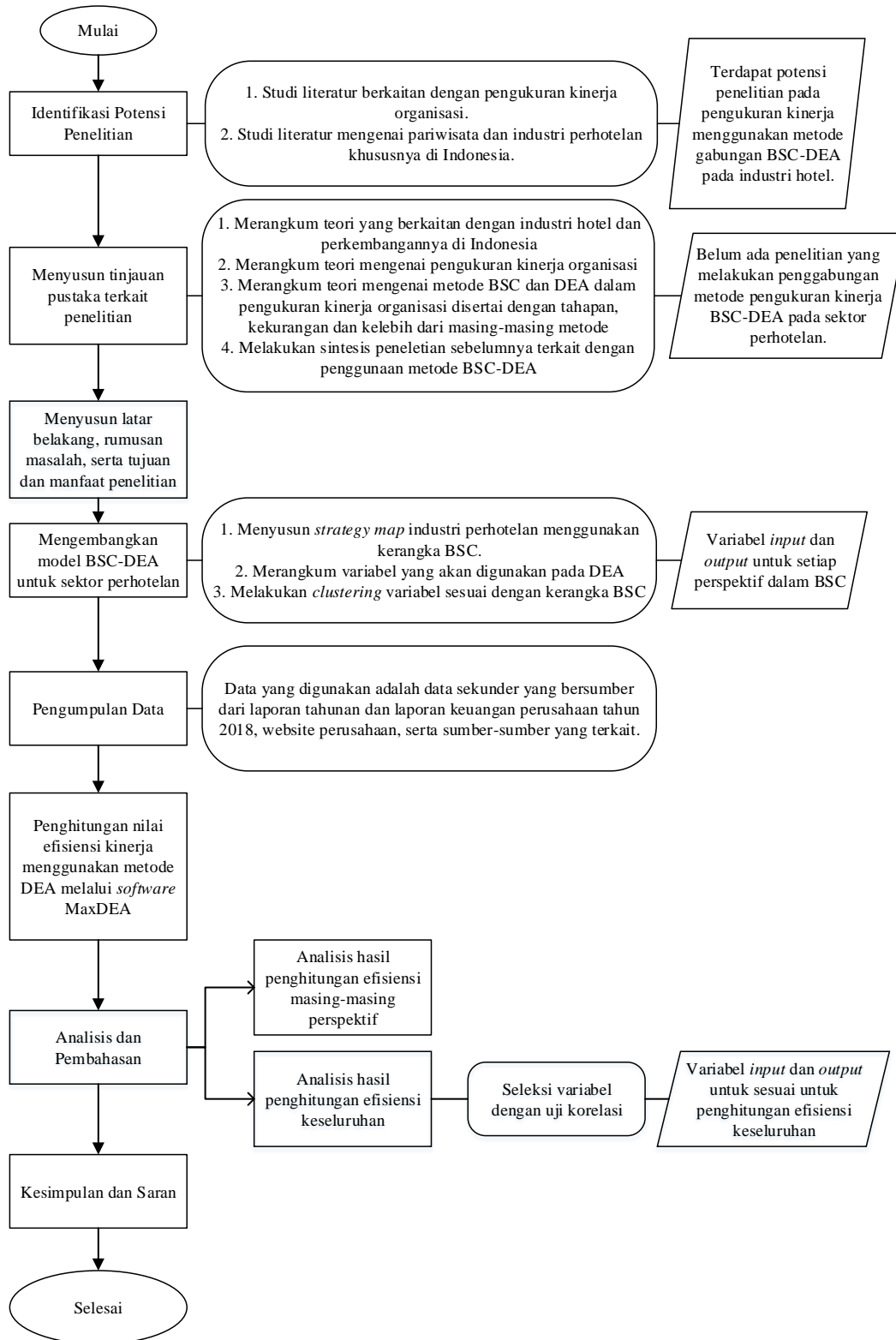
## **3.2 Tahapan Penelitian**

Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan untuk mencapai tujuan penelitian yang diharapkan, mulai dari tahapan persiapan sebelum memulai penelitian hingga pada akhir analisis dan kesimpulan yang didapatkan. Tahapan penelitian berupa diagram alir penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1. Sebagai pedoman dalam meninjau diagram alir berikut penjelasan mengenai bentuk yang digunakan, (1) bentuk elips menunjukkan mulai dan selesai penelitian, (2) bentuk persegi panjang menunjukkan proses, (3) bentuk persegi panjang dengan sudut bulat mendeskripsikan metode atau detail dari proses yang dilakukan, dan (4) bentuk jajaran genjang menunjukkan hasil yang didapatkan dari proses.

### **3.2.1 Identifikasi Potensi Penelitian**

Saat ini, penelitian telah dilakukan pada berbagai bidang dan banyak berkembang untuk terus menyempurnakan ilmu pengetahuan. Penelitian yang baik tentunya perlu berkaitan dengan kebutuhan yang ada di tengah-tengah kehidupan dan dapat menjadi pedoman dalam menyelesaikan masalah yang ada. Karena itu, akan selalu ada peluang untuk melakukan penelitian yang memiliki kontribusi untuk memberikan solusi atas masalah yang ada di tengah-tengah masyarakat. Khususnya pada atmosfer bisnis dan industri yang merupakan poros kehidupan manusia sebagai makhluk ekonomi. Tujuan dari sebuah organisasi yang menghasilkan keuntungan adalah menjadi yang unggul dalam kompetisi dan mendorong perusahaan untuk terus bertumbuh. Karena itu, topik penelitian mengenai evaluasi kinerja sebuah organisasi menjadi yang menarik untuk dibahas dan ditinjau lebih lanjut. Studi literatur dilakukan untuk menemukan celah dalam penelitian dan teori yang pernah dilakukan sebelumnya sebagai peluang baru untuk melakukan penelitian pada bidang ini. Berbagai teori dan penelitian ditinjau untuk memberikan sudut pandang baru yang menarik dan memiliki kontribusi pada lingkungan bisnis saat ini.

Tahapan ini dilakukan dengan melakukan studi pada penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya berkenaan dengan manajemen kinerja serta pendekatan yang digunakan baik di Indonesia maupun di luar negeri.



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

Selanjutnya menganalisis persamaan dan perbedaan dari setiap penelitian dan manfaat yang diberikan dari penelitian tersebut serta rekomendasi yang dapat dilakukan dalam penelitian selanjutnya. Studi pada penelitian sebelumnya menunjukkan adanya potensi penelitian pada pengukuran kinerja pada industri perhotelan. Pengukuran efisiensi kinerja perusahaan menggunakan *data envelopment analysis* (DEA) sebagai alat untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis. Tidak sampai di situ, hasil penghitungan DEA yang telah didapatkan digunakan sebagai atribut dalam kerangka kerja *balanced-scorecard* (BSC) milik perusahaan.

Hasil penghitungan efisiensi DEA dapat dengan mudah digabungkan dalam kerangka kerja *balanced-scorecard* sehingga akan membantu pihak manajemen untuk mengatasi masalah: (1) bagaimana perusahaan dipandang oleh pemegang sahamnya dalam hal stabilitas keuangan; (2) area yang dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan; (3) bagaimana tamu/pengunjung merasakan pelayanan hotel; (4) bagaimana perusahaan dapat terus meningkatkan *value proposition* dan kekuatan perusahaan (Min et al., 2008). Kombinasi metode BSC dan DEA membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara internal dan eksternal sekaligus. Berdasarkan hasil tersebut, kemudian dirumuskan latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, dan tujuan serta manfaat dari penelitian yang akan dilakukan.

### **3.2.2 Tinjauan Pustaka**

Setelah menemukan adanya potensi penelitian serta kerangka penelitian yang ingin dilakukan, selanjutnya adalah mengumpulkan dan merangkum teori-teori yang terkait dengan penelitian. Teori-teori yang dikumpulkan terkait dengan industri perhotelan dan perkembangannya di Indonesia, manajemen kinerja, metode *balanced-scorecard*, dan metode *data envelopment analysis*. Teori-teori tersebut digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian sehingga penelitian yang dilakukan tidak menyimpang atau berkontradiksi tanpa alasan yang jelas. Selain teori, tinjauan juga dilakukan pada penelitian yang memiliki berkaitan, yaitu penelitian yang menggunakan BSC pada industri hotel, penelitian DEA pada industri perhotelan, serta penelitian yang melakukan kombinasi BSC dan DEA. Peneliti juga meninjau perbedaan dan persamaan antar penelitian hingga

menemukan kesenjangan penelitian yang mendukung originalitas dari penelitian ini. Penelitian sebelumnya juga menjadi acuan dalam pemilihan indikator dan pengembangan model yang digunakan dalam penelitian ini.

### **3.2.3 Pengembangan model penelitian**

Bagian ini menjelaskan tahapan dalam menentukan variabel yang digunakan dalam penelitian hingga perumusan dalam bentuk fungsi matematis. Penentuan variabel dilakukan dengan meninjau penelitian yang berkaitan dengan BSC lalu meninjau penelitian yang berkaitan dengan DEA. Variabel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya selanjutnya dikumpulkan dan diseleksi sesuai dengan kebutuhan dan konteks pada penelitian ini.

#### **3.2.3.1 Perbandingan penelitian BSC pada industri perhotelan**

Penelitian ini dilakukan dengan mengkombinasikan metode BSC dan DEA dalam pengukuran kinerja perusahaan. Karena itu, hal yang pertama perlu dilakukan adalah menyusun *strategy map* sesuai dengan perspektif dalam kerangka kerja BSC. Jadi, beberapa artikel yang mengangkat topik *balanced scorecard* pada industri perhotelan dikumpulkan dan dianalisis *strategic objective* apa saja yang digunakan dalam pengukuran kinerja mereka. Perbandingan *strategic objective* yang digunakan pada beberapa penelitian yang berkaitan dengan BSC akan ditunjukkan pada tabel 3.2.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai penggunaan BSC pada industri perhotelan, terdapat beberapa *strategic objective* yang biasa digunakan sebagai indikator penilaian kinerja. Pada perspektif finansial, *strategic objective* yang biasa digunakan adalah berkaitan dengan pendapatan, laba, dan tingkat pengembalian modal yang diharapkan. Pada perspektif konsumen, *strategic objective* yang banyak digunakan berkaitan dengan tingkat kepuasan konsumen, jumlah pelanggan loyal dan pelanggan baru, serta penilaian yang diberikan oleh pelanggan terhadap pelayanan yang diterima. Pada perspektif *internal business proses*, tingkat produktivitas dan efisiensi operasional, inovasi dan pengembangan kualitas pada produk dan layanan, serta prosedur pemecahan masalah yang mungkin muncul sering digunakan sebagai indikator penilaian.



Tabel 3. 2 Perbandingan Penelitian BSC pada Sektor Perhotelan

Perspektif	Penelitian Acuan				
	Doran et al. (2002)	Chen et al. (2011)	Elbanna et al., (2015)	Kala & Bagri, (2016)	Pratiwi et al., (2018)
Finansial	Pertumbuhan pendapatan	pengembalian aset	laba kotor	pertumbuhan laba operasional	rasio lancar
	produktivitas/efisiensi operasional	tingkat pertumbuhan pendapatan	pengembalian modal	total pendapatan	ROA
	peningkatan efisiensi biaya	rasio laba bersih	tingkat pertumbuhan pendapatan	tingkat okupansi	ROE
	sumber pendapatan baru		kesesuaian anggaran	ROCE/ROI	laba kotor
	peningkatan manajemen pendapatan		mencapai target finansial	profitabilitas	total hutang terhadap modal
			mencapai target okupansi kamar		total hutang terhadap aset
		pendapatan per kamar yang tersedia			
		likuiditas			
		stabilitas finansial			
Pelanggan	kepuasan pelanggan	kepuasan pelanggan	feedback dari program mystery guest	kepuasan dan retensi konsumen	jumlah pelanggan baru
	kepuasan karyawan	kualitas pelayanan	feedback yang didapatkan dari staff	pansa pasar dan positioning pasar	tingkat retensi pelanggan

Tabel 3.2 Perbandingan Penelitian BSC pada Sektor Perhotelan (lanjutan)

	<b>Penelitian Acuan</b>				
<b>Perspektif</b>	Doran et al. (2002)	Chen et al. (2011)	Elbanna et al. (2015)	Kala & Bagri (2016)	Pratiwi et al. (2018)
Pelanggan		citra hotel	tingkat kepuasan pelanggan	elayanan yang berkualitas	
		loyalitas konsumen	rata-rata pengeluaran pelanggan tingkat retensi pelanggan pangsa pasar pertumbuhan pangsa pasar tanggung jawab sosial	persentase konsumen baru orientasi pasar	
<i>Internal Business Process</i>	mempertahakan kualitas karyawan	kemampuan menjaga konsumen saat ini	tingkat produktivitas	jumlah inovasi pada produk/jasa setiap tahun	efisiensi proses pelayanan
	menyediakan pelayanan yang berkualitas	peningkatan manajemen hotel yang efisien	efisiensi operasional	tingkat kompetisi	proses inovasi
	menyediakan akomodasi yang unggul	pengumpulan informasi mengenai konsumen	proyek yang berhasil dilakukan	produktivitas dan efisiensi operasional	
	sarana yang berkualitas	persentase pemecahan masalah yang efektif	kualitas pelayanan yang disediakan pelayanan tepat waktu konsistensi pada standar dan peraturan	penawaran yang fleksibel pengembangan kualitas fasilitasn/pelayanan	

Tabel 3.2 Perbandingan Penelitian BSC pada Sektor Perhotelan (lanjutan)

<b>Penelitian Acuan</b>					
<b>Perspektif</b>	Doran et al. (2002)	Chen et al. (2011)	Elbanna et al., (2015)	Kala & Bagri, (2016)	Pratiwi et al., (2018)
<i>Learning and Growth</i>	meningkatkan kualitas karyawan	pendidikan karyawan	jumlah inovasi produk/jasa	tingkat kepuasan dan retensi karyawan	kepuasan karyawan
	pengembangan berkelanjutan untuk manajer	kemampuan karyawan profesional	inisiatif pengembangan proses	program pelatihan dan pengembangan karyawan	produktivitas karyawan
	pengembangan berkelanjutan untuk anggota tim	produktivitas karyawan	membangun hubungan dengan stakeholders	kompetensi karyawan	
	pelatihan untuk karyawan paruh waktu	kemampuan karyawan untuk mengatasi masalah	menjadi anggota pada organisasi pasar dan profesional	respon customer service	
	pengembangan berkelanjutan pada fasilitas dan pelayanan		kompetensi karyawan	mengembangkan budaya yang berorientasi pada konsumen	
			kepuasan karyawan		
			pengembangan karyawan		
			tingkat retensi karyawan		

Pada perspektif *learning & growth*, strategi yang sering dibahas adalah berkaitan dengan peningkatan kompetensi karyawan, kepuasan dan retensi karyawan juga menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan pada bagian ini. Berdasarkan perbandingan yang dilakukan antara penelitian yang menggunakan BSC, peneliti menemukan beberapa variabel yang beririsan untuk digunakan untuk menyusun *strategy map* pada penelitian ini. Variabel penelitian /yang beririsan ditunjukkan pada Tabel 3.3.

Tabel 3. 3 Variabel beririsan pada penelitian BSC

<b>Perspektif</b>	<b>Variabel</b>	<b>Referensi</b>
Finansial	Pendapatan	(Doran et al., 2002) (F. Chen et al., 2011) (Elbanna et al., 2015) (Kala & Bagri, 2016)
	Rasio lancar/likuiditas	(Elbanna et al., 2015) (Pratiwi et al., 2018)
	Pengembalian Aset (ROA)	(F. Chen et al., 2011) (Pratiwi et al., 2018)
	Gross Profit Margin	(F. Chen et al., 2011) (Kala & Bagri, 2016) (Pratiwi et al., 2018)
Konsumen	Kepuasan pelanggan	(Doran et al., 2002) (F. Chen et al., 2011) (Elbanna et al., 2015) (Kala & Bagri, 2016)
	Retensi/loyalitas pelanggan	(F. Chen et al., 2011) (Elbanna et al., 2015) (Kala & Bagri, 2016) (Pratiwi et al., 2018)
	Konsumen baru	(Kala & Bagri, 2016) (Pratiwi et al., 2018)
<i>Internal business process</i>	Kualitas pelayanan dan fasilitas Efisiensi operasional	(Doran et al., 2002) (Elbanna et al., 2015) (Kala & Bagri, 2016) (Elbanna et al., 2015) (Kala & Bagri, 2016) (Pratiwi et al., 2018)
<i>Learning &amp; Growth</i>	Kompetensi karyawan Pengembangan karyawan Kepuasan karyawan	(F. Chen et al., 2011) (Elbanna et al., 2015) (Kala & Bagri, 2016) (Doran et al., 2002) (Elbanna et al., 2015) (Kala & Bagri, 2016) (Elbanna et al., 2015) (Pratiwi et al., 2018)

### 3.2.3.2 Perbandingan Penelitian DEA pada industri perhotelan

Selain berdasarkan penelitian yang menggunakan metode pengukuran BSC, penelitian yang menggunakan metode DEA juga ditinjau untuk mengumpulkan

variabel. Pada tabel 3.4 ditunjukkan perbandingan beberapa penelitian yang melakukan pengukuran kinerja hotel menggunakan metode *data envelopment analysis*. Perbandingan ini menunjukkan variabel yang digunakan sebagai input dan output dalam penelitian tersebut. Terdapat beberapa dimensi yang dapat diperhatikan dari penelitian sebelumnya. Dimensi yang pertama yaitu terkait dengan model yang digunakan dalam DEA. Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat diperhatikan bahwa berbagai metode dalam DEA telah digunakan dan dikembangkan sedemikian rupa untuk menyempurnakan penelitian dan untuk mencapai tujuan dan hasil penelitian yang diharapkan. Metode analisis ini juga digabungkan dengan analisis lainnya pada beberapa penelitian (Lado-sestayo & Fernández-castro, 2018; Oukil, Channouf, & Al-zaidi, 2016; Yin et al., 2019; Yin, Tsai, & Wu, 2015) sehingga didapatkan hasil yang lebih komprehensif.

Dimensi selanjutnya ialah mengenai rentang waktu pengambilan data. Beberapa penelitian menggunakan data dalam beberapa periode sedangkan yang lainnya hanya mengambil dalam satu periode saja. Hal ini akan memengaruhi hasil dari penelitian, contohnya Ashrafi, Seow, Lee, & Lee (2013) melakukan penelitian dengan data selama 15 tahun karena mereka ingin membandingkan perkembangan kinerja industri hotel dari waktu ke waktu. Penelitian tersebut menggunakan kerangka waktu sebagai DMU dalam analisis mereka. Lalu, objek yang digunakan dalam penelitian. Lebih dari setengah dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya melakukan penelitian pada hotel yang memiliki reputasi tinggi atau hotel yang memiliki pengunjung internasional (Huang, 2017; Manasakis, Apostolakis, & Datseris, 2013; Min et al., 2008; Wu, Tsai, & Zhou, 2011; Yin et al., 2019). Sebagian lainnya menggunakan populasi hotel keseluruhan dalam suatu negara sebagai objek yang diteliti.

Selanjutnya, dimensi mengenai variabel *input-output* yang digunakan. Variabel *input* yang paling sering digunakan adalah jumlah ruang kamar/jumlah tempat tidur yang tersedia, jumlah karyawan, dan biaya operasional perusahaan (Huang, 2017; Manasakis et al., 2013; Mariani & Visani, 2019; Min et al., 2008; Oukil et al., 2016; Wu et al., 2011; Yin et al., 2015). Sedangkan yang lainnya menambahkan total aset (Neves & Lourenc,o, 2009; Ramakrishnan Ramanathan, Ramanathan, & Zhang, 2016) dan luasan area (Yin et al., 2019, 2015).

Tabel 3. 4 Perbandingan Penelitian DEA pada Sektor Perhotelan

No.	Peneliti	Model DEA	Variabel input	Variabel Output	Objek Penelitian	Masa
1	Min et al. (2008)	CRS dan VRS DEA	Biaya pejualan, biaya yang berkenaan dengan karyawan, biaya operasi dan non-operasi	Pendapatan, profitabilitas, <i>occupancy rate</i>	Hotel mewah di Korea Selatan	2001 - 2003
2	Mariani & Visani, (2019)	DEA	Jumlah kamar, jumlah karyawan, biaya operasi	Pendapatan, <i>online ratings</i>	Hotel di Roma	2015
3	Neves & Lourenc_o (2009)	<i>Input-oriented</i> DEA	Aset tetap, ekuitas pemegang saham, aset lancar, biaya produk dan jasa	Total pendapatan dan EBITDA	83 hotel	2000-2002
4	Wu, Tsai, & Zhou (2011)	VRS <i>Output-oriented</i>	Jumlah kamar, jumlah karyawan, kapasitas operasional, total biaya operasi	Pendapatan kamar pengunjung, pendapatan makanan dan minuman, dan pendapatan lain.	23 hotel bintang 4 dan 5 di Taipei	2006
6	Ashrafi et al. (2013)	<i>Non-radial</i> DEA yaitu <i>Slack-based Measured</i> (SBM)	Harga rata-rata kamar, jumlah kedatangan internasional, PDB	Pendapatan kamar, pendapatan makanan dan minuman, <i>occupancy rate</i> , dan lama menginap rata-rata	Hotel di Singapura, menggunakan tahun sebagai DMU.	1995 - 2010
7	Manasakis et al. (2013)	CRS dan VRS DEA	Jumlah karyawan, jumlah tempat tidur, jumlah biaya operasional	Jumlah pendapatan, durasi menginap	50 hotel superior di Crete	2008
10	Oukil et al. (2016)	<i>Two-stage</i> DEA	Jumlah tempat tidur, jumlah kamar, jumlah karyawan, gaji karyawan	Pendapatan tahunan, jumlah tamu menginap, durasi menginap, tingkat okupansi	58 hotel di Oman	n.a
11	Ramakrishnan Ramanathan et al. (2016)	CRS <i>input-oriented</i>	Total aset	ROA, ROI	102 top hotel di UK	2007
12	Huang (2017)	Hybrid DEA	Jumlah karyawan manual, jumlah karyawan non-manual, jumlah ruang kamar dan layanan catering	Pendapatan dan jumlah tamu	67 hotel bintang 5 di Taiwan	2012
13	Lado-sestayo & Fernández-castro (2018)	<i>Four-stage</i> DEA	Biaya karyawan, depresiasi, dan biaya operasional	Pendapatan Penjualan	400 hotel di Spanyol	2011

Sedangkan untuk variabel *output*, sebagian besar penelitian menggunakan aspek finansial yaitu pendapatan kamar, pendapatan makanan dan minuman, profitabilitas, atau pengembalian aset dan investasi. Selain itu, beberapa penelitian juga menambahkan variabel output lain, yaitu jumlah tamu (Huang, 2017), durasi tamu menginap (Ashrafi et al., 2013; Manasakis et al., 2013), dan eWOM (Mariani & Visani, 2019). Berdasarkan variabel yang digunakan pada penelitian sebelumnya mengenai DEA akan diklasifikasikan ke dalam perspektif BSC. Klasifikasi variabel input dan output akan ditampilkan dalam Tabel 3.5.

### 3.2.3.3 Seleksi dan penentuan variabel

Semua variabel yang telah disintesis dari artikel penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya lalu akan melalui proses seleksi untuk digunakan pada penelitian ini. Proses seleksi dilakukan untuk memilih variabel yang relevan dengan kondisi penelitian saat ini, khususnya dengan ketersediaan data yang ada di lapangan. Beberapa data yang berkaitan dengan kondisi internal perusahaan bersifat konfidensial dan tidak dapat dibuka untuk dipublikasikan. Penelitian ini melakukan data sekunder yang berasal dari laporan tahunan dan laporan keuangan tahunan perusahaan, website resmi, dan situs-situs lain yang terpercaya dan terkait dengan data. Karena itu data yang dapat diakses menjadi sangat terbatas, namun diharapkan tidak akan menghilangkan esensi dan tujuan dari penelitian ini. Setelah melakukan seleksi, berikut adalah variabel yang akan digunakan pada penelitian ini.

