

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri bidang perhotelan berkontribusi secara signifikan pada ekonomi suatu negara, baik dalam hal pendapatan maupun jumlah lapangan kerja yang diciptakannya (Maulina, 2023). Namun semakin modernnya perkembangan zaman industri perhotelan menghadapi persaingan yang semakin ketat, dengan hampir setiap kota besar memiliki perusahaan yang menawarkan jasa ini (Lambe dan Tandi, 2021). Perusahaan-perusahaan ini akan bersaing memenuhi kebutuhan pelanggan menggunakan semua kemampuannya untuk menjadi lebih profesional dibandingkan dengan perusahaan lain. Tingginya peningkatan persaingan global, globalisasi produk, dan ekspektasi konsumen maka penilaian keunggulan kompetitif organisasi akan semakin bergantung produk yang disediakan dan kualitas layanan yang tinggi di setiap aspek industri perhotelan (Tripathy dkk., 2021). Suatu bisnis harus terus berinovasi, maka dari itu sebagai manajemen hotel berperan melaksanakan fungsi-fungsinya, mencari solusi dan merancang strategi manajemen yang dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai titik unggul dalam persaingan dan meningkatkan pengalaman pelanggan sehingga memberikan citra baik (Amani dan Halmawati, 2022).

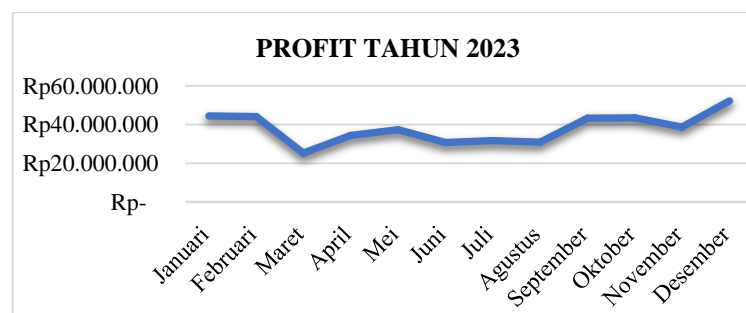
Kunci sukses dalam industri perhotelan adalah kualitas pelayanan suatu perusahaan dalam menciptakan pengalaman tamu yang luar biasa (Kesuma dkk., 2023). Persepsi pelanggan atas pengalaman setelah merasakan kualitas jasa atau produk dan dirasa dapat memberikan manfaat lebih baginya disebut kepuasan pelanggan. Kepercayaan konsumen timbul dari kualitas produk atau jasa yang sesuai harapan dan menjadi landasan untuk membentuk hubungan loyalitas konsumen sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk lebih unggul dalam daya saing dan mendukung pertumbuhan pelanggan melalui rekomendasi positif untuk kembali menggunakan jasa perusahaan di masa mendatang maka secara tidak langsung mempengaruhi profit (Winarni dan Rohmah, 2022). Aspek

kualitas, kuantitas, *monitoring* dan evaluasi perusahaan dapat berdampak positif bila kinerja personal maupun organisasi mencapai maksimal (Riwukore dan Habaora, 2022). Selain itu juga, secara tidak langsung bila kinerja organisasi telah mempengaruhi aspek-aspek tersebut dengan baik dan memiliki kemampuan potensi yang menjanjikan untuk masa depan maka mampu menghasilkan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan (Andriansyah dan Pelitawati, 2023).

Setiap perusahaan selalu mengharapkan supaya hasil profit yang didapatkan relatif meningkat terus. Namun, banyak hambatan muncul selama berjalannya bisnis sehingga memungkinkan hasil profit menjadi naik turun. Hal tersebut juga dialami oleh PT Aksara Semesta Propertindo yang bergerak dalam bidang industri perhotelan. Keterkaitan antara kinerja organisasi dan profit yang fluktuatif menimbulkan pertanyaan mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas keuangan.

Tabel 1.1 Profit Perusahaan Tahun 2023

BULAN	PROFIT
Januari	Rp 44.437.521
Februari	Rp 44.244.886
Maret	Rp 25.320.721
April	Rp 34.447.121
Mei	Rp 37.427.812
Juni	Rp 30.756.319
Juli	Rp 31.755.375
Agustus	Rp 30.967.377
September	Rp 43.408.915
Oktober	Rp 43.576.171
November	Rp 38.791.407
Desember	Rp 52.213.752