#### 1. Perspektif Finansial

Perspektif finansial pada *balanced scorecard* menunjukkan pencapaian organisasi relatif terhadap target-target secara finansial (Nair, 2004). Untuk variabel *input* yang digunakan adalah biaya penjualan, dalam hal ini adalah biaya pokok penjualan yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa. Selanjutnya, total aset dan ekuitas pemegang saham yang dimiliki perusahaan sebagai sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan nilai ekonomi bagi perusahaan. Variabel *output* yang digunakan adalah total pendapatan, variabel ini adalah yang paling umum digunakan dalam penghitungan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan secara finansial juga diukur dari tingkat profitabilitasnya berkaitan dengan penjualan, aset, dan ekuitas. Mengukur tingkat profitabilitas perusahaan digunakan dua variabel *output*, yaitu ROA dan *gross profit margin*.

Tabel 3. 5 Klasifikasi Variabel pada Penelitian DEA Sektor Perhotelan

<b>Perspektif</b>	<b>Variabel input</b>	<b>Referensi</b>	<b>Variabel output</b>	<b>Referensi</b>
<b>Finansial</b>	Biaya Penjualan	(Min et al., 2008)	Pendapatan	(Min et al., 2008) (Mariani & Visani, 2019) (Neves & Lourenc,o, 2009) (Wu et al., 2011) (Ashrafi et al., 2013) (Manasakis et al., 2013) (Oukil et al., 2016) (Huang, 2017) (Lado-sestayo & Fernández-castro, 2018)
	Aset	(Neves & Lourenc,o, 2009) (Ramakrishnan Ramanathan et al., 2016)	EBITDA	(Neves & Lourenc,o, 2009)
	Depresiasi aset	(Lado-sestayo & Fernández-castro, 2018)	Profitabilitas	(Min et al., 2008)
	Ekuitas Pemegang Saham	(Neves & Lourenc,o, 2009)	ROA	(Ramakrishnan Ramanathan et al., 2016)
	Pendapatan Domestik Bruto	(Ashrafi et al., 2013)	ROI	(Ramakrishnan Ramanathan et al., 2016)
<b>Konsumen</b>	Jumlah kedatangan internasional	(Ashrafi et al., 2013)	<i>Online ratings</i> Jumlah tamu menginap Lama menginap rata-rata	(Mariani & Visani, 2019) (Oukil et al., 2016) (Huang, 2017) (Ashrafi et al., 2013)
<b>Internal business process</b>	Harga rata-rata kamar	(Ashrafi et al., 2013)	<i>Occupancy rate</i>	(Manasakis et al., 2013)
	Jumlah Kamar	(Mariani & Visani, 2019) (Wu et al., 2011) (Manasakis et al., 2013) (Huang, 2017) (Oukil et al., 2016)		(Oukil et al., 2016) (Min et al., 2008) (Ashrafi et al., 2013)
	Jumlah karyawan	(Mariani & Visani, 2019)		



Tabel 3. 5 Klasifikasi Variabel pada Penelitian DEA Sektor Perhotelan (lanjutan)

<b>Perspektif</b>	<b>Variabel input</b>	<b>Referensi</b>	<b>Variabel output</b>	<b>Referensi</b>
<b><i>Internal business process</i></b>	Jumlah karyawan	(Wu et al., 2011) (Manasakis et al., 2013) (Oukil et al., 2016) (Huang, 2017)		
	Kapasitas operasional Biaya Operasional	(Wu et al., 2011) (Min et al., 2008) (Mariani & Visani, 2019) (Neves & Lourenc,o, 2009) (Wu et al., 2011) (Manasakis et al., 2013)		
<b><i>Learning &amp; Growth</i></b>	Gaji karyawan	(Oukil et al., 2016) (Lado-sestayo & Fernández-castro, 2018)		

## 2. Perspektif Konsumen

Perspektif konsumen dalam *balanced-scorecard* menunjukkan usaha perusahaan untuk mendapatkan citra yang ingin ditampilkan kepada konsumen. Selanjutnya, menilai kinerja perusahaan melalui respon yang diberikan oleh konsumen terhadap produk/layanan yang dihasilkan oleh organisasi (Ayoub et al., 2016). Pada perspektif ini sumber daya yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat bekerja dengan baik dikategorikan sebagai variabel *input*, yaitu biaya pemasaran yang diharapkan dapat memberikan produk dan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Sebagai variabel *output*, menggunakan tingkat kepuasan konsumen yang diukur dengan *rating online* dan ulasan online pada situs *online travel agents*. *Rating* dan ulasan *online* disebut sebagai *electronic word of mouth* yang kini semakin berpengaruh terhadap keputusan pembelian konsumen baru di mana yang akan datang (Mariani & Visani, 2019).

## 3. Perspektif *Internal Business Process*

Pada penelitian sebelumnya, kualitas layanan dan produk menjadi penekanan dalam penilaian kinerja perspektif *internal business process* hotel. Namun, karena sulit untuk mendapatkan penilaian hotel secara kualitas, sebagai gantinya penelitian ini menggunakan harga rata-rata kamar dan jumlah kamar yang terjual dalam setahun sebagai representasi dari kualitas yang dihasilkan. Variabel *input* yang digunakan adalah biaya usaha, jumlah kamar, jumlah karyawan sebagai sumber daya untuk memelihara fasilitas dan pelayanan. Variabel *input* lainnya adalah persediaan termasuk produk yang digunakan untuk memberikan pelayanan maksimal bagi konsumen.

## 4. Perspektif *Learning & Growth*

Pada industri hotel, perspektif *learning & growth* banyak menekankan pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Karena itu, pada penelitian ini sebagai variabel *input* menggunakan biaya yang berkenaan dengan karyawan dan variabel *output* terdiri dari jumlah program pengembangan karyawan serta tingkat retensi karyawan.

Berdasarkan variabel *input* dan *ouput* yang telah ditentukan pada setiap perspektif, Tabel 3.6 menunjukkan *scorecard* yang digunakan pada penelitian ini untuk melakukan pengukuran pada perusahaan industri hotel.

Tabel 3. 6 *Scorecard*

Perspektif	Tujuan	Variabel Pengukuran			
		Input	Keterangan	Output	Keterangan
Finansial	Mendapatkan keuntungan secara finansial dan memberikan hasil yang baik bagi pemilik modal	Biaya Pokok Penjualan (Min et al., 2008), (Mariani & Visani, 2019), (Neves & Lourenc,o, 2009), (Wu et al., 2011), (Manasakis et al., 2013)	Biaya langsung yang dikeluarkan untuk memberikan produk/jasa kepada konsumen	Total Pendapatan (Min et al., 2008), (Mariani & Visani, 2019), (Neves & Lourenc,o, 2009), (Wu et al., 2011), (Ashrafi et al., 2013), (Manasakis et al., 2013), (Oukil et al., 2016), (Huang, 2017), (Lado-sestayo & Fernández-castro, 2018)	Imbal hasil yang diterima perusahaan atas penjualan produk/jasa
		Aset (Neves & Lourenc,o, 2009), (Ramakrishnan Ramanathan et al., 2016)	Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjalankan bisnis	Gross Profit Margin (Min et al., 2008)	Perbandingan laba kotor yang diterima perusahaan terhadap penjualan yang didapatkan
		Ekuitas Pemegang Saham (Neves & Lourenc,o, 2009)	Modal yang diberikan oleh pemegang saham kepada perusahaan untuk menjalankan bisnis	ROA (Ramakrishnan Ramanathan et al., 2016)	Keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan relatif dengan total aset yang dimiliki
Konsumen	Menyediakan produk/layanan yang terbaik untuk memuaskan konsumen	Biaya Pemasaran (Yin et al., 2019)	Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan aktivitas promosi dan iklan, termasuk menjaga hubungan baik dengan konsumen	Rating Online (Mariani & Visani, 2019)	Penilaian yang diberikan oleh konsumen kepada perusahaan atas pengalaman mereka dalam skala 1 (sangat buruk) hingga 10 (sangat baik)
				Ulasan Online (Mariani & Visani, 2019)	Penilaian yang diberikan oleh konsumen kepada perusahaan berdasarkan pengalaman mereka dalam bentuk deskriptif

Tabel 3.6 *Scorecard* (lanjutan)

Perspektif	Tujuan	Variabel Pengukuran			
		Input	Keterangan	Output	Keterangan
<i>Internal Business Process</i>	Menjalankan proses bisnis yang efektif dan efisien sehingga dapat memuaskan pemangku kepentingan	Biaya usaha (Elbanna et al., 2015), (Kala & Bagri, 2016), (Pratiwi et al., 2018)	Biaya yang tidak langsung berkenaan dengan penyediaan produk/jasa yang disediakan, namun dikeluarkan untuk menunjang pelayanan yang diberikan, termasuk biaya administrasi, pemeliharaan, teknologi, dll.)	Harga Rata-rata Kamar (Ashrafi et al., 2013)	Harga rata-rata kamar yang ditawarkan kepada konsumen
		Persediaan (Wu et al., 2011)	Barang milik perusahaan yang dimiliki dengan tujuan untuk dijual kembali	Kamar Terjual (Oukil et al., 2016), (Huang, 2017)	Jumlah kamar yang terjual dalam setahun
		Jumlah Kamar (Mariani & Visani, 2019), (Wu et al., 2011), (Manasakis et al., 2013), (Oukil et al., 2016), (Huang, 2017)	Kamar yang tersedia sebagai fasilitas yang dapat dinikmati oleh konsumen		
		Jumlah karyawan (Mariani & Visani, 2019), (Wu et al., 2011), (Manasakis et al., 2013), (Oukil et al., 2016), (Huang, 2017)	Jumlah tenaga yang tersedia untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen		

Tabel 3.6 Scorecard (lanjutan)

Perspektif	Tujuan	Variabel Pengukuran			
		Input	Keterangan	Output	Keterangan
<i>Learning &amp; Growth</i>	Menjaga bisnis berkelanjutan dengan terus melakukan perubahan dan perkembangan	Biaya karyawan (Oukil et al., 2016), (Lado-sestayo & Fernández-castro, 2018)	Semua biaya yang berkaitan dengan karyawan, termasuk gaji, tunjangan, biaya peatihan, dll.	Program Pengembangan Karyawan (Doran et al., 2002), (Elbanna et al., 2015), (Kala & Bagri, 2016)	Jumlah program yang dijalankan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan
				Retensi Karyawan (Elbanna et al., 2015), (Kala & Bagri, 2016)	Tingkat retensi karyawan sebagai representasi bahwa karyawan puas dengan pekerjaannya

### 3.2.3.4 Spesifikasi Model Matematis

Penelitian ini dilakukan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan mengintegrasikan penghitungan efisiensi menggunakan metode *data envelopment analysis* dengan kerangka kerja *balanced-scorecard*. Variabel *input* dan *output* yang telah ditentukan selanjutnya dikelompokkan sesuai dengan empat perspektif *balanced-scorecard*, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, serta *learning and growth*. Jadi, terdapat 4 kombinasi input-output yang selanjutnya masuk dalam penghitungan menggunakan metode *data envelopment analysis*.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan model BCC/VRS untuk mengukur *pure technical efficiency*. Model ini dipilih karena DMU yang digunakan cukup beragam dari jenis hotel dan skala bisnis yang dilakukan, sehingga lebih cocok untuk menggunakan model VRS. Pada model ini, penghitungan efisiensi memperhitungkan adanya penghambat untuk bekerja dalam skala optimal. Pendekatan *output-oriented* digunakan sebagai acuan dalam analisis karena penghitungan efisiensi DEA akan digunakan sebagai indikator dan target dalam pengukuran hasil kinerja perusahaan. Hasil penghitungan berupa nilai efisiensi 1 jika DMUs tersebut efisien, dan <1 jika tidak efisien. Berikut adalah kombinasi variabel *input-output* yang digunakan dalam model DEA sesuai dengan masing-masing perspektif BSC beserta dengan perumusan matematis masing-masing model.

#### i. Perspektif Finansial

Tabel 3. 7 Variabel Perspektif Finansial

Variabel Input	Variabel Output
Biaya Pokok Penjualan	Total Pendapatan
Total Aset	Gross Profit Margin
Ekuitas Pemegang Saham	ROA

Fungsi Objektif :

$$\text{Min } \theta_n - \varepsilon(\sum_i IS_i + \sum_r OS_r) \quad (3.1)$$

Fungsi Pembatas:

$$\begin{aligned} (1) \quad \text{Input 1: Biaya Pokok Penjualan} & \quad \sum_i y_{1n} \lambda_n - \theta_n x_{10} + IS_1 = 0 \\ (2) \quad \text{Input 2: Total Aset} & \quad \sum_i y_{2n} \lambda_n - \theta_n x_{20} + IS_2 = 0 \end{aligned}$$

- (3) *Input 3: Ekuitas Pemeang Saham*  $\sum_i y_{3n} \lambda_n - \theta_n x_{30} + IS_3 = 0$   
(4) *Output 1: Total Pendapatan*  $\sum_i y_{1n} \lambda_n - OS_1 = y_{10}$   
(5) *Output 2: Gross Profit Margin*  $\sum_i y_{2n} \lambda_n - OS_2 = y_{20}$   
(6) *Output 3: ROI*  $\sum_i y_{3n} \lambda_n - OS_3 = y_{30}$
- $$\lambda_n, IS_i, OS_j \geq 0 \quad \varepsilon > 0$$

ii. Perspektif Pelanggan

Tabel 3. 8 Variabel Perspektif Pelanggan

Variabel Input	Variabel Output
Biaya Pemasaran	Rating <i>Online</i> Ulasan <i>Online</i>

Fungsi Objektif :

$$\text{Min } \theta_n - \varepsilon(\sum_i IS_i + \sum_r OS_r) \tag{3.2}$$

Fungsi Pembatas:

- (1) *Input 1: Biaya Pemasaran*  $\sum_i y_{1n} \lambda_n - \theta_n x_{10} + IS_1 = 0$   
(2) *Output 1: Rating Online*  $\sum_i y_{1n} \lambda_n - OS_1 = y_{10}$   
(3) *Output 2: Ulasan Online*  $\sum_i y_{2n} \lambda_n - OS_2 = y_{20}$
- $$\lambda_n, IS_i, OS_j \geq 0 \quad \varepsilon > 0$$

iii. Perspektif *Internal Business Process*

Tabel 3. 9 Variabel Perspektif *Internal Business Process*

Variabel Input	Variabel Output
Biaya Usaha Persediaan Jumlah Kamar Jumlah Karyawan	Harga rata-rata kamar Kamar terjual

Fungsi Objektif :

$$\text{Min } \theta_n - \varepsilon(\sum_i IS_i + \sum_r OS_r) \tag{3.3}$$

Fungsi Pembatas:

- (1) *Input 1: Biaya Usaha*  $\sum_i y_{1n} \lambda_n - \theta_n x_{10} + IS_1 = 0$   
(2) *Input 2: Persediaan*  $\sum_i y_{2n} \lambda_n - \theta_n x_{20} + IS_2 = 0$   
(3) *Input 3: Jumlah Kamar*  $\sum_i y_{3n} \lambda_n - \theta_n x_{30} + IS_3 = 0$   
(4) *Input 4: Jumlah Karyawan*  $\sum_i y_{4n} \lambda_n - \theta_n x_{40} + IS_4 = 0$   
(5) *Output 1: Harga rata-rata kamar*  $\sum_i y_{1n} \lambda_n - OS_1 = y_{10}$

$$(6) \quad \text{Output 2: Kamar terjual} \quad \sum_i y_{2n} \lambda_n - OS_2 = y_{20}$$

$$\lambda_n, IS_i, OS_j \geq 0 \quad \varepsilon > 0$$

iv. Perspektif *Learning and Growth*

Tabel 3. 10 Variabel Perspektif *Learning & Growth*

Variabel Input	Variabel Output
Biaya Karyawan	Program Pengembangan Karyawan Retensi Karyawan

Formula matematis:

Fungsi Objektif :

$$\text{Min } \theta_n - \varepsilon (\sum_i IS_i + \sum_r OS_r) \quad (3.4)$$

Fungsi Pembatas:

$$(1) \quad \text{Input 1: Jumlah Karyawan} \quad \sum_i y_{1n} \lambda_n - \theta_n x_{10} + IS_1 = 0$$

$$(2) \quad \text{Input 2: Total Aset} \quad \sum_i y_{2n} \lambda_n - \theta_n x_{20} + IS_2 = 0$$

$$(3) \quad \text{Output 1: Pendapatan Usaha} \quad \sum_i y_{1n} \lambda_n - OS_1 = y_{10}$$

$$(4) \quad \text{Output 2: Pengembalian Aset} \quad \sum_i y_{2n} \lambda_n - OS_2 = y_{20}$$

$$\lambda_n, IS_i, OS_j \geq 0 \quad \varepsilon > 0$$

Setelah melakukan penghitungan *technical efficiency* menggunakan model CRS, akan dilakukan penghitungan dengan menggunakan model VRS dengan menambahkan fungsi pembatas sebagai berikut:

$$\sum_{n=1}^N \lambda_n = 1 \quad (3.5)$$

Indeks:

$n$  = DMUs, (1,2,3,...,n)

$r$  = output, ( $r_1, r_2, \dots, r_5$ )

$i$  = input, ( $i_1, i_2, i_3, i_4$ )

Data :

$Y_{rn}$  = nilai dari output ke-r dari DMU ke  $n$

$x_{in}$  = nilai dari input ke-i dari DMU ke  $n$

$\varepsilon$  = angka positif yang kecil ( $10^{-6}$ )



$y_{ro}$  dan  $x_{io}$  merupakan nilai output dan input DMU yang sedang diobservasi.

Variabel :

$\theta_n$  = efisiensi relatif DMU<sub>n</sub>

$IS_i, OS_j = slack$  dari input  $i$ , output  $j$  ( $\geq 0$ )

$\lambda_n$  = bobot DMU<sub>n</sub> ( $\geq 0$ ) thd DMU yg dievaluasi

### 3.3.4 Pengumpulan Data

Setelah menentukan variabel dan model pengukuran kinerja yang digunakan, tahapan selanjutnya adalah melakukan pengumpulan data. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yaitu data yang dikumpulkan sebelum data primer sebagai acuan melakukan penelitian (Zikmund et al., 2010). Data sekunder digunakan karena terbatasnya akses untuk mengambil data secara langsung. Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar diambil dari laporan keuangan dan laporan tahunan dari perusahaan yang diakses melalui situs resmi bursa efek Indonesia (BEI). Selain itu, terdapat website resmi perusahaan dan situs-situs lain yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan.

Terdapat 18 (delapan belas) jenis data yang dibutuhkan sesuai dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, pada perspektif finansial terdapat biaya pokok penjualan, total aset, ekuitas pemegang saham, pendapatan, *gross profit margin*, dan ROA. Pada perspektif konsumen, data yang dikumpulkan yaitu, biaya pemasaran, jumlah kamar, jumlah karyawan, *rating online*, dan ulasan *online*, pada perspektif *internal business process* yaitu, biaya usaha, persediaan, harga kamar rata-rata, dan kamar terjual. Pada perspektif *learning & growth* dibutuhkan data biaya karyawan, jumlah program pengembangan karyawan, dan retensi karyawan.

Data yang bersifat finansial (biaya pokok penjualan, aset, ekuitas pemegang saham, pendapatan, biaya pemasaran, biaya usaha, persediaan, biaya karyawan) bersumber dari laporan keuangan tahunan perusahaan. Sedangkan data jumlah kamar, jumlah karyawan, kamar terjual, dan program pengembangan karyawan bersumber dari laporan manajemen pada laporan tahunan perusahaan. Data *rating* dan ulasan *online*, serta harga kamar rata-rata didapatkan dari situs *online travel agent booking.com*. Booking.com merupakan *website* untuk melakukan pemesanan

dan memberikan rekomendasi hotel dengan harga terbaik bagi calon konsumen. *Website* booking.com menempati urutan pertama dalam ranking website yang paling sering dikunjungi di Indonesia pada kategori akomodasi dan hotel (SimilarWeb, 2019). Data yang dikumpulkan terdiri dari 18 jenis variabel, pada tabel 3.11 berikut menunjukkan sumber dari masing-masing data.

Tabel 3. 11 Sumber Pengumpulan Data

Kode	Variabel	Sumber Data
V1	Biaya Pokok Penjualan	Laporan Laba Rugi
V2	Total Aset	Laporan Posisi Keuangan
V3	Ekuitas Pemegang Saham	Laporan Posisi Keuangan
V4	Total Pendapatan	Laporan Laba Rugi
V5	<i>Gross Profit Margin</i> (GPM)	Laporan Laba Rugi (Laba Kotor/Pendapatan)
V6	<i>Return on Asset</i> (ROA)	Total Aset/Pendapatan
V7	Biaya Pemasaran	Laporan Laba Rugi
V8	Rating Online	Booking.com
V9	Ulasan Online	Booking.com
V10	Biaya Usaha	Laporan Laba Rugi
V11	Persediaan	Laporan Posisi Keuangan
V12	Jumlah Kamar	Laporan Tahunan bagian Profil Perusahaan
V13	Jumlah Karyawan	Laporan Tahunan bagian Sumber Daya Manusia
V14	Harga Rata-Rata Kamar	Booking.com
V15	Jumlah Kamar Terjual	Laporan Tahunan Bagian Laporan Manajemen
V16	Biaya Karyawan	Laporan Laba Rugi
V17	Program Pelatihan	Laporan Tahunan Bagian Sumber Daya Manusia
V18	Retensi Karyawan	Jumlah Karyawan tahun 2018/Jumlah Kamar tahun 2017

### 3.3.5 Pengolahan dan Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah, penghitungan DEA didukung dengan bantuan software MaxDEA 7 Basic. Penghitungan nilai efisiensi DEA menggunakan model *Variable Return to Scale* (VRS) dengan pendekatan *output-oriented* dilakukan pada dua bagian.

#### a. Analisis efisiensi masing-masing perspektif

Penghitungan efisiensi dilakukan pada masing-masing perspektif dengan variabel input dan output yang telah ditentukan dengan *scorecard* seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.12. Setelah nilai efisiensi pada masing-masing perspektif dihitung, dilakukan pemetaan nilai efisiensi pada masing-masing perspektif dan analisis *peer group* untuk masing-masing DMU.

Tabel 3. 12 Scorecard Efisiensi Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Variabel Input	Variabel Output	Nilai Efisiensi
<b>Finansial</b>	Biaya Pokok Penjualan	Total Pendapatan	
	Total Aset	<i>Gross Profit Margin</i>	
	Ekuitas Pemegang Saham	<i>Return on Asset</i>	
<b>Konsumen</b>	Biaya Pemasara	<i>Rating Online</i>	
		<i>Ulasan Online</i>	
<b>Internal Business Process</b>	Biaya Usaha	Harga Rata-Rata Kamar	
	Persediaan	Jumlah Kamar Terjual	
	Jumlah Kamar		
<b>Learning &amp; Growth</b>	Jumlah Karyawan		
	Biaya Karyawan	Program Pengembangan Karyawan	
		Retensi Karyawan	

b. Analisis efisiensi keseluruhan

Penghitungan efisiensi dilakukan secara menyeluruh tanpa terbagi dalam perspektif, namun, tidak dapat menggunakan semua variabel *input* dan *output* yang ada. Jumlah DMU yang kecil menimbulkan adanya batasan dalam penggunaan variabel untuk menjaga tingkat diskriminasi antar DMU, adanya batasan ini menjadi isu yang banyak dibahas pada penelitian sebelumnya. Nataraja & Johnson (2011) meninjau dan memberi petunjuk beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan seleksi variabel, termasuk *efficiency contribution measure* (ECM), *principal component analysis* (PCA-DEA), tes berbasis regresi, dan *bootstrapping*.

Cahyani et al., (2012) menggunakan metode uji korelasi untuk melakukan reduksi variabel. Penelitiannya dilakukan untuk mengukur efisiensi pelayanan kesehatan rumah sakit umum pemerintah Jawa Timur menggunakan metode DEA. Dari empat variabel *input* dan dua variabel *ouput* dipilih variabel *input* dengan korelasi paling besar untuk digunakan dalam penghitungan efisiensi. Uji korelasi adalah salah satu alat statistik yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel *input* dan *output* (Cahyani et al., 2012). Nilai korelasi berkisar  $-1 \leq r \leq 1$ , nilai negatif menunjukkan sebuah variabel berpengaruh negatif pada variabel lainnya, sebaliknya nilai korelasi positif menunjukkan hubungan positif antar variabel. Nilai korelasi lebih rendah dari -0,5 atau lebih tinggi dari 0,5 menunjukkan pengaruh yang signifikan antar variabel. Nilai korelasi antar variabel  $r=0$ , menunjukkan tidak ada hubungan atau korelasi antar variabel. Uji korelasi dilakukan untuk mengetahui variabel *input* yang memiliki kontribusi yang

signifikan terhadap variabel *ouput* yang ada. Selanjutnya, variabel yang memiliki kontribusi signifikan digunakan sebagai variabel *input* dan *output* pada penghitungan efisiensi keseluruhan.

Setelah melakukan pengolahan data, selanjutnya dilakukan analisis terhadap hasil nilai efisiensi yang didapatkan. Analisis dilakukan untuk mengetahui posisi DMU dalam kompetisi apakah kinerja mereka sudah dalam tahap yang baik atau masih perlu perbaikan. Analisis *peer group* juga dilakukan untuk melihat DMU yang menjadi acuan dalam target perbaikan perusahaan. Rekomendasi berupa target perbaikan pada variabel yang diteliti juga diberikan sebagai acuan perusahaan untuk melakukan evaluasi dan melakukan kinerja yang lebih baik di masa yang datang.

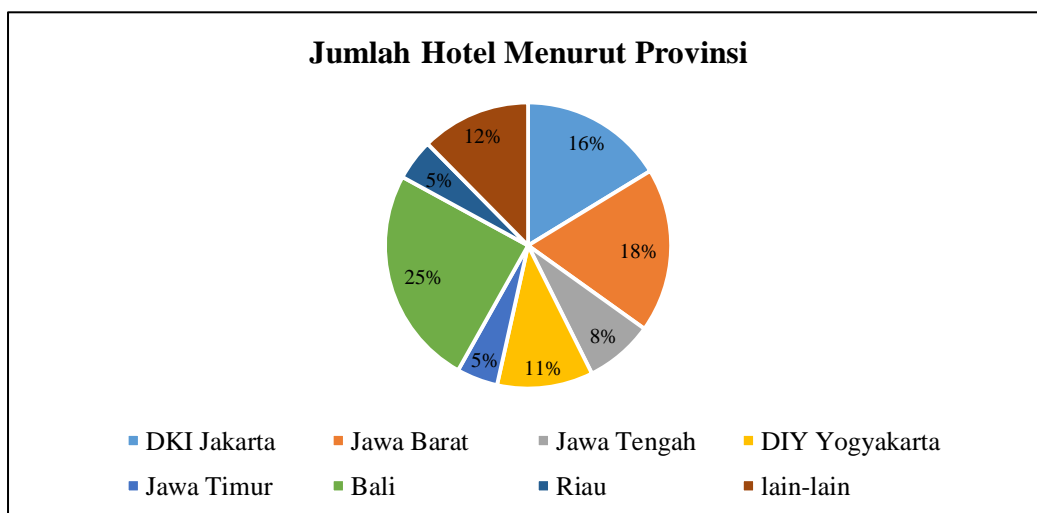
## BAB 4

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan hasil dari data yang diperoleh, terdiri dari data sesuai dengan masing-masing variabel, analisis deskriptif data, hasil penghitungan efisiensi menggunakan *data envelopment analysis* serta interpretasi data dan target perbaikan efisiensi bagi perusahaan.

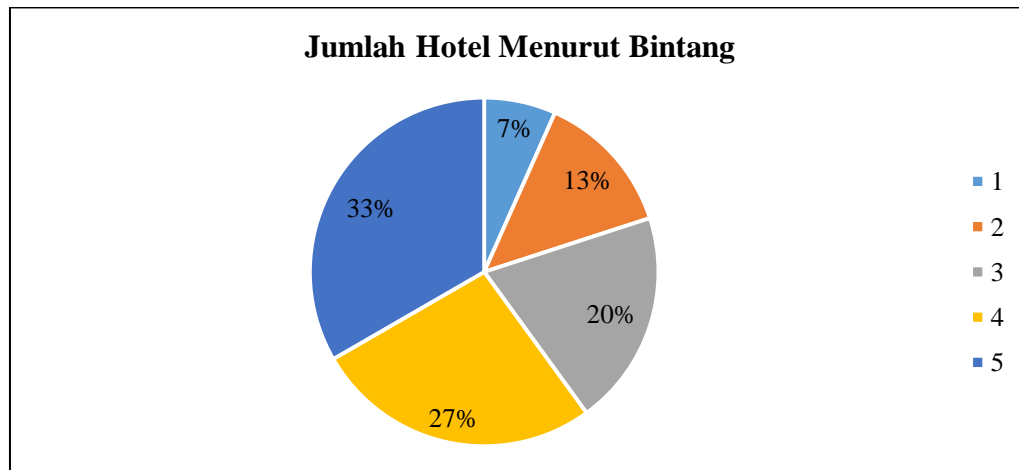
#### 4.1 Perusahaan Perhotelan di Indonesia

Objek penelitian ini adalah perusahaan yang melakukan kegiatan usaha pada sektor perhotelan dan merupakan perusahaan terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI). Terdapat 27 perusahaan yang termasuk sebagai objek dalam penelitian ini yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya. Data dikumpulkan berdasarkan laporan tahunan dan laporan keuangan pada tahun 2018 yang didapatkan dari website resmi Bursa Efek Indonesia ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)). Setiap perusahaan memiliki karakteristik dan keunikan masing-masing. Beberapa perusahaan menyediakan hotel yang berada di tengah kota, sedangkan yang lainnya menyediakan hotel yang berfokus pada kawasan pariwisata. Dari 27 perusahaan yang diteliti, ditemukan 131 gerai hotel yang disediakan dengan total kamar mencapai 17.913 kamar. Gerai hotel paling banyak tersebar di Jakarta, Bandung, Yogyakarta, dan Bali. Beberapa yang lain tersebar di Makasar, Pekanbaru, Ternate, Lombok, Pulau Komodo, dll. Gambar 4.1 berikut menunjukkan persentase persebaran hotel menurut provinsi.



Gambar 4. 1 Persebaran Hotel Menurut Provinsi

Selain itu, berdasarkan kualitas dan citra perusahaan, hotel juga dibagi menjadi 5 tingkatan kualitas yang biasa diukur dengan bintang. Hotel dengan bintang 5 dianggap memiliki kualitas pelayanan dan fasilitas yang sangat baik sedangkan hotel dengan bintang 1 dianggap memiliki kualitas pelayanan dan fasilitas yang tidak terlalu baik. Gambar 4.2 menunjukkan persentase hotel berdasarkan kategori bintangnya ditunjukkan.



Gambar 4. 2 Jumlah Hotel Menurut Bintang

Sebanyak 33% dari seluruh gerai hotel yang diteliti adalah hotel bintang lima yang memberikan pelayanan dan fasilitas mewah bagi konsumennya. Hotel bintang lima banyak berlokasi di tujuan pariwisata seperti Jakarta dan Bali. Hotel bintang lima biasa memiliki pelayanan dan fasilitas dengan standar internasional dan banyak melayani tamu yang berasal dari mancanegara. Beriringan dengan kualitas pelayanan dan fasilitas yang memukau, harga yang dipatok juga relatif lebih mahal dibandingkan dengan kelompok hotel dengan bintang lebih rendah. Melihat proporsi gerai hotel berdasarkan kategori bintang menunjukkan bahwa lebih dari 70% hotel merupakan hotel mewah, yaitu dengan kategori bintang tiga ke atas. Perusahaan hotel di Indonesia berjalan beriringan dengan bertumbuhnya *leisure economy* dan mendukung Indonesia sebagai tujuan pariwisata mancanegara.

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk menilai karakteristik dari sebuah data, terdiri dari nilai rata-rata (*mean*), nilai tengah (*median*), nilai terkecil (*minimal*), nilai terbesar (*maksimal*), dan standar deviasi.

#### 4.2.1 Perspektif Finansial

Pada perspektif ini terdapat 6 jenis data, yaitu biaya pokok penjualan (V1), total aset (V2), ekuitas pemegang saham (V3), total pendapatan (V4), gross profit margin (V5), dan ROA (V6). Tabel 4.1 menunjukkan analisis deskriptif dari data yang didapatkan untuk setiap variabel.

Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Perspektif Finansial

		Mean		Median		Maksimal		Minimal		Stdev
V1	Rp	81.532.408.749	Rp	34.302.559.618	Rp	398.294.378.000	Rp	3.376.344.304	Rp	110.852.408.350
V2	Rp	1.484.795.765.434	Rp	625.087.426.131	Rp	6.964.734.840.779	Rp	36.149.865.004	Rp	1.981.930.678.804
V3	Rp	533.775.113.075	Rp	355.000.145.200	Rp	2.258.190.940.500	Rp	38.000.000.000	Rp	523.247.218.546
V4	Rp	233.810.170.326	Rp	87.440.977.373	Rp	1.535.734.281.000	Rp	8.073.374.843	Rp	400.496.041.132
V5		52,70%		55,31%		80,72%		0,00%		21%
V6		15,46%		15,49%		26,21%		4,73%		5%

##### 1. Biaya Pokok Penjualan (V1)

Biaya pokok penjualan adalah biaya langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menyediakan produk dan jasa bagi konsumen. Rata-rata biaya pokok penjualan yang dikeluarkan oleh perusahaan, yaitu sebesar Rp81.532.408.749,-, dengan nilai tengah sebesar Rp34.302.559.136,-. Biaya pokok penjualan terkecil dikeluarkan oleh PT Sanurhasta Mitra Tbk. (MINA) yaitu sebesar Rp3.376.344.304,- sedangkan biaya pokok penjualan terbesar dikeluarkan oleh Jakarta Setiabudi Internasional Tbk. (JSPT) yaitu sebesar Rp398.294.378.000,- dengan standar deviasi sebesar Rp110.852.408.350,-.

##### 2. Total Aset (V2)

Total Aset menunjukkan kepemilikan suatu perusahaan, terdiri dari aset tetap (bangunan, tanah, kendaraan, dll) dan aset lancar (kas dan setara kas, piutang, dll). Rata-rata total aset yang dimiliki oleh perusahaan adalah sebesar Rp1.484.795.849.434,-, dengan nilai tengah sebesar Rp625.087.426.131,-. Total aset terbanyak dimiliki oleh Indonesian Paradise Property Tbk. (INPP) dengan total aset sebanyak Rp6.964.734.840.779,- sedangkan yang terkecil dimiliki oleh Grahamas Citrawisata Tbk. (GMCW) sebesar Rp36.149.865.004,- dengan standar deviasi sebesar Rp1.981.930.678.804,-.

##### 3. Ekuitas Pemegang Saham (V3)

Ekuitas Pemegang Saham mengacu pada sejumlah uang yang disetorkan oleh pemegang saham saat sebagai modal untuk menjalankan bisnis pada saat

perusahaan melakukan public offerings. Rata-rata ekuitas pemegang saham perusahaan adalah sebesar Rp533.775.113.075,- dengan median sebesar Rp355.000.145.200,-. Ekuitas pemegang saham terbesar dimiliki oleh PT Graha Andrasentra Propertindo Tbk. (JGLE) yaitu sebesar Rp2.258.190.940.500,- sedangkan yang terkecil dimiliki oleh PT Hotel Fitra International Tbk. (FITT) yaitu sebesar 38.000.000.000,- dengan standar deviasi sebesar Rp523.247.218.545,-.

#### 4. Total Pendapatan (V4)

Pendapatan menunjukkan hasil dari kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan. Pendapatan pada bagian ini hanya menunjukkan pendapatan yang didapatkan dari kegiatan usaha, tidak termasuk pendapatan dari sumber lain. Rata-rata pendapatan usaha perusahaan hotel adalah sebesar Rp233.810.163.825,- dengan nilai tengah sebesar Rp87.440.977.373,-. Pendapatan usaha terkecil didapatkan oleh PT Hotel Fitra International Tbk (FITT) yang mengelola Fotra Hotel di Majalengka, Jawa Barat, yaitu sebesar Rp8.073.374.843,-. Pendapatan usaha terbesar didapatkan oleh Jakarta Setiabudi Internasional Tbk. (JSPT), yaitu sebesar Rp1.535.734.281.000,- dengan standar deviasi sebesar Rp400.496.041.132,-.

#### 5. Gross Profit Margin (V5)

*Profit margin* atau margin laba merupakan besaran laba kotor dibandingkan dengan jumlah pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Margin laba menunjukkan bagaimana kemampuan perusahaan untuk menciptakan keuntungan bagi perusahaan. Rata-rata margin laba terdapat pada tingkat 52,7% atau melebihi setengah dari pendapatan usaha, dengan nilai tengah sebesar 55,31%. Margin laba terkecil adalah 0%, dalam hal ini perusahaan mengalami kerugian, pendapatan usaha yang didapatkan tidak mampu menutupi biaya operasional yang dikeluarkan. Perusahaan dengan margin laba terkecil yaitu PT Sinergi Megah Internusa Tbk. (NUSA) sedangkan margin laba tertinggi dimiliki oleh PT Nusantara Properti Internasional Tbk (NATO) yaitu sebesar 80,72% dengan standar deviasi sebesar 21%.

#### 6. ROA (V6)



*Return on Asset* (ROA) atau tingkat pengembalian aset menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengubah aset mereka menjadi keuntungan bagi perusahaan dan pemangku kepentingan. ROA didapatkan dengan membagi laba bersih tahun berjalan dengan besarnya jumlah aset yang dimiliki. Sepuluh (10) dari dua puluh tujuh (27) objek yang diteliti memiliki tingkat pengembalian aset dengan angka negatif, hal ini disebabkan oleh laba bersih tahun berjalan yang menunjukkan angka negatif. Untuk dapat diolah menggunakan DEA, data pada variabel ini ditambahkan dengan sejumlah angka positif yang cukup besar untuk membentuk semua data menjadi positif (Ali & Seiford, 1990). Rata-rata ROA yang didapatkan pada penelitian ini ada pada angka 15,46% dengan nilai tengah 15,49%. ROA tertinggi dimiliki oleh perusahaan pengelola hotel Jayakarta di seluruh Indonesia, Pudjiadi & Sons Tbk (PNSE), yaitu mencapai 26,21%. Sedangkan ROA terendah dimiliki oleh PT Hotel Fitra Internasional Tbk. (FITT), yaitu mencapai 4,73% dengan standar deviasi sebesar 5%.

#### 4.2.2 Perspektif Konsumen

Pada perspektif konsumen terdapat 3 variabel yang akan dibahas, yaitu biaya pemasaran (V7), rating online (V8), dan ulasan online (V9). Tabel 4.2 menunjukkan analisis deskriptif dari data yang didapatkan untuk setiap variabel.

Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Perspektif Konsumen

	Mean	Median	Maksimal	Minimal	Stdev
V7	Rp2.993.846.517	Rp880.363.792	Rp35.875.228.000	Rp56.936.312	Rp703.423.7448
V8	8,3	8,2	9,3	7,2	0,54
V9	1462	702	8018	33	1971

##### 1. Biaya Pemasaran (V7)

Biaya Pemasaran adalah sejumlah uang yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan iklan dan promosi sehingga dapat mengundang lebih banyak konsumen untuk membeli produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Pemasaran juga dilakukan untuk mengenalkan produk kepada calon konsumen dan menjalin hubungan baik dengan konsumen yang ada. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepuasan terhadap produk dan jasa yang diberikan, sehingga konsumen mau melakukan repetisi pembelian. Rata-rata biaya pemasaran yang dikeluarkan oleh perusahaan yang bergerak di sektor perhotelah dalam

setahun adalah sebesar Rp2.993.846.517,- dengan nilai tengah sebesar Rp880.363.792,-. Biaya pemasaran terbesar dikeluarkan oleh Jakarta Setiabudi Internasional Tbk. (JSPT) yaitu sebesar Rp35.875.228.000,- sedangkan yang terkecil dikeluarkan oleh Hotel Mandarine Regency Tbk. (HOME) yaitu sebesar Rp56.936.312,- dengan standar deviasi sebesar Rp703.423.7448,-.

## 2. Rating Online (V8)

Rating online adalah penilaian yang diberikan oleh konsumen setelah mereka menerima produk dan jasa melalui platform online. Pada perusahaan sektor perhotelan, rating online biasa diberikan sebagai penilaian pada platform online travel agent, seperti booking.com, traveloka, agoda, dan sebagainya. Rating online juga dapat dilihat pada mesin pencarian google, rating online yang diberikan oleh konsumen dapat memengaruhi opini dan keputusan pembelian calon konsumen. Rating online pada penelitian ini diambil dari platform online travel agent booking.com, nilai yang diberikan dalam rentang 1 sampai 10. Nilai 1 menunjukkan nilai paling buruk sedangkan nilai 10 menunjukkan nilai paling baik.

Rating online dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kepuasan konsumen setelah menerima produk dan jasa. Pada perusahaan sektor perhotelan, rata-rata rating online yang didapatkan adalah pada nilai 8,3 dengan nilai tengah 8,2. Rating online tertinggi didapatkan oleh Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME) dengan nilai 9,3 sedangkan yang terendah didapatkan oleh Hotel Sahid Jaya Tbk. (SHID) dengan nilai 7,2, pada standar deviasi sebesar 0,54.

## 3. Ulasan Online (V9)

*Online reviews* atau ulasan online menunjukkan bagaimana pemasaran melalui *word-of-mouth* berkembang melalui adanya teknologi dan internet. Perusahaan tentunya sudah mulai menyadari adanya peluang untuk diulas melalui media online, seperti *online travel agent*, *search engine*, platform rekomendasi pariwisata, dan sebagainya. Kepuasan konsumen akan pelayanan yang diberikan juga dapat memengaruhi adanya ulasan *online* oleh konsumen dan konten dari ulasan tersebut. Ulasan *online* pada penelitian ini ditinjau melalui website Booking.com dengan rata-rata jumlah ulasan *online* yang diterima oleh perusahaan mencapai 1462 ulasan dengan nilai tengah 702 ulasan. Perusahaan dengan ulasan *online* paling sedikit adalah PT Hotel Fitra International Tbk (FITT), yaitu 33

ulasan. Sedangkan perusahaan dengan ulasan hotel paling banyak didapatkan oleh Indonesian Paradise Property Tbk. (INPP) dengan jumlah 8018 ulasan *online* dari 10 hotel yang dikelolanya.

#### 4.2.3 Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif *internal business process* terdapat 6 variabel yang akan dibahas, yaitu biaya usaha (V10), persediaan (V11), jumlah kamar (V12), jumlah karyawan (V13), harga rata-rata kamar (V14), dan jumlah kamar terjual (V15). Tabel 4.3 menunjukkan analisis deskriptif dari data yang didapatkan untuk setiap variabel.

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Perspektif *Internal Business Process*

	Mean	Median	Maksimal	Minimal	Stdev
V10	Rp 119.223.309.258	Rp 36.520.536.344	Rp 1.013.215.399.000	Rp 2.560.339.760	Rp 223.853.240.917
V11	Rp 53.099.656.855	Rp 3.276.345.000	Rp 339.499.410.649	Rp 45.370.000	Rp 96.974.306.446
V12	663	234	2537	11	818
V13	246	127	1486	4	330
V14	Rp 1.450.260	Rp 1.012.952	Rp 6.963.480	Rp 332.499	Rp 1.543.886
V15	65442,02	25593,89	453446	2359	105396,13

##### 1. Biaya usaha

Biaya usaha biaya tidak langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menunjang produk dan jasa yang disediakan oleh perusahaan sehingga bisa memberikan yang terbaik bagi konsumen. Biaya usaha biasa termasuk biaya teknologi biaya pemeliharaan, biaya administrasi, dan sebagainya. Rata-rata biaya usaha yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp119.223.309.257,- dengan nilai tengah sebesar Rp36.520.536.344,-. Perusahaan dengan biaya usaha terbesar adalah Jakarta International Hotels & Development Tbk. (JIHD) yaitu sebesar Rp1.013.215.399.000,- sedangkan yang terkecil adalah Intikeramik Alamasri Industri (IKAI) yaitu sebesar Rp2.560.339.760,- dengan standar deviasi sebesar Rp223.853.240.917,-.

##### 2. Persediaan (V11)

Persediaan termasuk dalam kategori aset perusahaan berupa barang yang digunakan untuk dijual sebagai pendapatan. Rata-rata persediaan yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp53.099.656.855,- dengan nilai tengah sebesar Rp3.276.345.000,-. Perusahaan dengan persediaan terbesar adalah PT Anugerah Kagum Karya Utama Tbk. (AKKU) yaitu sebesar Rp339.499.410.649,- sedangkan

yang terkecil adalah PT Ayana Land International Tbk. (NASA) yaitu sebesar Rp45.370.000,- dengan standar deviasi sebesar Rp96.974.306.446,-.

### 3. Jumlah Kamar (V12)

Jumlah kamar yang dimiliki oleh sebuah perusahaan bergantung pula dengan banyaknya hotel yang dikelola oleh perusahaan. Sebagian besar perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini hanya mengelola 1 hotel, dari 27 perusahaan yang ditinjau, 13 perusahaan mengelola 1 hotel, 11 perusahaan mengelola 2 sampai 10 hotel, dan hanya 3 perusahaan yang mengelola lebih dari 10 hotel. Rata-rata jumlah kamar yang dimiliki perusahaan adalah 663 kamar, sedangkan nilai tengahnya 234 kamar. Jumlah kamar terkecil sebanyak 11 kamar dimiliki oleh PT Sanurhasta Mitra Tbk. (MINA) dari satu unit akomodasi yang dikelolanya, The Santai. Sedangkan jumlah kamar terbesar sejumlah 2537 kamar dimiliki oleh Jakarta Setiabudi Internasional Tbk. (JSPT) dari 10 hotel yang dikelolanya.

### 4. Jumlah Karyawan (V13)

Rata-rata jumlah karyawan pada objek yang diteliti yaitu sejumlah 246 karyawan, sedangkan nilai tengahnya yaitu 127 karyawan. PT Ayana Land International Tbk. (NASA) memiliki jumlah karyawan paling sedikit yaitu 4 orang untuk perseroan. Jumlah karyawan terbanyak dimiliki oleh Jakarta Setiabudi Internasional Tbk. (JSPT) dengan jumlah 1486 karyawan.

### 5. Harga Rata-rata Kamar (V14)

Harga rata-rata kamar adalah harga yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menyewakan kamar yang disediakan oleh hotel. Harga kamar dapat menunjukkan target konsumen yang disasar serta kualitas yang dimiliki oleh hotel tersebut. Rata-rata harga kamar untuk semua perusahaan adalah sebesar Rp1.450.260,- dengan nilai tengah sebesar Rp1.012.952,-. Perusahaan dengan harga rata-rata kamar tertinggi adalah PT Sanurhasta Mitra Tbk. (MINA) yaitu sebesar Rp6.963.480,- sedangkan yang terkecil adalah PT Red Planet Indonesia Tbk. (PSKT) yaitu sebesar Rp332.499,- dengan standar deviasi sebesar Rp1.543.886,-.

### 6. Jumlah kamar terjual (V15)

Jumlah rata-rata kamar terjual dalam setahun adalah sebesar 65.442 kamar dengan nilai tengah 25593. Perusahaan dengan jumlah kamar terjual tertinggi adalah Jakarta International Hotels & Development Tbk. (JIHD) yaitu sebanyak

453.446 kamar sedangkan yang terkecil adalah PT Sanurhasta Mitra Tbk. (MINA) yaitu sebanyak 2.359 kamar dengan standar deviasi sebesar 105.396.

#### 4.2.4 Perspektif *Learning & Growth*

Pada perspektif konsumen terdapat 3 variabel yang akan dibahas, yaitu biaya karyawan (V16), program pengembangan karyawan (V17), dan retensi karyawan (V18). Tabel 4.4 menunjukkan analisis deskriptif dari data yang didapatkan untuk setiap variabel.

Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Perspektif *Learning & Growth*

	Mean	Median	Maksimal	Minimal	Stdev
V16	Rp264.28.760.921	Rp14.338.844.515	Rp179.671.459000	Rp2.035.464.156	Rp368.100.63463
V17	15,04	7,00	90,00	0,00	23,17
V18	98%	100%	175%	15%	31%

##### 1. Biaya Karyawan (V16)

Biaya karyawan termasuk biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pembayaran gaji karyawan, tunjangan karyawan, serta program yang berkenaan dengan pengembangan kompetensi karyawan. Rata-rata biaya karyawan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam setahun adalah sebesar Rp264.28.760.921,- dengan nilai tengah Rp14.338.844.515,-. Perusahaan yang mengeluarkan biaya untuk karyawan terbesar adalah Jakarta Setiabudi Internasional Tbk. (JSPT) yaitu sebesar Rp179.671.459.000,- sedangkan yang terkecil adalah PT Sinergi Megah Internusa Tbk. (NUSA) yaitu sebesar Rp2.035.464.156,-

##### 2. Program Pengembangan (V17)

Sumber daya manusia menjadi penggerak utama dalam jalannya sebuah bisnis, karena itu perusahaan menyadari bahwa pengembangan karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan. Rata-rata program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dalam setahun adalah sebanyak 15 kali dengan nilai tengah sebanyak 7 kali. Perusahaan yang menjalankan banyak program pengembangan adalah Arthavest Tbk. (ARTA) dan Jakarta International Hotels & Development Tbk. (JIHD) yaitu sebanyak 90 program. Sedangkan berdasarkan sumber data yang didapatkan menyebutkan beberapa perusahaan tidak melakukan program pengembangan bagi karyawannya.

### 3. Retensi Karyawan (V18)

Retensi karyawan dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan yang ada pada tahun 2018 dengan jumlah karyawan pada tahun 2017. Rata-rata tingkat retensi karyawan adalah 98% dengan nilai tengah 100% atau dapat mempertahankan hampir semua karyawannya. Tingkat retensi karyawan tertinggi dimiliki oleh PT Sinergi Megah Internusa Tbk. (NUSA) yaitu sebesar 175% sedangkan yang terendah adalah PT Ayana Land International Tbk. (NASA) yaitu 15% dengan standar deviasi sebesar 31%.

### 4.3 Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan lalu diolah untuk diukur tingkat efisiensi pada setiap perusahaan. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data yang didapatkan dengan dukungan *software* Max DEA 7 Basic.

#### 4.3.1 Efisiensi Masing-Masing Perspektif

Pengukuran tingkat efisiensi menggunakan metode *data envelopment analysis* (DEA) dengan perusahaan sebagai *decision making unit* (DMU) dan menggunakan variabel input dan output yang berbeda setiap perspektif. Penghitungan DEA dilakukan dengan model VRS pada pendekatan *output-oriented*. Tabel 4.5 menunjukkan hasil penghitungan efisiensi menggunakan DEA pada setiap kelompok perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 4. 5 Hasil Penghitungan Efisiensi DEA

DMU	Efisiensi Finansial	Efisiensi Konsumen	Efisiensi IBP	Efisiensi LG
AKKU	1	0,810774	0,16681	0,659491
ARTA	1	0,89297	0,806612	1
BUVA	1	0,951769	0,924755	0,632201
CLAY	0,711656	0,947163	0,947993	0,5793
DFAM	0,827087	0,898809	0,382473	0,614611
EAST	0,874773	1	0,631359	0,631828
FITT	1	0,908308	1	0,782552
GMCW	1	0,903355	1	0,616952
HOME	0,297069	1	0,375227	0,401183
HOTL	0,824853	1	0,526135	0,655005
HRME	0,687026	1	0,618402	0,741257
ICON	0,967399	0,953339	0,165206	0,591084
IKAI	1	0,891985	1	0,245374

INPP	1	1	0,411442	0,655943
JGLE	1	0,877407	1	0,675158

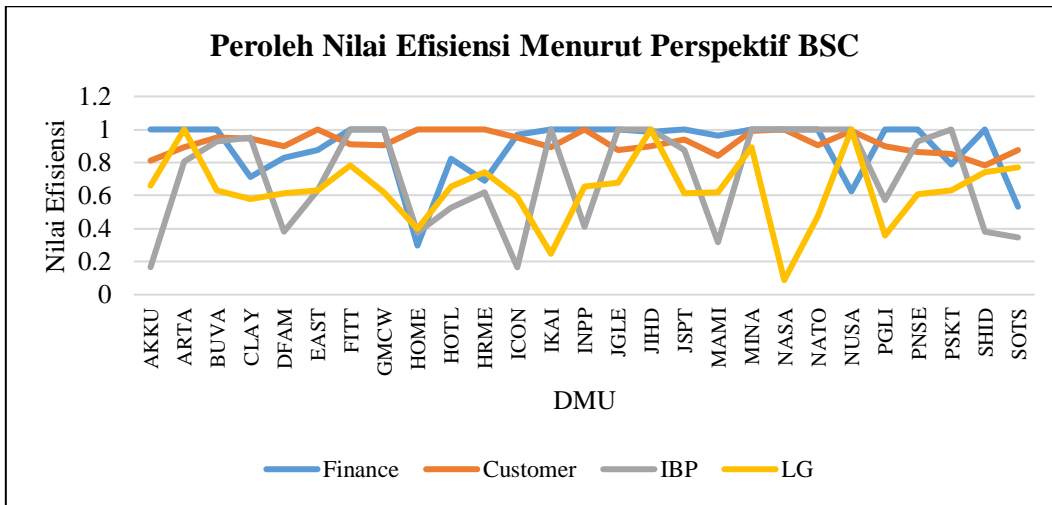
Tabel 4.5 Hasil Penghitungan Efisiensi DEA (lanjutan)

DMU	Efisiensi Finansial	Efisiensi Pelanggan	Efisiensi IBP	Efisiensi LG
JHD	0,9854	0,895832	1	1
JSPT	1	0,940348	0,875883	0,612606
MAMI	0,96186	0,841504	0,31435	0,620568
MINA	1	0,989426	1	0,894096
NASA	1	1	1	0,087912
NATO	1	0,905516	1	0,474954
NUSA	0,622433	0,993957	1	1
PGLI	1	0,895656	0,572438	0,356226
PNSE	1	0,86223	0,926655	0,604892
PSKT	0,787236	0,853624	1	0,629554
SHID	1	0,781972	0,378876	0,744044
SOTS	0,530987	0,873692	0,348464	0,767731

Berdasarkan hasil penghitungan dapat dilihat terdapat 15 perusahaan yang mendapatkan nilai efisien pada perspektif finansial dengan rata-rata nilai efisiensi 0,89. Hampir semua perusahaan mendapatkan nilai di atas nilai di atas 0,5 kecuali pada perusahaan Hotel Mandarine Regency Tbk. (HOME). Pada perspektif konsumen 6 perusahaan mencatatkan nilai efisiensi maksimal dengan nilai efisiensi rata-rata sebesar 0,92 atau 0,03 poin lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata efisiensi finansial. Terdapat 10 perusahaan pada perspektif *internal business process* dan 3 perusahaan pada perspektif *learning & growth*, dengan nilai efisiensi rata-rata berturut-turut sebesar 0,72 dan 0,64. Jika diperhatikan, nilai efisiensi yang didapatkan pada perspektif *learning & growth* oleh semua perusahaan cenderung lebih rendah dibandingkan dengan perspektif lainnya. Pemetaan pencapaian nilai efisiensi semua perusahaan dapat dilihat pada gambar 4.3. Sementara itu, tidak ada perusahaan yang mendapat nilai efisien pada semua perspektif.

Nilai efisiensi terendah pada perspektif finansial dicatatkan oleh Hotel Mandarine Regency Tbk. (HOME) dengan nilai 0,297069. Sedangkan pada perspektif konsumen, nilai efisiensi terendah didapatkan oleh Hotel Sahid Jaya Tbk. (SHID) dengan nilai 0,781972. Pada perspektif *internal business process*, nilai efisiensi terendah didapatkan oleh Island Concepts Indonesia Tbk. (ICON) dengan nilai 0,165206. PT Ayana Land International Tbk. (NASA) mendapatkan nilai

efisien pada semua perspektif yang lain, namun mendapatkan nilai efisiensi terendah pada perspektif *learning & growth* dengan nilai 0,087912.



Gambar 4. 3 Peroleh nilai efisiensi menurut perspektif BSC

#### 4.3.2 Analisis *Peer Group* Masing-Masing Perspektif

Peer group digunakan sebagai referensi atau acuan bagi sebuah DMU untuk melakukan perbaikan. DMU yang tercatat sebagai *peer group* DMU lainnya dianggap memiliki kinerja yang lebih baik dan realistis untuk dijadikan acuan pada target perbaikan. Tabel 4.6 berikut menunjukkan hasil analisis *peer group* untuk penghitungan efisiensi dengan model VRS DEA *output-oriented*.

Tabel 4. 6 Analisis *Peer Group* Masing-Masing Perspektif

DMU	Efisiensi Finansial	Efisiensi Pelanggan	Efisiensi IBP	Efisiensi LG
AKKU	-	HRME	JIHD	ARTA
		INPP	MINA	NUSA
		NASA	NASA	
			PSKT	
ARTA	-	EAST	GMCW	-
		HRME	JIHD	
			MINA	
			PSKT	
BUVA	-	HRME	JIHD	ARTA
		INPP	MINA	NUSA
CLAY	INPP	HRME	GMCW	ARTA
	JSPT	INPP	JIHD	NUSA
	NASA		MINA	
	PNSE		PSKT	
	SHID			



Tabel 4.6 Analisis *Peer Group* Masing-Masing Perspektif (lanjutan)

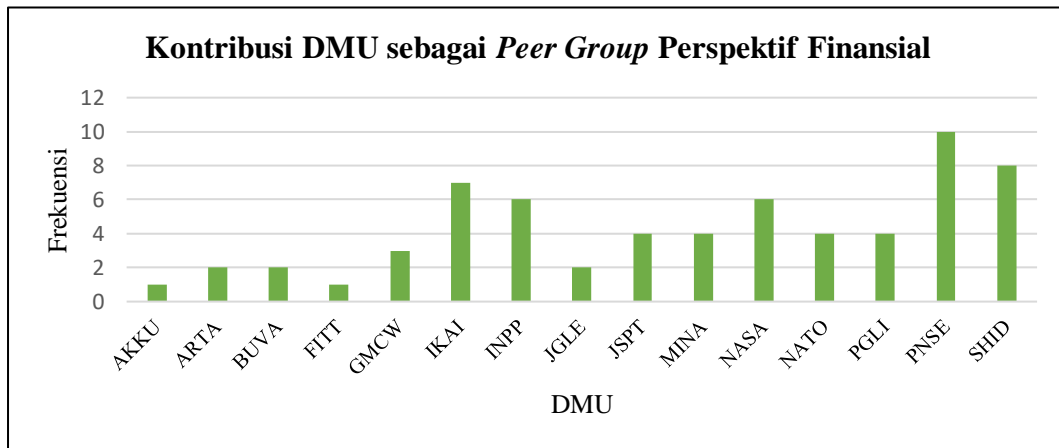
<b>DMU</b>	<b>Efisiensi Finansial</b>	<b>Efisiensi Pelanggan</b>	<b>Efisiensi IBP</b>	<b>Efisiensi LG</b>
<b>DFAM</b>	ARTA	HRME	JHD	ARTA
	INPP	INPP	MINA	NUSA
	NASA	NASA	PSKT	
	PNSE			
	SHID			
<b>EAST</b>	IKAI	-	GMCW	ARTA
	MINA		JHD	NUSA
	NATO		MINA	
	PNSE		PSKT	
	SHID			
<b>FITT</b>	-	EAST	-	ARTA
		NASA		NUSA
<b>GMCW</b>	-	EAST	-	ARTA
		HRME		NUSA
<b>HOME</b>	IKAI	-	NASA	ARTA
	INPP		NUSA	NUSA
	PGLI		PSKT	
	PNSE			
	SHID			
<b>HOTL</b>	BUVA	-	JGLE	ARTA
	MINA		JHD	NUSA
	PGLI		MINA	
	PNSE		NATO	
	SHID			
<b>HRME</b>	IKAI	-	JGLE	ARTA
	NATO		JHD	NUSA
	PNSE		MINA	
	SHID		PSKT	
<b>ICON</b>	IKAI	EAST	JHD	ARTA
	INPP	HRME	MINA	ARTA
	PNSE		PSKT	NUSA
<b>IKAI</b>	-	HRME	-	ARTA
		INPP		NUSA
<b>INPP</b>	-	-	MINA	ARTA
			NASA	NUSA
			PSKT	
<b>JGLE</b>	-	EAST	-	ARTA
		HRME		NUSA
		NASA		
<b>JHD</b>	-	HRME	-	ARTA

Tabel 4.6 Analisis *Peer Group* Masing-Masing Perspektif (lanjutan)

<b>DMU</b>	<b>Efisiensi Finansial</b>	<b>Efisiensi Pelanggan</b>	<b>Efisiensi IBP</b>	<b>Efisiensi LG</b>
<b>JIHD</b>	NASA NATO	INPP		
<b>JSPT</b>	-	HRME INPP	JIHD MINA PSKT	ARTA NUSA
<b>MAMI</b>	GMCW JGLE PGLI	EAST HRME NASA	JGLE JIHD MINA PSKT	ARTA NUSA
<b>MINA</b>	-	EAST HRME	-	ARTA NUSA
<b>NASA</b>	-	-	-	NUSA
<b>NATO</b>	-	HRME INPP	-	NUSA
<b>NUSA</b>	IKAI PNSE	HRME INPP NASA	-	-
<b>PGLI</b>	-	HRME INPP	GMCW JIHD MINA NATO	ARTA NUSA
<b>PNSE</b>	-	HRME INPP	JIHD PSKT	ARTA NUSA
<b>PSKT</b>	GMCW INPP JSPT NASA	HRME INPP	-	ARTA NUSA
<b>SHID</b>	-	HRME INPP NASA	JGLE JIHD MINA	ARTA NUSA
<b>SOTS</b>	IKAI MINA NASA PNSE SHID	EAST	GMCW	ARTA

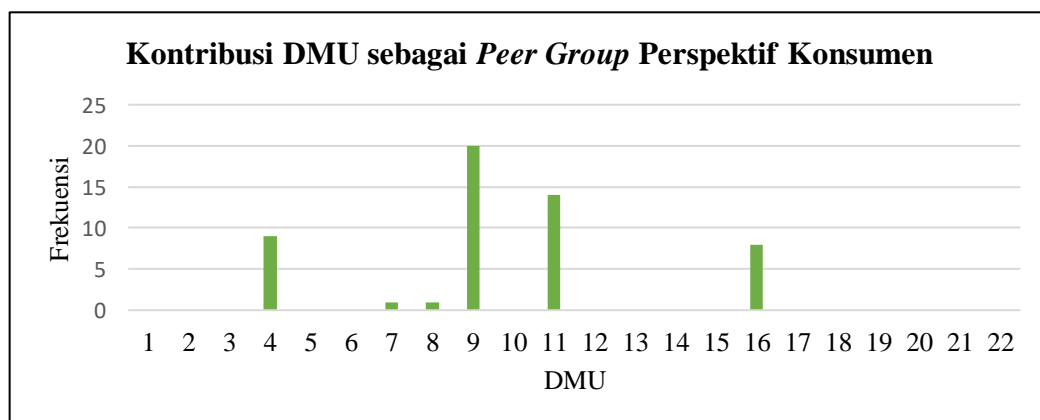
Pada perspektif finansial, terdapat 15 perusahaan yang menjadi acuan dalam perbaikan efisiensi bagi perusahaan yang kurang efisien. Pudjiadi & Sons Tbk. (PNSE) yang mendapatkan nilai efisien pada perspektif finansial disebutkan sebanyak 10 kali dalam analisis *peer group* dan menjadi yang terbanyak

dibandingkan DMU lainnya. Selanjutnya yang paling banyak disebutkan adalah Hotel Sahid Jaya Tbk. (SHID) yaitu sebanyak 8 kali. Gambar 4.4 berikut menunjukkan kontribusi masing-masing DMU dalam menjadi *peer group* bagi DMU lainnya.



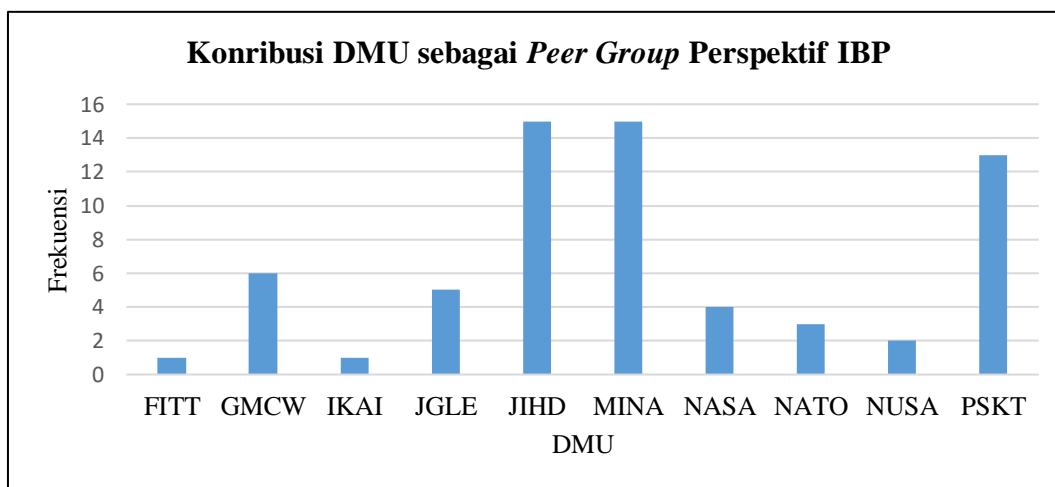
Gambar 4. 4 Kontribusi DMU sebagai *Peer Group* Perspektif Finansial

Pada perspektif konsumen, terdapat 6 perusahaan yang menjadi acuan dalam perbaikan efisiensi bagi perusahaan yang kurang efisien. Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME) yang mendapatkan nilai efisien pada perspektif konsumen disebutkan sebanyak 20 kali dalam analisis *peer group* dan menjadi yang terbanyak dibandingkan DMU lainnya. Selanjutnya yang paling banyak disebutkan adalah Indonesian Paradise Property Tbk. (INPP) yaitu sebanyak 14 kali. Gambar 4.5 berikut menunjukkan kontribusi masing-masing DMU dalam menjadi *peer group* bagi DMU lainnya pada perspektif konsumen.



Gambar 4. 5 Kontribusi DMU sebagai *Peer Group* Perspektif Konsumen

Pada perspektif *internal business process*, terdapat 10 perusahaan yang menjadi acuan dalam perbaikan efisiensi bagi perusahaan yang kurang efisien. Jakarta International Hotels & Development Tbk. (JHID) dan PT Sanurhasta Mitra Tbk. (MINA) mendapatkan jumlah *peer group* yang sama yaitu sebanyak 15 kali dan menjadi yang terbanyak di antara DMU lainnya. Selanjutnya yang paling banyak disebutkan adalah PT Red Planet Indonesia Tbk. (PSKT) yaitu sebanyak 13 kali. Gambar 4.6 berikut menunjukkan kontribusi masing-masing DMU dalam menjadi *peer group* bagi DMU lainnya pada perspektif *internal business process*.



Gambar 4. 6 Kontribusi DMU sebagai *Peer Group* Perspektif IBP

Pada perspektif *learning & growth*, hanya terdapat 2 perusahaan yang menjadi acuan dalam perbaikan efisiensi bagi perusahaan yang kurang efisien, yaitu Arthavest Tbk. (ARTA) dan PT Sinergi Megah Internusa Tbk. (NUSA). Arthavest Tbk. (ARTA) disebutkan sebanyak 25 kali sedangkan PT Sinergi Megah Internusa Tbk. (NUSA) disebutkan sebanyak 24 kali dalam analisis *peer group*, keduanya mendapatkan nilai efisien pada penghitungan efisiensi perspektif *learning & growth*.

#### 4.3.3 Efisiensi Keseluruhan

Pada dasarnya, *balanced-scorecard* adalah alat ukur kinerja perusahaan yang menggunakan beberapa perspektif, namun setiap perspektif tidak berdiri sendiri. Setiap perspektif dalam *balanced-scorecard*, mulai dari perspektif *learning & growth*, *internal business process*, konsumen, dan finansial saling terhubung dengan hubungan sebab akibat. Perspektif *learning & growth* dan *internal business*

*process* sebagai *leading indicators*, konsumen dan finansial sebagai *lagging indicators*. Sehingga kinerja perusahaan dapat diukur sesuai dengan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena itu, setelah dilakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, selanjutnya dilakukan pengukuran efisiensi kinerja secara keseluruhan.

#### **4.3.3.1 Seleksi variabel**

Jika menggabungkan seluruh variabel yang digunakan pada masing-masing perspektif, maka terdapat 9 variabel input dan 9 variabel output. Namun, pada penghitungan efisiensi DEA, terdapat aturan mengenai jumlah variabel berhubungan dengan jumlah DMU yang ada. Jumlah DMU harus setidaknya dua kali dari jumlah variabel *input* dan *output* yang digunakan untuk meningkatkan diskriminasi data (Lee & Cai, 2018). Pada penelitian ini jumlah DMU tidak dapat diubah, maka perlu dilakukan seleksi variabel sehingga dapat menghasilkan model DEA yang sesuai. Seleksi variabel pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji korelasi antar variabel.

Uji korelasi adalah salah satu alat statistik yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel input dan output (Cahyani et al., 2012). Nilai korelasi berkisar  $-1 \leq r \leq 1$ , nilai negatif menunjukkan sebuah variabel berpengaruh negatif pada variabel lainnya, sebaliknya nilai korelasi positif menunjukkan hubungan positif antar variabel. Nilai korelasi lebih rendah dari -0,5 atau lebih tinggi dari 0,5 menunjukkan pengaruh yang signifikan antar variabel. Nilai korelasi antar variabel  $r=0$ , menunjukkan tidak ada hubungan atau korelasi antar variabel. Uji korelasi antar variabel input dan output didukung dengan *software* IBM SPSS Statistic 24 dengan hasil seperti ditunjukkan pada Tabel 4.7.

Berdasarkan hasil uji korelasi yang dilakukan antar variabel didapatkan 7 variabel *input* yang memenuhi syarat yaitu Biaya Pokok Penjualan, Total Aset, Biaya usaha, Biaya Karyawan, Jumlah Kamar, Jumlah Karyawan, dan Biaya Pemasaran. Sedangkan variabel *output* yang terpilih adalah Pendapatan, Jumlah Kamar Terjual, dan Ulasan *Online*.

Tabel 4. 7 Uji Korelasi Variabel

Variabel Output	Variabel Input								
	Biaya Pokok Penjualan	Total Aset	Ekuitas Pemegang Saham	Biaya Usaha	Persediaan	Biaya Karyawan	Jumlah Kamar	Jumlah Karyawan 2018	Biaya Pemasaran
Pendapatan	0,972	0,859	0,433	0,952	-0,014	0,685	0,600	0,808	0,850
Gross Profit Margin	0,273	0,327	0,196	0,352	-0,074	0,260	0,159	0,360	0,284
ROA	0,434	0,276	0,081	0,295	0,014	0,488	0,335	0,505	0,447
Harga rata-rata kamar	0,089	0,134	-0,138	0,112	-0,097	-0,009	-0,208	-0,050	-0,014
Jumlah kamar terjual	0,735	0,555	0,269	0,828	-0,060	0,541	0,537	0,806	0,613
Program Pengembangan	0,368	0,381	0,187	0,556	-0,013	0,065	0,143	0,300	0,137
Retensi Karyawan	0,006	-0,051	-0,192	-0,017	0,123	-0,014	0,032	-0,058	-0,023
Rating online	-0,059	-0,060	-0,132	-0,117	-0,336	-0,215	-0,483	-0,319	-0,098
Ulasan Online	0,708	0,714	0,368	0,572	-0,004	0,524	0,733	0,561	0,633

#### 4.3.3.2 Hasil Penghitungan Nilai Efisiensi Keseluruhan

Variabel yang telah diseleksi lalu kembali diolah untuk mengetahui hasil penghitungan efisiensi keseluruhan pada setiap perusahaan. Penghitungan efisiensi keseluruhan dilakukan menggunakan DEA dilakukan dengan model CRS dan VRS, dilanjutkan dengan analisis *scale efficiency*. Tabel 4.8 menunjukkan hasil penghitungan nilai efisiensi DEA secara keseluruhan setelah melakukan seleksi variabel.

Tabel 4. 8 Hasil Penghitungan Efisiensi Keseluruhan

DMU	<i>Technical Efficiency Score(CRS)</i>	<i>Pure Technical Efficiency Score(VRS)</i>	<i>Scale Efficiency</i>	<i>Return to Scale (RTS)</i>
AKKU	1	1	1	Constant
ARTA	1	1	1	Constant
BUVA	1	1	1	Constant
CLAY	0,936347	0,990499	0,945328	Decreasing
DFAM	0,876507	1	0,876507	Decreasing
EAST	1	1	1	Constant
FITT	0,872321	1	0,872321	Increasing
GMCW	1	1	1	Constant
HOME	0,932237	1	0,932237	Increasing
HOTL	1	1	1	Constant
HRME	0,925293	0,928604	0,996434	Increasing
ICON	1	1	1	Constant
IKAI	1	1	1	Constant
INPP	1	1	1	Constant
JGLE	1	1	1	Constant
JIHD	1	1	1	Constant
JSPT	1	1	1	Constant
MAMI	1	1	1	Constant
MINA	1	1	1	Constant
NASA	1	1	1	Constant
NATO	1	1	1	Constant
NUSA	1	1	1	Constant
PGLI	1	1	1	Constant
PNSE	1	1	1	Constant
PSKT	1	1	1	Constant
SHID	1	1	1	Constant
SOTS	0,536672	0,670973	0,799842	Increasing

Berdasarkan hasil penghitungan efisiensi yang dilakukan, pada model CRS terdapat 6 perusahaan yang kurang efisien, yaitu PT Citra Putra Realty Tbk.

(CLAY), PT Dafam Property Indonesia Tbk. (DFAM), PT Hotel Fitra International Tbk. (FITT), Hotel Mandarine Regency Tbk. (HOME), Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME), dan PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS). Sedangkan pada model VRS terdapat 3 perusahaan yang tidak efisien, yaitu PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY), Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME), dan PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS).

Nilai *scale efficiency* didapatkan dengan membandingkan hasil penghitungan efisiensi CRS dan VRS, menunjukkan apakah sebuah perusahaan dapat beroperasi pada ukuran optimalnya. Karena itu, walaupun kurang efisien, semua perusahaan sudah mencapai lebih dari 80% dari skala efisiensi optimalnya. *Decreasing return to scale* berarti peningkatan output lebih kecil dibandingkan peningkatan input yang dilakukan, sebagai contoh jika dilakukan penambahan input 3, output hanya bertambah 2. Sebaliknya *increasing return to scale* berarti peningkatan output lebih tinggi daripada peningkatan input yang diberikan, sebagai contoh jika dilakukan penambahan input 3, output bertambah sejumlah 4. Jika proporsi penambahan input dan output sama, maka disebut *constant return to scale*. CLAY dan DFAM mengalami *decreasing return to scale* sedangkan FITT, HOME, HRME, dan SOTS mengalami *increasing return to scale*.

#### **4.3.3.3 Analisis Peer Group**

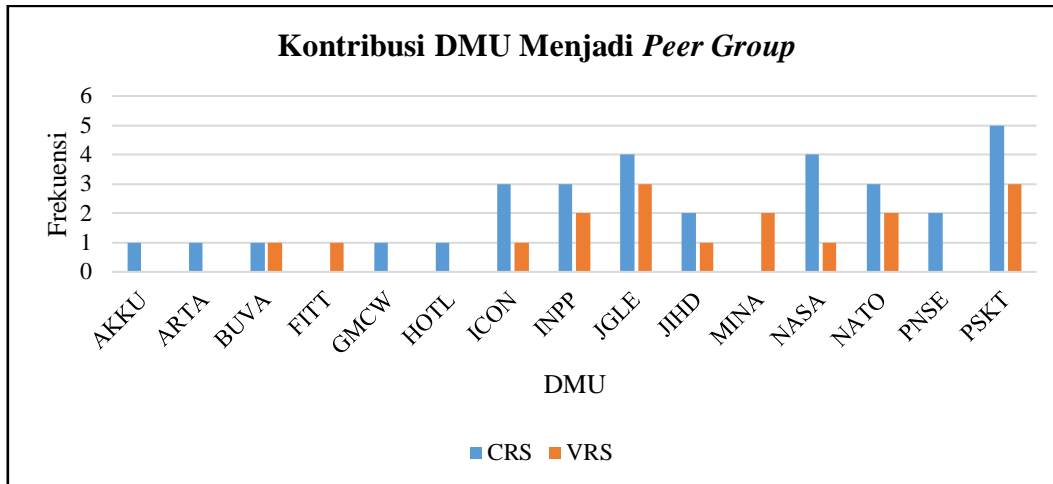
Setelah melakukan penghitungan nilai efisiensi keseluruhan, selanjutnya dilakukan analisis *peer group* untuk mengetahui referensi atau DMU lain yang dijadikan acuan dalam perbaikan efisiensi. Tabe 4.9 menunjukkan hasil analisis *peer group* pada penghitungan efisiensi keseluruhan pada model CRS dan VRS. Berdasarkan hasil analisis *peer group*, pada model CRS, terdapat 13 perusahaan yang disebutkan sebagai *peer group* bagi perusahaan yang kurang efisien. Perusahaan yang paling banyak disebutkan menjadi *peer group* adalah PSKT, yaitu sebanyak 5 kali. Selanjutnya diikuti oleh JGLE dan NASA yang disebutkan 4 kali.



Tabel 4. 9 Analisis *Peer Group* Efisiensi Keseluruhan

DMU	CRS		VRS	
	Nilai Efisiensi	Peer Group	Nilai Efisiensi	Peer Group
CLAY	0,936347	BUVA(0,042385); GMCW(1,477866); ICON(0,175436); INPP(0,054389); JGLE(0,101094); JIHD(0,077049); NASA(0,011950); NATO(0,682219)	0,990499	BUVA(0,043006); INPP(0,078258); JGLE(0,239286); JIHD(0,107391); NATO(0,476399); PSKT(0,055660)
DFAM	0,876507	AKKU(0,110519); INPP(0,093751); JIHD(0,006769); NASA(1,106793); PNSE(0,290454); PSKT(0,004390)	1	-
FITT	0,872321	JGLE(0,007431); PNSE(0,005580); PSKT(0,094215)	1	-
HOME	0,932237	HOTL(0,278447); ICON(0,005773); NASA(0,362631); PSKT(0,003994)	1	-
HRME	0,925293	ICON(0,063055); INPP(0,023408); JGLE(0,104636); NATO(0,193250); PSKT(0,005945)	0,928604	ICON(0,077249); INPP(0,018815); JGLE(0,082953); MINA(0,704248); NATO(0,103776); PSKT(0,012959)
SOTS	0,536672	ARTA(0,237126); JGLE(0,038380); NASA(0,278599); NATO(0,032568); PSKT(0,009468)	0,670973	FITT(0,110233); JGLE(0,046310); MINA(0,092107); NASA(0,706387); PSKT(0,044962)

Sedangkan pada model VRS, terdapat 10 perusahaan yang disebutkan sebagai *peer group* bagi DMU yang kurang efisien. Perusahaan yang paling banyak disebutkan menjadi *peer group* adalah JGLE dan PSKT yang disebutkan sebanyak 3 kali. Perusahaan AKKU, ARTA, GMCW, HOTL, dan PNSE menjadi DMU yang disebutkan sebagai *peer group* pada model CRS tetapi tidak disebutkan pada model VRS. Sebaliknya FITT dan MINA disebutkan menjadi *peer group* pada model VRS, tetapi tidak disebutkan pada model CRS. Kontribusi masing-masing DMU menjadi *peer group* pada kedua model dapat dilihat pada gambar 4.7.



Gambar 4. 7 Kontribusi DMU Menjadi *Peer Group*

#### 4.3.3.4 Target Perbaikan Efisiensi CRS

Salah satu hal yang penting dalam mengembangkan sebuah perusahaan adalah mendorong perusahaan tersebut terus bertumbuh dan melakukan perbaikan di masa yang akan datang. Begitu pula pada penghitungan efisiensi yang dilakukan pada penelitian ini memiliki harapan bagi perusahaan untuk dapat melakukan perbaikan di masa depan. Karena itu, selanjutnya akan dijelaskan target perbaikan untuk model efisiensi CRS bagi perusahaan yang belum efisien. Target perbaikan dapat dilihat pada tabel 4.10, *proportionate* menunjukkan perbaikan lemah, sedangkan *slack* menunjukkan perbaikan kuat. Target perbaikan yang berdasarkan *slack* menunjukkan kondisi ideal, namun seringkali terlalu ekstrim dan tidak realistis untuk dilakukan. Perusahaan dapat memutuskan untuk menentukan target perbaikan sesuai kapasitas dan strategi masing-masing.

Tabel 4. 10 Target Perbaikan Efisiensi CRS

DMU	Keterangan	Biaya Pokok Penjualan		Biaya Usaha		Total Aset		Jumlah Kamar	Biaya Karyawan	
CLAY	Data Awal	Rp	107.139.484.090	Rp	82.264.868.936	Rp	608.492.004.703	461	Rp	29.385.629.989
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-		-		-	-		-
	Projection	Rp	107.139.484.090	Rp	82.264.868.936	Rp	608.492.004.703	461	Rp	29.385.629.989
DFAM	Data Awal	Rp	62.958.000.000	Rp	80.557.850.743	Rp	335.598.556.390	2378	Rp	27.073.683.876
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-	-Rp	20.131.451.605		-	-1349		-
	Projection	Rp	62.958.000.000	Rp	60.426.399.138	Rp	335.598.556.390	1029	Rp	27.073.683.876
FITT	Data Awal	Rp	21.958.521.900	Rp	6.958.270.803	Rp	47.067.881.152	113	Rp	3.112.158.468
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-Rp	17.205.585.120		-		-3	-Rp	374.037.718
	Projection	Rp	4.752.936.780	Rp	6.958.270.803	Rp	47.067.881.152	110	Rp	2.738.120.750
HOME	Data Awal	Rp	41.400.379.136	Rp	19.759.529.537	Rp	281.193.747.615	227	Rp	16.949.350.052
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-Rp	23.934.367.700		-	-Rp	185.831.067.825	-122	-Rp
	Projection	Rp	17.466.011.436	Rp	19.759.529.537	Rp	95.362.679.790	105	Rp	7.861.775.925
HRME	Data Awal	Rp	29.692.042.946	Rp	37.749.081.013	Rp	807.062.861.692	90	Rp	10.859.996.333
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-	-Rp	13.593.478.241		-Rp	645.484.383.249		-
	Projection	Rp	29.692.042.946	Rp	24.155.602.772	Rp	161.578.478.443	90	Rp	10.859.996.333

Tabel 4.10 Target Perbaikan Efisiensi CRS (lanjutan)

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pokok Penjualan</b>		<b>Biaya Usaha</b>		<b>Total Aset</b>		<b>Jumlah Kamar</b>	<b>Biaya Karyawan</b>	
<b>SOTS</b>	Data Awal	Rp	13.048.857.590	Rp	36.520.536.344	Rp	456.364.039.807	139	Rp	9.851.347.819
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-	-Rp	15.972.057.225	-Rp	290.523.692.524	-	-Rp	2.262.810.385
	Projection	Rp	13.048.857.590	Rp	20.548.479.119	Rp	165.840.347.283	139	Rp	7.588.537.434

Tabel 4.10 Target Perbaikan Efisiensi CRS (lanjutan)

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pemasaran</b>		<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Pendapatan</b>		<b>Jumlah kamar terjual</b>	<b>Ulasan Online</b>
<b>CLAY</b>	Data Awal	Rp	5.014.373.915	291	Rp	193.640.184.708	89905	1259
	Proportionate		-	-	Rp	13.163.671.958	6112	86
	Slack	-Rp	1.361.473.312	-		-	-	-
	Projection	Rp	3.652.900.603	291	Rp	206.803.856.666	96017	1345
<b>DFAM</b>	Data Awal	Rp	1.673.800.904	299	Rp	147.069.197.544	83170	2817
	Proportionate		-	-	Rp	20.720.875.890	11718	397
	Slack		-	-63		-	-	-
	Projection	Rp	1.673.800.904	236	Rp	167.790.073.434	94888	3214
<b>FITT</b>	Data Awal	Rp	155.678.188	50	Rp	8.073.374.843	18792	33
	Proportionate		-	-	Rp	1.181.675.547	2751	5
	Slack		-	-29	Rp	1.232.414.400	-	35
	Projection	Rp	155.678.188	21	Rp	10.487.464.789	21543	73

Tabel 4.10 Target Perbaikan Efisiensi CRS (lanjutan)

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pemasaran</b>		<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Pendapatan</b>		<b>Jumlah kamar terjual</b>	<b>Ulasan Online</b>
<b>HOME</b>	Data Awal	Rp	56.936.312	170	Rp	39.067.266.092	12342	755
	Proportionate		-	-	Rp	2.839.722.413	897	55
	Slack		-	-111		-	-	-
	Projection	Rp	56.936.312	59	Rp	41.906.988.505	13239	810
<b>HRME</b>	Data Awal	Rp	880.363.792	32	Rp	60.720.993.496	12564	210
	Proportionate		-	-	Rp	4.902.513.145	1014	17
	Slack	-Rp	427.523.544	-		-	-	82
	Projection	Rp	452.840.248	32	Rp	65.623.506.641	13578	309
<b>SOTS</b>	Data Awal	Rp	215.541.539	77	Rp	20.292.781.632	12098	216
	Proportionate		-	-	Rp	17.519.447.083	10445	186
	Slack		-	-29		-	-	-
	Projection	Rp	215.541.539	48	Rp	37.812.228.715	22543	402

1. PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY)

PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY) didirikan pada tahun 2009 di Jakarta dengan kegiatan usaha pada bidang makanan dan minuman, rumah sakit, properti, serta yang menjadi sumber pendapatan utama adalah pada bidang perhotelan. Perusahaan bekerja sama dengan Marriot International Inc. mengelola hotel The Stones Hotel Bali dan Clay Hotel Jakarta. Pada penghitungan efisiensi DEA dengan model CRS menunjukkan angka 0,936347. Untuk mencapai efisien, perusahaan perlu mengurangi biaya pemasaran sebesar Rp1.361.473.312. Selain itu, menetapkan target pendapatan sebesar Rp206.803.856.665, dan penjualan sebanyak 6112 kamar pada tahun selanjutnya. Perusahaan juga perlu mendorong eWOM hingga mendapat 1345 ulasan *online*.

2. PT Dafam Property Indonesia Tbk. (DFAM)

PT Dafam Property Indonesia Tbk. (DFAM) didirikan pada tahun 2011 dengan mengoperasikan dua hotel pertama, yaitu Hotel Marlin Pekalongan dan Hotel Dafam Semarang. Untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan usaha, pada tahun 2018, Perseroan meningkatkan permodalan dengan melakukan pencatatan saham perdana di Bursa Efek Indonesia. Saat ini, perusahaan mengelola 20 hotel yang tersebar di beberapa kota di Indonesia di bawah *brand* Dafam. Pada penghitungan efisiensi DEA dengan model CRS menunjukkan angka 0,876507. Untuk mencapai efisien, perusahaan dapat mengurangi biaya usaha sebesar Rp20.131.451.605 dan mengurangi jumlah kamar sebanyak 1349. Menurut penghitungan efisiensi DEA, 1029 kamar sudah cukup untuk menghasilkan output uang dihasilkan. Perusahaan juga dapat mengurangi jumlah karyawan hingga 236 karyawan saja, selanjutnya dapat menetapkan target pendapatan sebesar Rp167.790.073.433.

3. PT Hotel Fitra International Tbk. (FITT)

PT Hotel Fitra International Tbk. (FITT), sebelumnya bernama PT. Hotel Fitra Syariah berdiri di Majalengka pada tahun 2014 dan melakukan penawaran umum saham pada tahun 2019. Perusahaan bergerak di bidang perhotelan dan mengelola satu hotel, yaitu Fitra Hotel Majalengka. Pada penghitungan nilai efisiensi DEA, perusahaan mendapatkan nilai efisiensi 0,872321. Untuk mencapai efisien, perusahaan dapat mengurangi jumlah kamar, sebanyak 3 kamar, biaya

karyawan sebesar Rp374.037.717 dengan mengurangi 29 karyawan. Selanjutnya menetapkan target pendapatan sebesar Rp10.487.464.789 dan mendorong jumlah ulasan online hingga 73 ulasan.

4. Hotel Mandarine Regency Tbk. (HOME)

Hotel Mandarine Regency Tbk. (HOME) yang sebelumnya bernama PT Batam Jaya Hotel didirikan pada tahun 1986 dan baru berganti nama seperti yang dipakai saat ini pada tahun 2008 dan melakukan penawaran publik pada tahun yang sama. Perusahaan awalnya mengelola sebuah hotel bintang 2 bernama Batam Jaya Hotel, lalu pada tahun 1994 dilakukan renovasi secara menyeluruh hingga menjadi hotel bintang 4 dan berganti nama menjadi Goodway Hotel di kota Batam. Perusahaan mendapatkan nilai efisiensi CRS sebesar 0,932237, untuk mencapai efisien, perusahaan dapat melakukan pemangkasan biaya pada biaya pokok penjualan, biaya karyawan, serta mengurangi jumlah karyawan dan kamar.

5. Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME)

Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME) berdiri pada tahun 2007 dengan nama PT Citra Prestasi Abadi dan menjadi perusahaan terbuka pada tahun 2018. Perusahaan mengelola satu hotel bernama The Hermitage yang beroperasi di Jakarta. Perusahaan ini mendapatkan nilai 0,925293 pada penghitungan efisiensi DEA dengan model CRS. Untuk menapai efisien, perusahaan dapat melakukan pengurangan pada biaya usaha sebesar Rp13.593.478.241 serta mendorong meningkatnya ulasan online hingga 309 ulasan.

6. PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS)

PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS) didirikan pada tahun 2004 di Jakarta Selatan, melakukan kegiatan usaha pada bidang property, perhotelan, dan pariwisata dan mendaftarkan diri pada Bursa Efek Indonesia pada tahun 2018. Perusahaan mengelola beberapa hotel di Jakarta dan Bali di bawah brand Sotis Hotel. Pada penghitungan DEA model CRS, SOTS mendapatkan nilai 0,536672, yang terendah dibandingkan perusahaan lainnya. Untuk mencapai efisien, perusahaan dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan pada pos biaya usaha dan biaya karyawan.

#### **4.3.3.5 Target Perbaikan Efisiensi VRS**

Pada penghitungan menggunakan model VRS pada DEA, terdapat 3 perusahaan yang tidak efisien, yaitu PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY), Menteng

Heritage Realty Tbk. (HRME), dan PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS). Target perbaikan berdasarkan penghitungan efisiensi DEA dengan model VRS dapat dilihat pada tabel 4.11. Berikut akan dijelaskan target perbaikan bagi perusahaan berdasarkan penghitungan efisiensi model VRS.

1. PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY)

Menurut penghitungan efisiensi DEA dengan model VRS, CLAY mendapatkan nilai efisiensi sebesar 0,990499, hanya kurang sedikit lagi untuk mendapatkan nilai yang efisien. Untuk mencapai efisien, perusahaan dapat melakukan optimalisasi pada penggunaan aset, mengurangi biaya pemasaran, dan jumlah karyawan. Selanjutnya menetapkan target pendapatan sebesar Rp195.497.571.134 dengan penjualan kamar sebanyak 90767 kamar, serta mendorong bertambahnya jumlah ulasan online hingga 1312 ulasan.

2. Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME)

Menurut penghitungan efisiensi DEA dengan model VRS, HRME mendapatkan nilai efisiensi sebesar 0,928604. Untuk mendapatkan nilai yang efisien, perusahaan dapat melakukan penghematan pada penggunaan biaya usaha dan biaya pemasaran. Selain itu, perusahaan dapat menetapkan target pendapatan hingga Rp65.389.522.891 dengan mendorong penjualan kamar hingga 13530 kamar dan jumlah ulasan online hingga 266 ulasan.

3. PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS)

Menurut penghitungan efisiensi DEA dengan model VRS, SOTS mendapatkan nilai efisiensi sebesar 0,670973 dan merupakan yang terendah dibandingkan DMU lainnya. Untuk mencapai efisien, perusahaan dapat melakukan penekanan biaya pada pos biaya usaha dan biaya karyawan, serta mengoptimalkan penggunaan aset perusahaan. selain itu, perusahaan dapat melakukan inovasi baru untuk mendorong bertambahnya ulasan online hingga 883 ulasan.



Tabel 4. 11 Target Perbaikan VRS

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pokok Penjualan</b>		<b>Biaya Usaha</b>		<b>Total Aset</b>		<b>Jumlah Kamar</b>	<b>Biaya Karyawan</b>	
<b>CLAY</b>	Data Awal	Rp	107.139.484.090	Rp	82.264.868.936	Rp	608.492.004.703	461	Rp	29.385.629.989
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-		-	-Rp	201.330.062.831	-		-
	Projection	Rp	107.139.484.090	Rp	82.264.868.936	Rp	407.161.941.872	461	Rp	29.385.629.989
<b>HRME</b>	Data Awal	Rp	29.692.042.946	Rp	37.749.081.013	Rp	807.062.861.692	90	Rp	10.859.996.333
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-	-Rp	9.730.529.570	-Rp	606.639.166.428	-		-
	Projection	Rp	29.692.042.946	Rp	28.018.551.443	Rp	200.423.695.264	90	Rp	10.859.996.333
<b>SOTS</b>	Data Awal	Rp	13.048.857.590	Rp	36.520.536.344	Rp	456.364.039.807	139	Rp	9.851.347.819
	Proportionate		-		-		-	-		-
	Slack		-	-Rp	22.017.461.249	-Rp	321.969.578.959	-	-Rp	2.947.968.318
	Projection	Rp	13.048.857.590	Rp	14.503.075.095	Rp	134.394.460.848	139	Rp	6.903.379.501

Tabel 4.11 Target Perbaikan VRS (lanjutan)

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pemasaran</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>Jumlah kamar terjual</b>	<b>Ulasan Online</b>
<b>CLAY</b>	Data Awal	Rp 5.014.373.915	291	Rp 193.640.184.708	89905	1259
	Proportionate	-	-	Rp 1.857.386.426	862	12
	Slack	-Rp 2.371.467.421	-103	-	-	41
	Projection	Rp 2.642.906.494	188	Rp 195.497.571.134	90767	1312
<b>HRME</b>	Data Awal	Rp 880.363.792	32	Rp 60.720.993.496	12564	210
	Proportionate	-	-	Rp 4.668.529.395	966	16
	Slack	-Rp 177.263.957	-	-	-	40
	Projection	Rp 703.099.835	32	Rp 65.389.522.891	13530	266
<b>SOTS</b>	Data Awal	Rp 215.541.539	77	Rp 20.292.781.632	12098	216
	Proportionate	-	-	Rp 9.951.044.298	5933	106
	Slack	-	-54	-	-	561
	Projection	Rp 215.541.539	23	Rp 30.243.825.930	18031	883

#### 4.4 Implikasi Manajerial

Industri perhotelan memiliki peluang besar di Indonesia sebagai destinasi pariwisata dunia. Bisnis hotel mampu menghasilkan dampak yang besar pula pada penghasilan negara jika dapat menjalankan bisnis yang efisien dan menguntungkan. Penelitian ini melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode penghitungan efisiensi DEA berdasarkan perspektif dalam kerangka kerja BSC. Hasil penelitian menemukan terdapat 12 perusahaan yang tidak efisien pada perspektif finansial, 21 perusahaan tidak efisien pada perspektif konsumen. Pada perspektif IBP terdapat 17 perusahaan yang tidak efisien, dan 24 perusahaan tidak efisien pada perspektif LG. Sedangkan secara keseluruhan, penelitian menunjukkan terdapat 6 perusahaan yang kurang efisien. Setiap perusahaan yang tidak efisien dapat melakukan perbaikan seperti yang telah dijelaskan pada bagian target perbaikan.

Uji korelasi pada penelitian ini menunjukkan terdapat beberapa variabel yang memiliki kontribusi signifikan pada hasil penghitungan efisiensi yaitu Biaya Pokok Penjualan, Total Aset, Biaya usaha, Biaya Karyawan, Jumlah Kamar, Jumlah Karyawan, dan Biaya Pemasaran pada variabel input. Sedangkan variabel *output* yang terpilih adalah Pendapatan, Jumlah Kamar Terjual, dan Ulasan *Online*. Penelitian ini melakukan penghitungan efisiensi dengan orientasi output, sehingga untuk meningkatkan efisiensi perusahaan perlu dilakukan maksimalisasi output. Berikut beberapa rekomendasi strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan pendapatan, jumlah kamar terjual, dan ulasan *online*.

1. Menyediakan fasilitas tambahan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan bagi segmen konsumen yang dituju. Informasi ini berguna untuk menyediakan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Beberapa fasilitas tambahan yang dapat disediakan hotel sebagai berikut;

- a. Hotel Bisnis

- Jasa pengantaran ke bandara
- Jasa penatu
- Jasa penyewaan transportasi

- b. Hotel Pariwisata

- Fasilitas olah raga (kelas yoga, ruang fitness, dan zumba)
- Permainan untuk anak-anak
- Aktivitas luar ruangan (contoh: surfing atau snorkeling bagi hotel yang terletak di pinggir pantai)
- Tur keliling wilayah sekitar untuk pengunjung yang berasal dari kota/negara lain (pergi ke landmark ikonik, mengunjungi restoran lokal, dan tempat kebudayaan setempat)

Adanya fasilitas tersebut akan memberikan pengalaman yang berkesan bagi konsumen dan mendorong keputusan pembelian oleh calon konsumen.

## 2. Membuat paket harga khusus untuk acara berkelompok

Hotel tidak lagi hanya menjadi fasilitas akomodasi tetapi juga bisa menjadi tempat untuk mengadakan acara-acara yang diadakan oleh organisasi maupun secara privat. Membuat paket harga khusus untuk penyelenggaraan acara seperti ini dapat membantu hotel untuk menarik konsumen dan meningkatkan penjualan. Hotel dapat menyediakan tempat, makanan dan minuman, dan kamar dalam satu paket. Paket acara yang bisa dibuat termasuk reuni keluarga atau teman, pertemuan di luar kantor, pernikahan. Saat ini pernikahan intim yang hanya mengundang 20-30 orang sedang menjadi tren pasar. Hotel dapat mengambil keuntungan lebih pada makanan yang disediakan.

## 3. Melakukan survei mengenai kepuasan konsumen

Hotel perlu mengumpulkan informasi mengenai tanggapan mengenai fasilitas dan pelayanan yang diberikan oleh hotel sebagai bahan evaluasi ke depan. Hotel dapat meminta konsumen untuk memberikan rating dan komentar *online* untuk mendorong *electronic word-of-mouth* dengan tujuan untuk menjaring lebih banyak konsumen. Sebagai ucapan terima kasih, hotel dapat memberikan *reward* bagi konsumen (*complimentary* makanan dan minuman di dalam kamar, *voucher* pada kunjungan berikutnya atau undian berhadiah).

## 4. Membuat program loyalitas pelanggan

Program loyalitas konsumen dapat berupa pemberian diskon bagi konsumen yang memiliki kartu loyalitas pelanggan dengan syarat dan ketentuan yang berlaku. Hotel dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan loyal dengan mengirimkan *newsletter* berupa kartu ucapan pada hari-hari tertentu melalui *e-mail*

dan memberikan penawaran spesial. Program loyalitas pelanggan dapat mendorong pelanggan untuk melakukan pengulangan pembelian.

5. Menaruh perhatian pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan

Hotel sebagai perusahaan jasa menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam kesuksesan perusahaann. Perusahaan dapat mengadakan *training* secara berkala untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan bidang masing-masing. Sebagai contoh, pelatihan untuk koki restoran, atau sikap dan prosedur bagi karyawan *front office*. Program *reward* dan *punishment* juga dapat diterapkan untuk mendorong karyawan memberikan performa terbaik dalam pekerjaan mereka. Beberapa sikap yang perlu dimiliki oleh karyawan dalam berhadapan dengan tamu.

- Karyawan dapat memanggil tamu dengan nama dan panggilan yang sopan untuk meningkatkan perasaan dekat dan diperhatikan bagi tamu.
- Karyawan juga harus bisa menjadi pemberi petunjuk mengenai produk atau kearifan lokal (menu makanan yang direkomendasikan, tempat wisata yang dapat dikunjungi, aktivitas yang dapat di luar ruangan, dan sebagainya) yang dapat dinikmati oleh tamu.
- Karyawan sebisa mungkin memiliki respon yang cepat dan *helpful* bagi tamu.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data yang dilakukan pada penelitian terkait pengukuran kinerja pada sektor perhotelan menggunakan metode gabungan *data envelopment analysis* dan *balance scorecard*, didapatkan beberapa kesimpulan;

1. Pengukuran kinerja dapat dilakukan menggunakan berbagai macam alat ukur. Penelitian ini menggunakan alat ukur DEA pada kerangka kerja BSC yang diharapkan dapat membantu perusahaan untuk melihat kinerja perusahaan secara internal dan eksternal. Penelitian ini melakukan pengukuran kinerja dengan metode *balanced-scorecard* berbasis *data envelopment analysis* pada 27 perusahaan sektor perhotelan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia.
2. Variabel yang digunakan pada penelitian ini berupa variabel input dan output yang digunakan untuk penghitungan DEA terdiri dari 18 variabel yang terbagi menjadi 4 perspektif BSC. Perspektif finansial menggunakan pendapatan, GPM, ROA sebagai variabel *output* dan biaya pokok penjualan, aset, serta ekuitas sebagai variabel *input*. Perspektif konsumen menggunakan biaya pemasaran sebagai variabel *input* dan *rating* serta ulasan *online* sebagai variabel *output*. Perspektif IBP menggunakan biaya usaha, persediaan, jumlah kamar, jumlah karyawan sebagai variabel *input* dan harga rata-rata kamar, serta jumlah kamar terjual sebagai variabel *output*. Perspektif LG menggunakan biaya karyawan sebagai variabel *input* dan jumlah program pengembangan dan retensi karyawan sebagai variabel *output*.
3. Pada perspektif finansial, terdapat 15 perusahaan yang dikatakan efisien, yaitu AKKU, ARTA, BUVA, FITT, GMCW, IKAI, INPP, JGLE, JSPT, MINA, NASA, NATO, PGLI, PNSE, dan SHID. Pada perspektif konsumen, terdapat 6 perusahaan yang dikatakan efisien, yaitu EAST, HOME, HOTL, HRME, INPP, dan NASA. Pada perspektif *internal business process*, terdapat 10 perusahaan yang dikatakann efisien, yaitu FITT, GMCW, IKAI, JGLE, JIHD, MINA, NASA,

NATO, NUSA, dan PSKT. Pada perspektif *learning and growth*, terdapat 3 perusahaan yang dikatakan efisien, yaitu ARTA, JIHD, dan NUSA.

4. Berdasarkan analisis *peer group*, perusahaan yang paling banyak menjadi *peer group* pada perspektif finansial adalah PNSE, pada perspektif konsumen adalah HRME, pada perspektif *internal business process* adalah JHID dan MINA, serta pada perspektif *learning & growth* adalah ARTA.

5. Penghitungan efisiensi secara keseluruhan juga dilakukan untuk melihat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seleksi variabel dilakukan dengan metode uji korelasi agar menghasilkan model yang sesuai dengan jumlah DMU yang tersedia. Uji korelasi digunakan untuk mengidentifikasi variabel *input* yang memiliki kontribusi signifikan terhadap variabel *output* yang ada. Variabel yang digunakan Biaya Pokok Penjualan, Total Aset, Biaya usaha, Biaya Karyawan, Jumlah Kamar, Jumlah Karyawan, dan Biaya Pemasaran sebagai variabel *input*. Sedangkan variabel *output* yang terpilih adalah Pendapatan, Jumlah Kamar Terjual, dan Ulasan *Online*.

6. Penghitungan efisiensi secara keseluruhan dilakukan dengan dua model, yaitu CRS dan VRS. Pada penghitungan efisiensi keseluruhan menggunakan model CRS, terdapat 6 perusahaan yang belum efisien, yaitu PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY), PT Dafam Property Indonesia Tbk. (DFAM), PT Hotel Fitra International Tbk. (FITT), Hotel Mandarine Regency Tbk. (HOME), Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME), dan PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS). Sedangkan pada penghitungan menggunakan model VRS terdapat 3 perusahaan yang belum efisien, yaitu PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY), Menteng Heritage Realty Tbk. (HRME), dan PT Satria Mega Kencana Tbk. (SOTS).

7. Perusahaan yang belum efisien pada penghitungan efisiensi keseluruhan memiliki rata-rata skala efisiensi sebesar 90%. PT Citra Putra Realty Tbk. (CLAY) dan PT Dafam Property Indonesia Tbk. (DFAM) beroperasi pada skala *decreasing return to scale*, sedangkan 4 perusahaan lainnya bekerja pada skala *increasing return to scale*.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu;



1. Ketersediaan data. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data sekunder, sehingga sumber data dan jenis data yang tersedia juga terbatas. Karena itu, variabel yang dapat digunakan juga terbatas, seperti data tamu internasional, masa inap, tingkat okupansi, jumlah tamu pada waktu tertentu tidak dapat ditemukan.
2. Objek penelitian merupakan entitas. Beberapa perusahaan memiliki sumber pendapatan lain selain dari hotel yang dikelolanya. Walaupun jumlahnya minor, adanya faktor ini akan memengaruhi hasil penelitian.
3. Hasil penghitungan yang didapatkan dari penelitian ini merupakan pengukuran kinerja secara *helicopter view* industri yang diperoleh dari hasil kinerja berupa data yang tersedia dan tidak bisa mendeskripsikan kondisi perusahaan secara detail. Sehingga rekomendasi yang diberikan juga masih umum untuk semua perusahaan. Penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk mengidentifikasi proses bisnis masing-masing perusahaan dan memberikan perbaikan dalam bentuk rencana aksi.

### **5.3 Saran Penelitian Lanjutan**

Penelitian selanjutnya dapat melakukan pengukuran kinerja pada hotel dengan metode yang sama, namun dapat menggunakan variabel dan model yang lebih bervariasi. Selain itu, proses seleksi variabel juga dapat dilakukan dengan metode yang berbeda untuk memberikan perspektif yang berbeda dalam pemilihan variabel. Pengumpulan data lebih baik jika objek yang diambil adalah gerai hotel dan data dikumpulkan langsung dari gerai hotel yang diteliti.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A. I., & Seiford, L. M. (1990). Translation invariance in data envelopment analysis. *Operation Research Letters*, 9(6), 403–405.
- Amado, C. A. F., Santos, S. P., & Marques, P. M. (2012). Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. *Omega*, 40, 390–403. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.06.006>
- Anshori, M. Y. (2011). Pengaruh Orientasi Pasar, Intellectual Capital, Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi Studi Kasus Pada Industri Hotel Di Jawa Timur. *International Research Journal of Business Studies*, 317–329.
- Antara. (2018, October 23). Pertumbuhan Pariwisata Indonesia Peringkat 9 di Dunia. *Tempo.Co*. Retrieved from <https://travel.tempco.co/read/1139099/pertumbuhan-pariwisata-indonesia-peringkat-9-di-dunia/full&view=ok>
- Aryanezhad, M. B., Najafi, E., & Farkoush, S. B. (2011). A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: A case study of banking sector. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 2, 273–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijiec.2010.03.004>
- Ashrafi, A., Seow, H., Lee, S. L., & Lee, C. G. (2013). The efficiency of the hotel industry in Singapore. *Tourism Management*, 37, 31–34. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.003>
- Ayoup, H., Omar, N., & Rahman, I. K. A. (2016). Balanced Scorecard and Strategic Alignment : A Malaysian Case, 6(S4), 85–95.
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya di Indonesia Tahun 2018*.
- Banerjee, S., & Chua, A. Y. K. (2018). Trust in Online Hotel Reviews across Review Polarity and Hotel Category. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.010>
- Basso, A., Casarin, F., & Funari, S. (2017). How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums Antonella. *Omega*. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2017.09.010>
- Bhat, R., Verma, B. B., & Reuben, E. (2001). Methodology note: Data

- Envelopment Analysis (DEA). *Journal of Health Management*.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management, 7(3), 15–21. <https://doi.org/10.1108/13683040310496462>
- Cahyani, N., Akbar, M. S., & Susilaningrum, D. (2012). Kajian Tentang Tingkat Efisiensi Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Pemerintah Kabupaten/Kota Di Jawa Timur Menggunakan Metode PCA-DEA. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 1(1), 25–30.
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Chen, F., Hsu, T., & Tzeng, G. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908–932. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.001>
- Chen, T., & Chen, L. (2007). DEA performance evaluation based on BSC indicators incorporated The case of semiconductor industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 335–357. <https://doi.org/10.1108/17410400710745333>
- Doran, M. S., Haddad, K., & Chow, C. W. (2002). Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(3), 33–58. <https://doi.org/10.1300/J149v03n03>
- Eilat, H., Golany, B., & Shtub, A. (2008). R & D project evaluation : An integrated DEA and balanced scorecard approach. *Omega*, 36, 895–912. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.05.002>
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Hadinata, I., & Manurung, A. H. (2010). *PENERAPAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) UNTUK MENGIKUTI EFISIENSI KINERJA REKSA*

DANA SAHAM. Universitas Tarumanagara.

- Haryadi, A. (2011). *ANALISIS EFISIENSI TEKNIS BIDANG PENDIDIKAN (Penerapan Data Envelopment Analysis)*. Universitas Indonesia.
- Hing, N., McCabe, V., Lewis, P., Leiper, N., Lewis, P., & Leiper, N. (1998). Hospitality trends in the Asia-Pacific : a discussion of five key sectors, 264–271.
- Huang, C. (2017). Assessment of efficiency of manual and non-manual human resources for tourist hotel industry: an application of the hybrid DEA model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2015-0363>
- Ikhwan, A. (2011). *PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT BANK MUAMALAT INDONESIA TBK CABANG BOGOR*.
- Kala, D., & Bagri, S. C. (2016). Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of balanced scorecard using DEMATEL technique. *International Journal of Business Excellence*, 10(2), 240–263.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School.
- Kompas.com. (2019). 9 Tren Industri Perhotelan Tahun 2019. Retrieved from <https://properti.kompas.com/read/2019/01/23/195443721/9-tren-industri-perhotelan-tahun-2019>
- Kot, H. W., Chen, M., Cheung, A., & Huang, H. (2019). Understanding short selling activity in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 82(February), 136–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.029>
- Lado-sestayo, R., & Fernández-castro, Á. S. (2018). The impact of tourist destination on hotel efficiency: A data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.043>
- Lee, C., & Cai, J. (2018). LASSO variable selection in data envelopment analysis with small datasets. *Omega*, 91, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.12.008>

- Manasakis, C., Apostolakis, A., & Datseris, G. (2013). Using data envelopment analysis to measure hotel efficiency in Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 510–535. <https://doi.org/10.1108/09596111311322907>
- Mariani, M. M., & Visani, F. (2019). Embedding eWOM into efficiency DEA modelling: An application to the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 1–12.
- Min, H., Min, H., & Joo, S.-J. (2008). A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 349–365. <https://doi.org/10.1108/02656710810865249>
- Nair, M. (2004). *Essential of Balanced Scorecard*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Nataraja, N. R., & Johnson, A. L. (2011). Guidelines for using variable selection techniques in data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 215(3), 662–669. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.06.045>
- Neves, J. C., & Lourenc,o, S. (2009). Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 698–712. <https://doi.org/10.1108/09596110910975963>
- Oukil, A., Channouf, N., & Al-zaidi, A. (2016). Performance evaluation of the hotel industry in an emerging tourism destination : The case of Oman. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.05.003>
- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PERIODE 2013-2014 (STUDI KASUS PADA HOTEL SAHID BANDAR LAMPUNG). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 9(2), 14–23.
- Radojevic, T., Stanisic, N., Stanic, N., & Davidson, R. (2018). The effects of traveling for business on customer satisfaction with hotel services. *Tourism Management*, 67, 326–341. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.007>
- Ramanathan, R. (2003). *An Introduction to Data Envelopment Analysis*. Sage

Publications India Pvt Ltd.

- Ramanathan, Ramakrishnan, & Ramanathan, U. (2011). A performance measurement framework combining DEA and balanced scorecard for the UK health sector. *International Journal of Operational Research*, 12(3), 257–278.
- Ramanathan, Ramakrishnan, Ramanathan, U., & Zhang, Y. (2016). Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data envelopment analysis approach. *Intern. Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.010>
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). International Journal of Hospitality Management Measuring hotel performance : Using a balanced scorecard perspectives ' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.008>
- SimilarWeb. (2019). Top sites ranking for Travel And Tourism in Indonesia. Retrieved from <https://www.similarweb.com/top-websites/indonesia/category/travel-and-tourism>
- Skandalis, A., Byrom, J., & Banister, E. (2019). Experiential marketing and the changing nature of extraordinary experiences in post-postmodern consumer culture. *Journal of Business Research*, 97(December 2018), 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.056>
- Sugandini, D. (2003). Antecedents Loyalitas Konsumen pada Industry Perhotelan (Studi Pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta). *Wahana*, 6, 181–200.
- Suliasih, W., Kuswanto, H., & Susilaningrum, D. (2013). *Penerapan Data Envelopment Analysis untuk Efisiensi Kinerja Karyawan pada PT . X*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Suwithi, N. W. (2013). *Industri perhotelan*. Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Wade, D., & Recardo, R. (2008). *Corporate Performance Management*. Butterworth-Heinemann.
- Wu, J., Tsai, H., & Zhou, Z. (2011). Improving efficiency in international tourist hotels in Taipei using a non-radial DEA model. *International Journal of*

*Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 66–83.  
<https://doi.org/10.1108/09596111111101670>

Yin, P., Chu, J., Wu, J., Ding, J., Yang, M., & Wang, Y. (2019). A DEA-based two-stage network approach for hotel performance analysis: An internal cooperation perspective. *Omega*.  
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.02.004>

Yin, P., Tsai, H., & Wu, J. (2015). A hotel life cycle model based on bootstrap DEA efficiency. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 918–937. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0562>

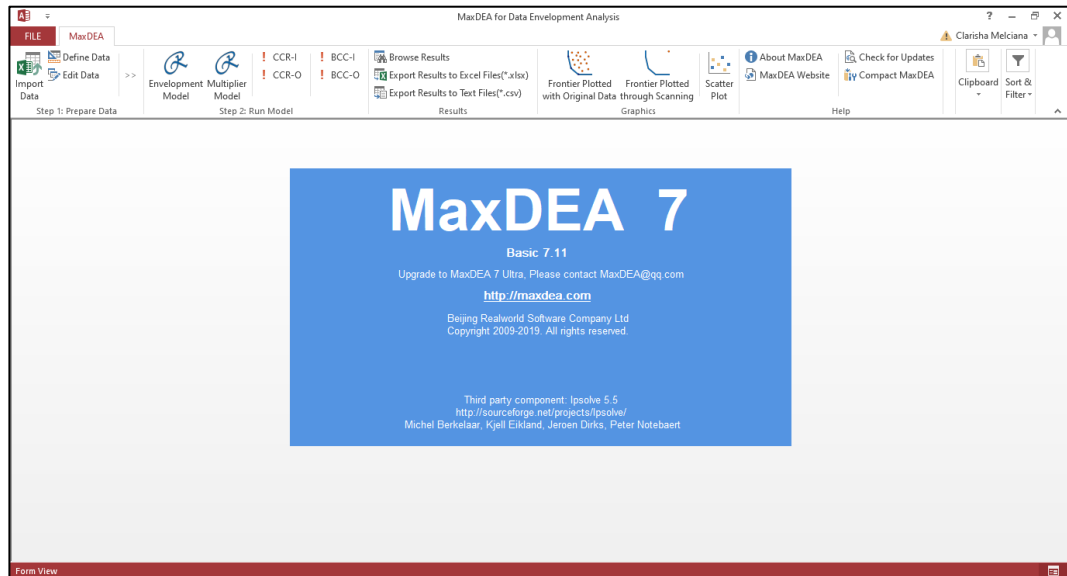
Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2010). Business Research Methods. *Cengage Learning.*, 668.



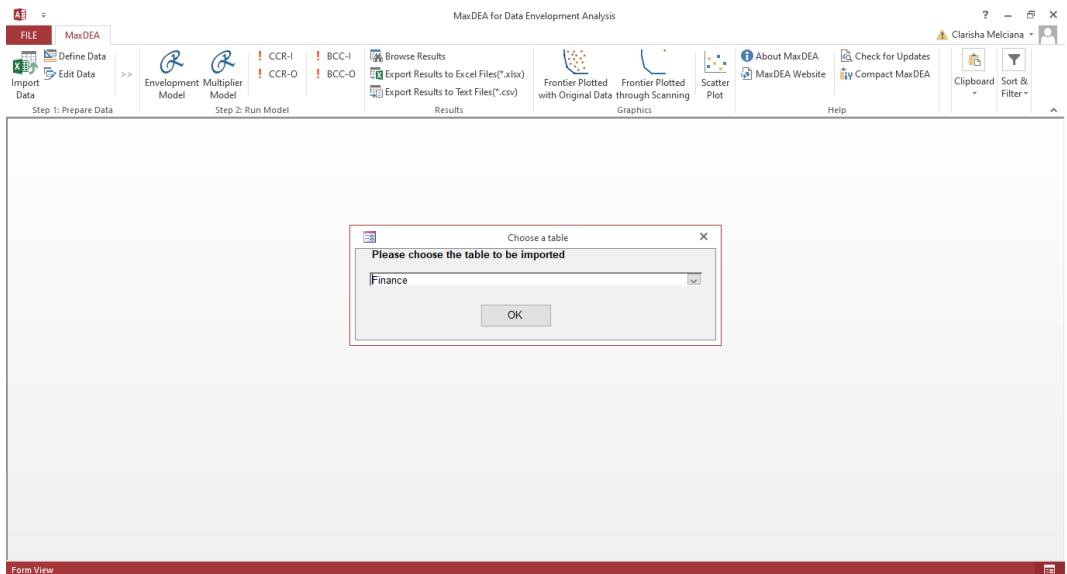
# LAMPIRAN

## Lampiran 1 Pengolahan data menggunakan MaxDEA

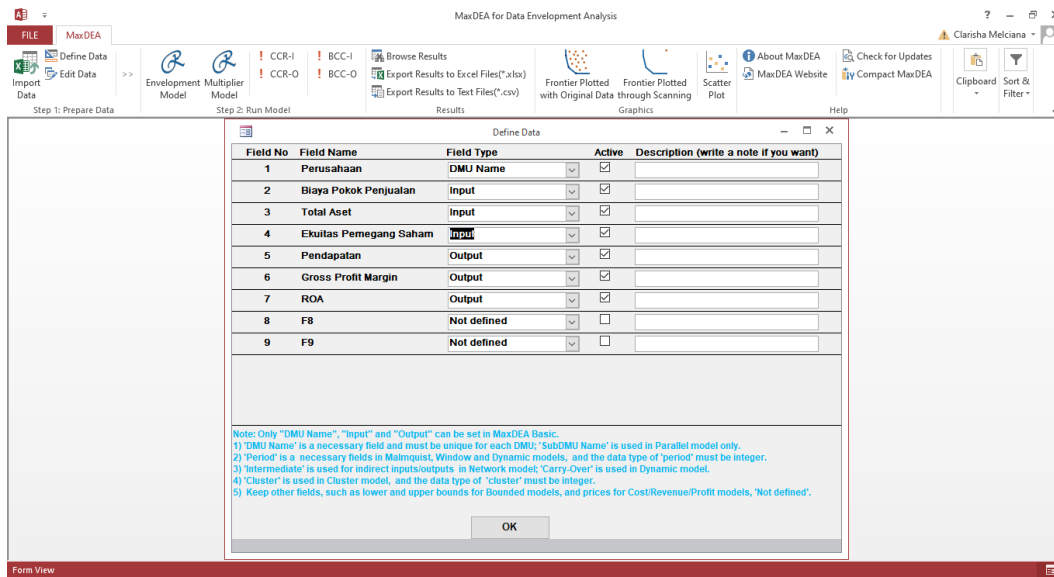
### Tampilan depan MaxDEA 7



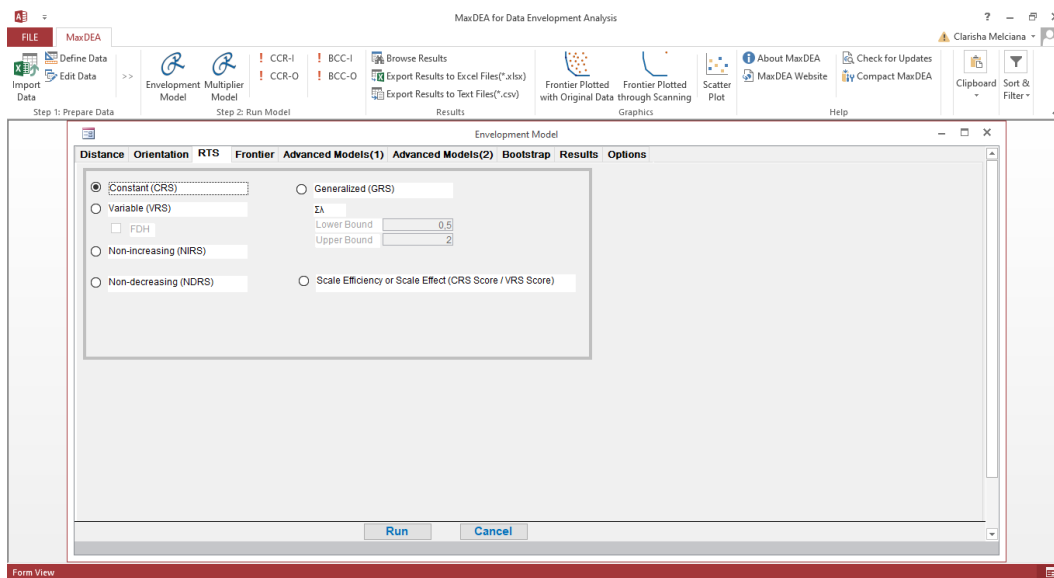
Pada menu “import data” masukkan data yang ingin diolah



Definisikan data sesuai dengan model yang digunakan



Pada menu "envelopment model" pilih model yang ingin digunakan

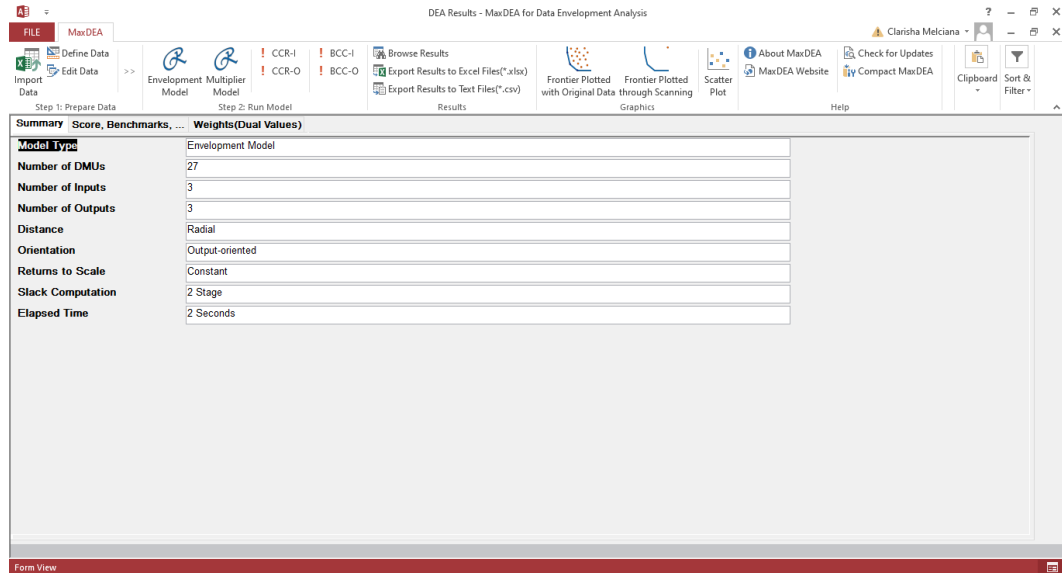


Pilih "Run"

Hasil penghitungan efisiensi terbagi atas tiga bagian

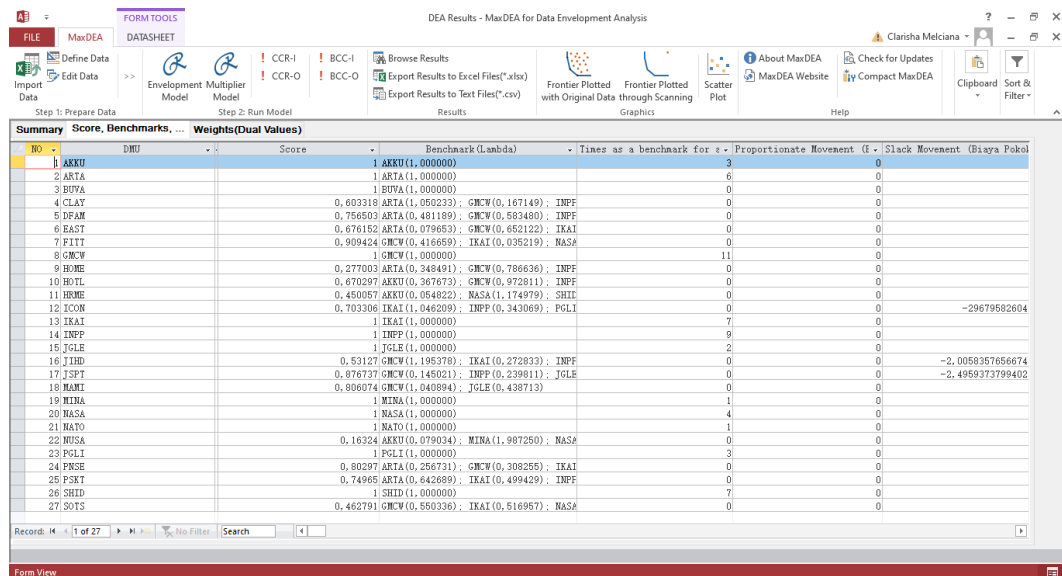
a. *Summary* (ikhtisar)

Bagian ini terdiri dari jumlah data, jumlah variabel, model dan pendekatan yang digunakan.



b. *Scores, Benchmark, Projection*

Bagian ini menunjukkan hasil penghitungan efisiensi, peer group, dan target perbaikan bagi masing-masing DMU.



c. *Weights (dual values)*

Bagian ini menunjukkan bobot dari target perbaikan

NO	DMU	DMU Order	Score	Dual Price (Biaya P	Dual Price (Total Ase	Dual Price (Ekuitas	Dual Price (	Dual Price (	Dual Price (
1	AKKU	1	1	-2,373889E-11	-1,078663E-12	-8,232841E-13	9,158352E-12	0,06022769	0
2	ARTIA	2	1	-2,941718E-11	-1,561578E-13	-1,44705E-12	1,074902E-11	0	0,3590558
3	BPTA	3	1	-4,704805E-12	-6,049581E-13	-1,454148E-13	2,017035E-12	0,02322693	0
4	CLAY	4	0,603318	-8,301947E-12	-4,406994E-14	-4,08378E-13	3,03527E-12	0	0,1013307
5	DFAM	5	0,789503	-1,360774E-11	-7,223515E-14	-6,693734E-13	4,972261E-12	0	0,1660913
6	EAST	6	0,676152	-3,205618E-11	-1,12836E-13	-1,445187E-12	1,118973E-11	0	0,4466561
7	FHIT	7	0,909424	-9,883998E-11	-2,346108E-12	-1,071489E-11	0	2,299672	0
8	GENW	8	1	-6,754798E-11	0	-3,39422E-12	2,820466E-11	0,1622031	0,5796678
9	HME	9	0,277003	-1,8504E-11	-9,822638E-14	-9,102233E-13	6,761351E-12	0	0,2258534
10	HOTL	10	0,670297	-1,35944E-11	-5,367547E-13	-4,994671E-13	5,193046E-12	0	0,1843283
11	HUME	11	0,460057	-2,365969E-11	0	-6,240728E-13	6,869394E-12	0	0,2693525
12	ICON	12	0,703306	0	-1,614699E-12	-5,896262E-12	1,285323E-12	0	1,967514
13	IKAI	13	1	-7,190851E-11	-2,652069E-12	-2,059633E-12	1,226375E-11	0	4,238258
14	IMPP	14	1	-3,346223E-12	-1,520478E-13	-1,160490E-13	1,239957E-12	0,008489669	0
15	JGLE	15	1	-6,486604E-12	-1,580333E-12	-8,726951E-13	3,190335E-12	0	0,5465006
16	JHDH	16	0,53127	0	-1,196821E-12	-4,174538E-12	8,999474E-13	0,09249403	1,219598
17	JSP1	17	0,876737	0	-1,135325E-12	-5,307608E-12	1,248414E-12	0,105138	1,655344
18	MAM1	18	0,806074	-1,729028E-12	-1,133462E-11	0	0	0	5,166296
19	MINA	19	1	-8,49794E-11	-3,134139E-12	-2,434015E-12	1,449295E-11	0	5,000652
20	MASA	20	1	-1,21129E-10	0	-5,913099E-12	4,217042E-11	0,4080393	0
21	NATO	21	1	-2,064563E-10	0	-1,398165E-13	2,818232E-11	0	2,268138
22	NUSA	22	0,16324	-4,8676E-11	-2,318739E-14	-8,311492E-15	6,487218E-12	0	0,5562098
23	PGLI	23	1	-4,979656E-11	-3,273024E-12	-1,867698E-12	0	0	4,975907
24	PNSE	24	0,80297	-9,583299E-12	-4,598206E-14	-5,474441E-13	3,503962E-12	0	0,1437785
25	FST1	25	0,74995	-2,48045E-11	0	-2,190651E-12	9,100962E-12	0,1123471	0
26	SHID	26	1	-1,329698E-11	-6,041919E-13	-4,611468E-13	5,129873E-12	0,03373537	0
27	SOTS	27	0,462791	-5,908126E-11	0	-2,29057E-12	1,908776E-11	0,1094619	0,3911856

## Lampiran 2 Target Perbaikan Perspektif Finansial

DMU	Keterangan	Biaya Pokok Penjualan	Total Aset	Ekuitas Pemegang Saham	Pendapatan	GPM	ROA
<b>CLAY</b>	Data Awal	Rp 107.139.484.090,00	Rp 608.492.004.703,00	Rp 205.000.000.000,00	Rp 193.640.184.708,00	45%	16%
	Proportionate	-	-	-	Rp 78.457.780.327,14	18%	6%
	Slack	-	-Rp 205.931.030.272,67	-	-	-	-
	Projection	Rp 107.139.484.090,00	Rp 402.560.974.430,33	Rp 205.000.000.000,00	Rp 272.097.965.035,14	63%	22%
<b>DFAM</b>	Data Awal	Rp 62.958.000.000,00	Rp 335.598.556.390,00	Rp 177.840.560.000,00	Rp 147.069.197.544,00	57%	15%
	Proportionate	-	-	-	Rp 30.746.596.179,51	12%	3%
	Slack	-	-Rp 24.374.900.276,42	-	-	-	-
	Projection	Rp 62.958.000.000,00	Rp 311.223.656.113,58	Rp 177.840.560.000,00	Rp 177.815.793.723,52	69%	18%
<b>EAST</b>	Data Awal	Rp 21.958.521.900,00	Rp 245.861.306.951,00	Rp 185.686.469.500,00	Rp 54.056.436.716,00	59%	16%
	Proportionate	-	-	-	Rp 7.738.410.999,69	9%	2%
	Slack	-	-Rp 6.021.593.245,94	-	-	-	-
	Projection	Rp 21.958.521.900,00	Rp 239.839.713.705,06	Rp 185.686.469.500,00	Rp 61.794.847.715,69	68%	18%
<b>HOME</b>	Data Awal	Rp 41.400.379.136,00	Rp 281.193.747.615,00	Rp 226.655.048.800,00	Rp 39.067.266.092,00	3%	6%
	Proportionate	-	-	-	Rp 92.441.740.154,58	7%	13%
	Slack	-	-	-	-	51%	-
	Projection	Rp 41.400.379.136,00	Rp 281.193.747.615,00	Rp 226.655.048.800,00	Rp 131.509.006.246,58	61%	19%
<b>HOTL</b>	Data Awal	Rp 54.507.260.740,00	Rp 1.205.126.235.212,00	Rp 355.000.145.200,00	Rp 124.080.164.208,00	56%	14%
	Proportionate	-	-	-	Rp 26.346.873.156,49	12%	3%
	Slack	-	-	-Rp 119.545.878.679,03	-	-	-
	Projection	Rp 54.507.260.740,00	Rp 152.203.154.868,95	Rp 235.454.266.520,97	Rp 150.427.037.364,49	68%	17%

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pokok Penjualan</b>	<b>Total Aset</b>	<b>Ekuitas Pemegang Saham</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>GPM</b>	<b>ROA</b>
<b>HRME</b>	Data Awal	Rp 29.692.042.946,00	Rp 807.062.861.692,00	Rp 476.700.000.000,00	Rp 60.720.993.496,00	51%	12%
	Proportionate	-	-	-	Rp 27.661.386.551,83	23%	6%
	Slack	-	-Rp 271.212.445.821,74	-Rp 3.504.551.158,81	-	-	-
	Projection	Rp 29.692.042.946,00	Rp 535.850.415.870,26	Rp 473.195.448.841,19	Rp 88.382.380.047,83	74%	18%
<b>ICON</b>	Data Awal	Rp 395.969.370.635,00	Rp 61.162.218.750,00	Rp 198.362.254.910,00	-	23%	12%
	Proportionate	-	-	-	Rp 6.684.734.031,72	1%	1%
	Slack	-Rp 47.950.865.166,53	-Rp 14.763.179.243,80	-	-	21%	-
	Projection	Rp 85.593.703.972,47	Rp 381.206.191.391,20	Rp 61.162.218.750,00	Rp 205.046.988.941,72	55%	24%
<b>JIHD</b>	Data Awal	Rp 388.728.676.000,00	Rp 6.606.689.033.000,00	Rp 1.164.520.241.000,00	Rp 1.457.372.082.000,00	73%	17%
	Proportionate	-	-	-	Rp 4.136.679.279,54	1%	-
	Slack	-Rp 36.295.223.295,06	-Rp 194.237.357.689,63	-	-	-	6%
	Projection	Rp 352.433.452.704,94	Rp 181.238.808.698,33	Rp 131.900.157.762,95	Rp 283.342.366.844,72	74%	23%
<b>MAMI</b>	Data Awal	Rp 67.640.379.350,00	Rp 1.002.602.501.302,00	Rp 517.218.892.680,00	Rp 120.719.047.383,00	44%	16%
	Proportionate	-	-	-	Rp 4.786.786.947,12	2%	1%
	Slack	-	-	-Rp 438.160.689.497,04	Rp 22.260.709.041,39	7%	-
	Projection	Rp 67.640.379.350,00	Rp 50.941.287.913,95	Rp 79.058.203.182,96	Rp 147.766.543.371,51	52%	16%
<b>NUSA</b>	Data Awal	Rp 20.021.770.307,00	Rp 820.289.375.830,00	Rp 770.000.000.000,00	Rp 13.819.525.860,00	0%	13%
	Proportionate	-	-	-	Rp 8.382.922.355,47	-	8%
	Slack	-	-Rp 563.734.416.130,19	-Rp 748.747.054.449,25	Rp 21.672.377.359,75	52%	-
	Projection	Rp 20.021.770.307,00	Rp 256.554.959.699,81	Rp 21.252.945.550,75	Rp 43.874.825.575,22	52%	21%

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pokok Penjualan</b>	<b>Total Aset</b>	<b>Ekuitas Pemegang Saham</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>GPM</b>	<b>ROA</b>
<b>PSKT</b>	Data Awal	Rp 34.302.559.618,00	Rp 470.089.120.703,00	Rp 1.035.123.163.600,00	Rp 75.625.195.827,00	55%	11%
	Proportionate	-	-	-	Rp 20.438.946.432,70	15%	3%
	Slack	-Rp 720.265.551,39	-Rp 369.173.267.388,85	-	-	-	-
	Projection	Rp 33.582.294.066,61	Rp 100.915.853.314,15	Rp 68.081.228.365,17	Rp 96.064.142.259,70	69%	14%
<b>SOTS</b>	Data Awal	Rp 13.048.857.590,00	Rp 456.364.039.807,00	Rp 100.000.000.000,00	Rp 20.292.781.632,00	36%	9%
	Proportionate	-	-	-	Rp 17.924.337.858,83	32%	8%
	Slack	-	-Rp 265.988.425.269,26	-	-	-	-
	Projection	Rp 13.048.857.590,00	Rp 190.375.614.537,74	Rp 100.000.000.000,00	Rp 38.217.119.490,83	67%	18%

### Lampiran 3 Target Perbaikan Perspektif Konsumen

DMU	Keterangan	Biaya Pemasaran	Rating online	Ulasan Online
AKKU	Data Awal	Rp 1.053.934.126	7,3	1518
	Proportionate	-	1,7	354
	Slack	-	-	-
ARTA	Projection	Rp 1.053.934.126	9,0	1872
	Data Awal	Rp 482.064.695	8,2	182
	Proportionate	-	1,0	22
BUVA	Slack	-	-	10
	Projection	Rp 482.064.695	9,2	214
	Data Awal	Rp 4.149.519.824	8,8	702
CLAY	Proportionate	-	0,4	36
	Slack	-Rp 3.053.912.948	-	-
	Projection	Rp 1.095.606.876	9,2	738
DFAM	Data Awal	Rp 5.014.373.915	8,7	1259
	Proportionate	-	0,5	70
	Slack	-Rp 3.677.378.536	-	-
FITT	Projection	Rp 1.336.995.379	9,2	1329
	Data Awal	Rp 1.673.800.904	8,0	2817
	Proportionate	-	0,9	317
GMCW	Slack	-	-	-
	Projection	Rp 1.673.800.904	8,9	3134
	Data Awal	Rp 155.678.188	8,2	33
ICON	Proportionate	-	0,8	3
	Slack	-	-	531
	Projection	Rp 155.678.188	9,0	567
IKAI	Data Awal	Rp 875.846.247	8,4	181
	Proportionate	-	0,9	19
	Slack	-	-	10
IKAI	Projection	Rp 875.846.247	9,3	210
	Data Awal	Rp 644.802.441	8,8	193
	Proportionate	-	0,4	9
IKAI	Slack	-	-	10
	Projection	Rp 644.802.441	9,2	212
	Data Awal	Rp 2.299.369.000	8,0	3071
IKAI	Proportionate	-	1,0	372
	Slack	-Rp 100.032.974	-	-
	Projection	Rp 2.199.336.026	9,0	3443



<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pemasaran</b>	<b>Rating online</b>	<b>Ulasan Online</b>
JGLE	Data Awal	Rp 708.701.127	8,1	278
	Proportionate	-	1,1	39
	Slack	-	-	-
JIHD	Projection	Rp 708.701.127	9,2	317
	Data Awal	Rp 12.300.134.000	8,0	3421
	Proportionate	-	0,9	398
JSPT	Slack	-Rp 9.947.430.586	-	-
	Projection	Rp 2.352.703.414	8,9	3819
	Data Awal	Rp 35.875.228.000	8,1	6495
MAMI	Proportionate	-	0,5	412
	Slack	-Rp 32.262.573.377	-	-
	Projection	Rp 3.612.654.623	8,6	6907
MINA	Data Awal	Rp 411.797.315	7,7	240
	Proportionate	-	1,5	45
	Slack	-	-	-
NATO	Projection	Rp 411.797.315	9,2	285
	Data Awal	Rp 531.052.363	9,1	41
	Proportionate	-	0,1	0
NUSA	Slack	-	-	172
	Projection	Rp 531.052.363	9,2	214
	Data Awal	Rp 1.213.835.074	8,4	398
PGLI	Proportionate	-	0,9	42
	Slack	-Rp 239.826.759	-	-
	Projection	Rp 974.008.315	9,3	440
PNSE	Data Awal	Rp 604.739.712	8,9	1557
	Proportionate	-	0,1	9
	Slack	-	-	-
PSKT	Projection	Rp 604.739.712	9,0	1566
	Data Awal	Rp 1.512.723.451	8,3	477
	Proportionate	-	1,0	56
PNSI	Slack	-Rp 500.755.314	-	-
	Projection	Rp 1.011.968.137	9,3	533
	Data Awal	Rp 3.450.035.657	7,7	3292
PNSI	Proportionate	-	1,2	526
	Slack	-Rp 1.097.655.229	-	-
	Projection	Rp 2.352.380.428	8,9	3818
PNSI	Data Awal	Rp 1.392.124.693	7,9	557
	Proportionate	-	1,4	96
	Slack	-Rp 331.221.998	-	-
PNSI	Projection	Rp 1.060.902.695	9,3	653

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Pemasaran</b>	<b>Rating online</b>	<b>Ulasan Online</b>
SHID	Data Awal	Rp 916.900.591	7,2	798
	Proportionate	-	1,9	216
	Slack	-	-	-
SOTS	Projection	Rp 916.900.591	9,1	1014
	Data Awal	Rp 215.541.539	8,0	216
	Proportionate	-	1,1	31
	Slack	-	-	-
	Projection	Rp 215.541.539	9,1	247

**Lampiran 4** Target Perbaikan Perspektif *Internal Business Process*

DMU	Keterangan	Biaya Usaha	Persediaan	Jumlah Kamar	Jumlah Karyawan	Harga rata-rata kamar	Jumlah kamar terjual
AKKU	Data Awal	Rp 15.770.341.140	Rp 339.499.410.649	2.436	50	Rp 584.401	6295
	Proportionate	-	-	-	-	Rp 2.918.298	31436
	Slack	- -Rp 337.853.211.390	-2237	-	-	-	-
	Projection	Rp 15.770.341.140	Rp 1.646.199.259	199	50	Rp 3.502.699	37731
ARTA	Data Awal	Rp 56.257.402.581	Rp 1.038.803.666	390	163	Rp 961.309	67420
	Proportionate	-	-	-	-	Rp 230.124	16139
	Slack	-Rp 28.016.757.401	-	-	-38	-	-
	Projection	Rp 28.240.645.180	Rp 1.038.803.666	390	125	Rp 1.191.433	83559
BUVA	Data Awal	Rp 327.530.037.570	Rp 12.317.916.960	428	401	Rp 6.106.824	30069
	Proportionate	-	-	-	-	Rp 496.897	2447
	Slack	-Rp 313.134.765.119	-Rp 8.859.177.091	-316	-334	-	-
	Projection	Rp 14.395.272.451	Rp 3.458.739.869	112	67	Rp 6.603.720	32515
CLAY	Data Awal	Rp 82.264.868.936	Rp 724.633.427	461	291	Rp 1.435.494	89905
	Proportionate	-	-	-	-	Rp 78.222	4899
	Slack	-Rp 50.304.051.717	-	-	-172	-	-
	Projection	Rp 31.960.817.219	Rp 724.633.427	461	119	Rp 1.513.716	94804
DFAM	Data Awal	Rp 80.557.850.743	Rp 72.593.034.120	2378	299	Rp 837.772	83170
	Proportionate	-	-	-	-	Rp 1.352.241	134244
	Slack	-Rp 32.627.956.999	-Rp 63.626.462.490	-1458	-	-	-
	Projection	Rp 47.929.893.744	Rp 8.966.571.630	920	299	Rp 2.190.013	217414

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Usaha</b>		<b>Persediaan</b>		<b>Jumlah Kamar</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Harga rata-rata kamar</b>		<b>Jumlah kamar terjual</b>
EAST	Data Awal	Rp	22.211.607.779	Rp	571.324.275	192	207	Rp	1.000.000	27540
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	583.583	16072
	Slack	-Rp	3.017.460.419		-	-	-112		-	-
	Projection	Rp	19.194.147.360	Rp	571.324.275	192	95	Rp	1.583.583	43612
HOME	Data Awal	Rp	19.759.529.537	Rp	195.975.000	227	170	Rp	523.803	12342
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	872.074	20548
	Slack	-Rp	2.013.194.697		-	-7	-141		-	-
	Projection	Rp	17.746.334.840	Rp	195.975.000	220	29	Rp	1.395.877	32890
HOTL	Data Awal	Rp	61.156.507.607	Rp	319.045.579.192	234	203	Rp	2.071.561	39244
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	1.865.756	35345
	Slack		-	-Rp	259.452.168.840	-	-68		-	-
	Projection	Rp	61.156.507.607	Rp	59.593.410.352	234	135	Rp	3.937.317	74589
HRME	Data Awal	Rp	37.749.081.013	Rp	2.205.564.078	90	32	Rp	2.202.200	12564
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	1.358.073	7748
	Slack	-Rp	22.593.890.966		-	-	-	Rp	2.944.202	-
	Projection	Rp	15.155.190.047	Rp	2.205.564.078	90	32	Rp	6.504.475	20312
ICON	Data Awal	Rp	28.545.733.352	Rp	172.257.051.937	132	48	Rp	1.093.555	4080
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	5.525.708	20617
	Slack	-Rp	14.394.447.097	-Rp	169.702.629.193	-40	-		-	-
	Projection	Rp	14.151.286.255	Rp	2.554.422.744	92	48	Rp	6.619.263	24697

DMU	Keterangan	Biaya Usaha		Persediaan		Jumlah Kamar	Jumlah Karyawan	Harga rata-rata kamar		Jumlah kamar terjual
INPP	Data Awal	Rp	327.939.261.666	Rp	49.989.597.422	1911	98	Rp	1.213.565	46694
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	1.734.729	66747
	Slack	-Rp	290.083.240.537	-Rp	49.405.695.468	-1326	-		-	-
	Projection	Rp	37.856.021.129	Rp	583.901.954	585	98	Rp	2.948.294	113442
JSPT	Data Awal	Rp	615.406.256.000	Rp	13.515.629.000	2537	1486	Rp	1.012.952	251519
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	143.354	35595
	Slack	-Rp	559.158.764.647		-	-1367	-1066		-	-
	Projection	Rp	56.247.491.353	Rp	13.515.629.000	1170	420	Rp	1.156.306	287114
MAMI	Data Awal	Rp	33.822.310.709	Rp	9.713.381.994	360	97	Rp	1.016.550	25013
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	2.216.312	54535
	Slack	-Rp	1.774.438.216		-	-	-	Rp	1.449.606	-
	Projection	Rp	32.047.872.493	Rp	9.713.381.994	360	97	Rp	4.682.468	79548
PGLI	Data Awal	Rp	15.967.231.950	Rp	795.480.565	52	103	Rp	629.172	10130
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	469.937	7566
	Slack	-Rp	4.690.217.346		-	-	-32		-	-
	Projection	Rp	11.277.014.604	Rp	795.480.565	52	71	Rp	1.099.109	17696
PNSE	Data Awal	Rp	69.540.789.739	Rp	14.062.178.842	1581	723	Rp	748.529	280137
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	59.098	22117
	Slack	-Rp	10.714.279.886		-	-347	-283	Rp	11.596	-
	Projection	Rp	58.826.509.853	Rp	14.062.178.842	1234	440	Rp	819.222	302254

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Usaha</b>		<b>Persediaan</b>		<b>Jumlah Kamar</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Harga rata-rata kamar</b>		<b>Jumlah kamar terjual</b>
SHID	Data Awal	Rp	131.215.254.504	Rp	214.527.830.102	772	611	Rp	790.679	89268
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	1.296.229	146345
	Slack	-Rp	54.820.538.298	-Rp	143.558.174.399	-	-173		-	-
	Projection	Rp	76.394.716.206	Rp	70.969.655.703	772	438	Rp	2.086.908	235613
SOTS	Data Awal	Rp	36.520.536.344	Rp	1.501.784.263	139	77	Rp	1.037.934	12098
	Proportionate		-		-	-	-	Rp	1.940.222	22615
	Slack	-Rp	20.597.005.532		-	-	-		-	-
	Projection	Rp	15.923.530.812	Rp	1.501.784.263	139	77	Rp	2.978.157	34714

**Lampiran 5** Target Perbaikan Perspektif *Learning & Growth*

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Karyawan</b>	<b>Program Pengembangan</b>	<b>Retensi Karyawan</b>
<b>AKKU</b>	Data Awal	Rp 5.258.186.431	5	111%
	Proportionate	-	2,58161	0,573691
	Slack	-Rp 2.158.050.005	-	-
	Projection	Rp 3.100.136.426	7,58161	1,684802
<b>BUVA</b>	Data Awal	Rp 52.788.276.690	10	102%
	Proportionate	-	5,817766	0,593619
	Slack	-Rp 48.531.551.177	-	-
	Projection	Rp 4.256.725.513	15,817766	1,613976
<b>CLAY</b>	Data Awal	Rp 29.385.629.989	2	100%
	Proportionate	-	1,452445	0,723735
	Slack	-Rp 26.865.344.985	-	-
	Projection	Rp 2.520.285.004	3,452445	1,720311
<b>DFAM</b>	Data Awal	Rp 27.073.683.876	6	102%
	Proportionate	-	3,762271	0,642077
	Slack	-Rp 23.667.321.010	-	-
	Projection	Rp 3.406.362.866	9,762271	1,66605
<b>EAST</b>	Data Awal	Rp 6.637.625.019	10	102%
	Proportionate	-	5,827091	0,594191
	Slack	-Rp 2.379.590.091	-	-
	Projection	Rp 4.258.034.928	15,827091	1,613895

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Karyawan</b>	<b>Program Pengembangan</b>	<b>Retensi Karyawan</b>
<b>FITT</b>	Data Awal	Rp 3.112.158.468	6	114%
	Proportionate	-	1,66722	0,315761
	Slack	-	-	0,231941
	Projection	Rp 3.112.158.468	7,66722	1,684066
<b>GMCW</b>	Data Awal	Rp 7.129.929.035	8	101%
	Proportionate	-	4,966981	0,627621
	Slack	-Rp 3.273.534.255	-	-
	Projection	Rp 3.856.394.780	12,966981	1,638491
<b>HOME</b>	Data Awal	Rp 16.949.350.052	13	59%
	Proportionate	-	19,404137	0,881064
	Slack	-Rp 10.363.429.419	-	-
	Projection	Rp 6.585.920.633	32,404137	1,471342
<b>HOTL</b>	Data Awal	Rp 24.568.471.594	5	110%
	Proportionate	-	2,633533	0,581095
	Slack	-Rp 21.461.043.674	-	-
	Projection	Rp 3.107.427.920	7,633533	1,684356
<b>HRME</b>	Data Awal	Rp 10.859.996.333	2	128%
	Proportionate	-	0,698121	0,446798
	Slack	-Rp 8.445.639.710	-	-
	Projection	Rp 2.414.356.623	2,698121	1,726798
<b>ICON</b>	Data Awal	Rp 14.338.532.174	4	100%
	Proportionate	-	2,767222	0,691805
	Slack	-Rp 11.352.758.821	-	-
	Projection	Rp 2.985.773.353	6,767222	1,691805



<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Karyawan</b>	<b>Program Pengembangan</b>	<b>Retensi Karyawan</b>
<b>IKAI</b>	Data Awal	Rp 14.161.880.000	5	39%
	Proportionate	-	15,377028	1,188361
	Slack	-Rp 9.264.905.240	-	-
	Projection	Rp 4.896.974.760	20,377028	1,574768
<b>INPP</b>	Data Awal	Rp 24.034.088.948	16	101%
	Proportionate	-	8,392352	0,529929
	Slack	-Rp 18.573.249.209	-	-
	Projection	Rp 5.460.839.739	24,392352	1,540239
<b>JGLE</b>	Data Awal	Rp 82.278.303.238	28	94%
	Proportionate	-	13,471797	0,452624
	Slack	-Rp 74.419.026.807	-	-
	Projection	Rp 7.859.276.431	41,471797	1,393365
<b>JSPT</b>	Data Awal	Rp 179.671.459.000	10	99%
	Proportionate	-	6,323718	0,62356
	Slack	-Rp 175.343.683.595	-	-
	Projection	Rp 4.327.775.405	16,323718	1,609625
<b>MAMI</b>	Data Awal	Rp 14.338.844.515	10	100%
	Proportionate	-	6,114259	0,611426
	Slack	-Rp 10.040.482.964	-	-
	Projection	Rp 4.298.361.551	16,114259	1,611426
<b>MINA</b>	Data Awal	Rp 2.663.711.040	4	143%
	Proportionate	-	0,473792	0,169212
	Slack	-	-	0,113745
	Projection	Rp 2.663.711.040	4,473792	1,711528

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Karyawan</b>	<b>Program Pengembangan</b>	<b>Retensi Karyawan</b>
<b>NASA</b>	Data Awal	Rp 2.385.941.012	-	15%
	Proportionate	-	-	1,596154
	Slack	-Rp 350.476.856	-	-
	Projection	Rp 2.035.464.156	-	1,75
<b>NATO</b>	Data Awal	Rp 3.496.553.455	-	83%
	Proportionate	-	-	0,918831
	Slack	-Rp 1.461.089.299	-	-
	Projection	Rp 2.035.464.156	-	1,75
<b>PGLI</b>	Data Awal	Rp 9.400.320.318	12	52%
	Proportionate	-	21,686473	0,940112
	Slack	-Rp 2.634.323.454	-	-
	Projection	Rp 6.765.996.864	33,686473	1,460314
<b>PNSE</b>	Data Awal	Rp 73.463.988.616	6	101%
	Proportionate	-	3,91913	0,657737
	Slack	-Rp 70.035.598.327	-	-
	Projection	Rp 3.428.390.289	9,91913	1,664701
<b>PSKT</b>	Data Awal	Rp 18.221.611.360	20	93%
	Proportionate	-	11,768534	0,547078
	Slack	-Rp 11.724.947.319	-	-
	Projection	Rp 6.496.664.041	31,768534	1,476808

<b>DMU</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Biaya Karyawan</b>	<b>Program Pengembangan</b>	<b>Retensi Karyawan</b>
<b>SHID</b>	Data Awal	Rp 38.104.680.283	37	98%
	Proportionate	-	12,728232	0,338467
	Slack	-Rp 29.085.967.036	-	-
	Projection	Rp 9.018.713.247	49,728232	1,322364
<b>SOTS</b>	Data Awal	Rp 9.851.347.819	7	128%
	Proportionate	-	2,117775	0,388259
	Slack	-Rp 6.535.490.467	-	-
	Projection	Rp 3.315.857.352	9,117775	1,671592

## Lampiran 6 Daftar Hotel

No.	Nama Perusahaan	Kode	Hotel	Lokasi	Bintang
1	PT Anugerah Kagum Karya Utama Tbk	AKKU	Gino Feruci Braga Hotel	Jawa Barat	4
			Gino Feruci Kebon Jati	Jawa Barat	4
			Gino Feruci Villa Lovina	Bali	4
			Gino Feruci Villa Ubud	Bali	4
			Golden Flower Hotel Bandung	Jawa Barat	4
			Grand Serela Bandung	Jawa Barat	4
			Grand Serela Yogyakarta	Yogyakarta	4
			Serela Cihampelas	Jawa Barat	3
			Serela Kuta Bali	Bali	3
			Serela Legian Bali	Bali	3
			Serela Merdeka Bandung	Jawa Barat	3
			Serela Riau Bandung	Jawa Barat	3
			Serela Waringin	Jawa Barat	3
			Zodiak @MT Haryono, Jakarta	DKI Jakarta	3
			Zodiak Asia Afrika	Jawa Barat	2
			Zodiak Cokroaminoto	Yogyakarta	2
			Zodiak Kebon Jati	Jawa Barat	2
			Zodiak Kebun Kawung	Jawa Barat	2
			Zodiak Paskal	Jawa Barat	2
			Zodiak Sutami	Jawa Barat	2
2	Arthavest Tbk	ARTA	Red Top Hotel	DKI Jakarta	4
3	PT Bukit Uluwatu Villa Tbk	BUVA	Alila Villas Uluwatu	Bali	5
			Alila Ubud	Bali	5
			Alila Manggis	Bali	4
			Alila SCBD	DKI Jakarta	5
			The Cliff Bali	Bali	3
			Alila Villas Bintan	Kepulauan Riau	4
4	PT Citra Putra Realty Tbk	CLAY	The Stones Hotel Bali	Bali	5
			The Clay Hotel	DKI Jakarta	2
5	PT Dafam Property Indonesia Tbk	DFAM	Hotel Dafam Semarang	Jawa Tengah	3
			Hotel Marlin Pekalongan	Jawa Tengah	2
			Hotel Dafam Cilacap	Jawa Tengah	3
			Hotel Dafam Pekalongan	Jawa Tengah	3
			Hotel Dafam Pekanbaru	Riau	3

No.	Nama Perusahaan	Kode	Hotel	Lokasi	Bintang
	PT Dafam Property Indonesia Tbk	DFAM	Grand Dafam Q Hotel	Kalimantan Selatan	4
			Meotel Kebumen	Jawa Tengah	3
			Grand Dafam Bela Ternate	Maluku Utara	4
			Hotel Dafam Teraskita	DKI Jakarta	3
			Meotel Purwokerto	Jawa Tengah	3
			Grand Dafam Rohan Yogyakarta	Yogyakarta	4
			Hotel Dafam Fortuna Malioboro	Yogyakarta	3
			Hotel Dafam Fortuna Seturan	Yogyakarta	3
			Hotel Dafam Linggau	Sumatra Selatan	3
			Hotel Dafam Lotus	Jawa Timur	4
			Hotel Dafam Pacific Caesar	Jawa Timur	3
			Hotel Dafam Savvoya Seminyak	Bali	3
			Mola-Mola Resort Gili Air Lombok	NTB	3
			Meotel Jember	Jawa Timur	3
			Grand Dafam Surabaya	Jawa Timur	4
Hotel Dafam Rio	Jawa Barat	3			
6	PT Eastparc Hotel Tbk	EAST	Eastparc Hotel Yogyakarta	Yogyakarta	5
7	PT Hotel Fitra International Tbk	FITT	Fitra Hotel	Jawa Barat	3
8	Grahamas Citrawisata Tbk	GMC W	Novotel Bukittinggi	Sumatra Barat	4
9	Hotel Mandarine Regency Tbk.	HOME	Goodway Hotel Batam	Riau	4
10	Saraswati Griya Lestari Tbk.	HOTL	Saraswati Borobudur Hotel, Magelang	Jawa Tengah	3
			Anantara Uluwatu, Bali	Bali	5
			Best Western Kuta Beach, Bali	Bali	4
			The Westin Ubud Resort & Spa, Ubud, Bali	Bali	4
			The Sarasvati (a luxury collection resort) Bali	Bali	5
11	Menteng Heritage Realty Tbk.	HRME	The Hermitage	DKI Jakarta	5
12	Island Concepts Indonesia Tbk.	ICON	Royal Tulip, Jimbaran Bali	Bali	5
13	Intikeramik Alamasri Industri	IKAI	JW Marriott – Ubud	Bali	5
			Ubud Park	Bali	5
			Boutique Hotel Medan	Sumatra Utara	4
			Salak Tower Hotel	Jawa Barat	4

No.	Nama Perusahaan	Kode	Hotel	Lokasi	Bintang
	Intikeramik Alamasri Industri	IKAI	Saka Hotel Medan	Sumatra Utara	3
			Saka Hotel Premier	Sumatra Utara	3
14	Indonesian Paradise Property Tbk	INPP	Harris Hotel Tuban - Bali	Bali	4
			Sheraton Bali Kuta Resort	Bali	5
			Maison Aurelia Sanur - Bali	Bali	4
			Harris Hotel Tebet - Jakarta	DKI Jakarta	4
			Harris Suites fX Sudirman - Jakarta	DKI Jakarta	4
			Grand Hyatt Jakarta	DKI Jakarta	5
			Keraton Luxury Collection Hotel	DKI Jakarta	5
			Harris Hotel Batam Center	Riau	4
			Harris Resort Waterfront Batam	Riau	4
			POP! Hotel Sangaji Yogyakarta	Yogyakarta	2
15	PT Graha Ansdrasentra Propertindo Tbk.	JGLE	Aston Hotel Bogor	Jawa Barat	4
16	Jakarta International Hotels & Development Tbk	JJHD	Hotel borobudur Jakarta	DKI Jakarta	5
			Discovery Hotel and Convention Ancol	DKI Jakarta	4
			Palace Hotel Cipanas	Jawa Barat	3
			Discovery Kartika Plaza Hotel Bali	Bali	5
			Hotel Ritz Carlton Pacific Place	DKI Jakarta	5
17	Jakarta Setiabudi Internasional Tbk	JSPT	Grand Hyatt Bali	Bali	5
			Hyatt Regency Bali	Bali	5
			Hyatt Regency Yogyakarta	Yogyakarta	5
			Mercure Resort Sanur	Bali	4
			Mercure Convention Center Ancol	DKI Jakarta	4
			Ibis Budget Jakarta Menteng	DKI Jakarta	2
			Ibis Budget Jakarta Cikini	DKI Jakarta	2
			POP! Hotel Kemang, Jakarta	DKI Jakarta	2
			POP! Hotel Malioboro, Yogyakarta	Yogyakarta	2
			POP! Hotel Pemuda Semarang	Jawa Tengah	2

No.	Nama Perusahaan	Kode	Hotel	Lokasi	Bintang
18	Mas Murni Indonesia Tbk	MAMI	Garden Palace Surabaya	Jawa Timur	4
19	PT Sanurhasta Mitra Tbk.	MINA	The Santai	Bali	5
20	PT Ayana Land International Tbk	NASA	Greenhost Boutique Hotel	Yogyakarta	3
21	PT Nusantara Properti Internasional Tbk	NATO	Hotel Luna2 di Seminyak, Badung, Bali	Bali	5
			Mangosteen Hotel dan Private Villa Ubud, Bali	Bali	3
			The Seri Villas Seminyak, Bali	Bali	4
22	PT Sinergi Megah Internusa Tbk	NUSA	Lafayette Boutique Hotel Yogyakarta	Yogyakarta	4
23	Pembangunan Graha Lestari Tbk	PGLI	Hotel Travellers Suites Medan	Sumatra Utara	4
24	Pudjiadi & Sons Tbk	PNSE	The Jayakarta - Jakarta	DKI Jakarta	4
			The Jayakarta - Bandung	Jawa Barat	4
			The Jayakarta - Bali	Bali	4
			The Jayakarta - Yogyakarta	Yogyakarta	4
			The Jayakarta - Komodo, Flores	NTT	4
			The Jayakarta - Lombok	NTB	4
			The Jayakarta - Anyer	Banten	4
			The Jayakarta - Cisarua	Jawa Barat	4
			The Jayakarta Residence - Bali	Bali	4
			The Boutique Suites - Bandung	Jawa Barat	4
			The Boutique Suites - Anyer	Banten	4
J Hotel Kuta Bali	Bali	2			
25	PT Red Planet Indonesia Tbk	PSKT	Red Planet Bekasi	Jawa Barat	2
			Red Planet Solo	Jawa Tengah	3
			Red Planet Pasar Baru, Jakarta	DKI Jakarta	3
			Red Planet Surabaya	Jawa Timur	1
			Red Planet Palembang	Sumatra Selatan	2
			Red Planet Pekanbaru	Riau	1
Red Planet Makassar	Sulawesi Selatan	1			
26	Hotel Sahid Jaya Tbk	SHID	Sahid Batam Center	Riau	3
			Sahid Jaya Lippo Cikarang	Jawa Barat	4
			Sahid Jaya Makasar	Sulawesi Selatan	4

<b>No.</b>	<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Kode</b>	<b>Hotel</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Bintang</b>
	Hotel Sahid Jaya Tbk	SHID	Sahid Jaya Solo	Jawa Tengah	5
			Sahid Raya Yogyakarta	Yogyakarta	4
27	PT Satria Mega Kencana Tbk.	SOTS	Sotis Hotel Falatehan	DKI Jakarta	3
			Sotis Residence Penjernihan	DKI Jakarta	2
			Sotis Villa Canggu	Bali	5
			Banana Inn	Jawa Barat	4



## BIODATA PENULIS



**Clarisha Melciana** lahir di Mataram, 13 Juli 1998 dan merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Pendidikan formal ditempuh penulis di SD-SMP Kristen Aletheia Ampenan dan SMA Negeri 1 Mataram sebelum melanjutkan di Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam beberapa kegiatan di dalam dan luar kampus. Penulis aktif dalam menjadi pengurus *Business Management Student Association* (BMSA) pada divisi *Student Resource Development* selama dua periode dan bergabung sebagai panitia pada beberapa program kerja himpunan. Selain itu, penulis juga aktif dalam kegiatan kepanduan LKMM ITS dan berkesempatan untuk menjadi Asisten *Laboratorium Entrepreneurship and Small Medium Enterprises* (ESME) di Departemen Manajemen Bisnis ITS. Pada tahun 2017, penulis berkesempatan untuk melakukan Studi Ekskursi ke Dhurakij Pundit University Thailand. Selain itu, penulis juga mengikuti program ITS Goes Global, mengunjungi Curtin University, National University of Singapore, dan Kaplan Institute Singapura. Pada tahun 2018, penulis berkesempatan untuk *internship* di perusahaan keuangan pasar derivatif, PT. Valbury Asia Futures sebagai Financial Consultant selama 1 bulan. Selain itu, penulis juga pernah melakukan *internship* pada PT. Graha Pena Jawa Pos Surabaya sebagai staff pada bidang Human Capital Management. Penulis dan beberapa rekan di bawah arahan Human Capital Manager melakukan Job Evaluation terhadap setiap posisi yang ada di perusahaan untuk menentukan skala gaji karyawan. Pada waktu luang, penulis menghabiskan waktu untuk travelling, membaca buku, mendengarkan lagu dan menonton film. Penulis memiliki ketertarikan di bidang pengembangan sumber daya manusia, pengembangan strategi bisnis, dan komunikasi media. Penulis dapat dihubungi pada e-mail [cmelciana@gmail.com](mailto:cmelciana@gmail.com) dan Instagram @Clarishaa