Gambar 1.1 Grafik Profit Tahun 2023

Pada tabel 1.1 merupakan data keuntungan perusahaan periode Januari hingga Desember 2023 dan dikonversi ke bentuk grafik seperti pada gambar 1.1, diketahui bahwa profit yang diperoleh relatif fluktuatif. Namun, menurut ungkapan general manager hotel bahwa target profit per bulan sebesar Rp.60.000.000 maka dapat dilihat jika profit yang didapatkan setiap bulan belum mencapai target. Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang mempengaruhi profit tersebut seperti adanya bulan-bulan yang memiliki waktu libur atau tanggal merah banyak sehingga perusahaan mengalami *high season* yang artinya tingkat hunian kamar meningkat (Davin dan Maer, 2019). Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi profit adalah pengambilan keputusan dalam pemilihan strategi penetapan harga yang tepat, pengelolaan biaya operasional dan investasi dalam inovasi layanan dari manajemen organisasi terkait pengelolaan keuangan yang belum optimal dapat berkontribusi signifikan terhadap laba yang dihasilkan oleh hotel (Kamila dan Rakhman, 2015).

Hasil data profit yang naik turun juga dapat dipengaruhi oleh aspek kualitas jasa atau produk yang diberikan oleh perusahaan yang berakibat pada penilaian kepuasan pelanggan. Berdasarkan ulasan pengunjung melalui ulasan *online* ataupun review dari aplikasi pemesanan, dalam beberapa waktu terakhir terdapat penilaian kepuasan yang buruk. Banyak ditemukan keluhan tentang fasilitas yang disediakan sudah tidak dapat berfungsi dengan baik ataupun tidak layak pakai lagi, selain itu juga pelayanannya yang dirasa masih kurang oleh beberapa pelanggan. Adanya juga dapat berpengaruh kepada daya minat pengunjung dimasa yang akan datang. Pengunjung yang mendapati pengalaman pelayanan buruk seperti itu tidak akan berminat untuk melakukan kunjungan kembali serta adanya ulasan negatif tersebut maka dapat merugikan citra perusahaan. Di samping itu, pada dasarnya kualitas pelayanan jasa yang disediakan hotel dapat dipengaruhi oleh kinerja organisasinya salah satunya kualitas Karyawan (Sawitri dkk., 2018). Hal tersebut dikarenakan Karyawan berperan sebagai identitas perusahaan dan menjadi penghubung perusahaan secara

langsung yang memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan penting untuk memperhatikan perkembangan dari Karyawannya.

Tabel 1.2 Data *Turnover* Karyawan Tahun 2023

Bulan	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir
Januari	21	0	0	21
Februari	21	3	3	21
Maret	21	0	3	24
April	24	0	0	24
Mei	24	1	3	26
Juni	26	0	0	26
Juli	26	0	2	28
Agustus	28	0	3	31
September	31	2	0	29
Oktober	29	1	1	29
November	29	2	0	27
Desember	27	1	1	27
Rata-rata jumlah Karyawan				26,0833
Jumlah Karyawan keluar				10
Tingkat <i>turnover</i>				38%

Setelah dilakukan observasi lapangan dan di dukung oleh data pada tabel 1.2 yang merupakan data *turnover* Karyawan di PT Aksara Semesta Propertindo yang menyatakan persentase tingkat pergantian Karyawan di perusahaan sebesar 38%. Menurut Khaidir (2016), jika di suatu perusahaan tingkat *turnover* sebesar 5-10% karyawan dapat dikatakan normal. Sedangkan tingkat *turnover* dikatakan tinggi apabila melebihi dari 10% per-tahun (Anjani, 2023). Tingginya *turnover* Karyawan pada suatu perusahaan berpengaruh signifikan memberikan dampak negatif bagi kinerja perusahaan tersebut (Sulistyawati dan Indrayani, 2012). Hal tersebut membuat kondisi perusahaan tidak stabil dan menimbulkan potensi meningkatnya pengeluaran biaya. Permasalahan itu akan menjadi tantangan serius bagi perusahaan dalam menjaga dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan dapat meningkat karena karyawan menjadi aset penting dalam organisasi yang berperan memberikan kualitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pengan. Oleh karena itu, jika karyawan sering berganti dapat mengalami ketidakstabilan pada bidang Karyawannya karena mengakibatkan

kurangnya keterampilan dan pengalaman yang konsisten dalam memberikan layanan kepada pelanggan (Setianto, 2021).

Tingkat *turnover* Karyawan dapat disebabkan adanya ketidakcocokan harapan Karyawan dengan realitas organisasinya (Pardede, 2018). Salah satu ketidakcocokan tersebut seperti kurangnya peluang pengembangan karier di dalam suatu organisasi terhadap pertumbuhan profesional Karyawan dan kenyataan yang dihadapi di tempat kerja. Saat karyawan merasa bahwa tidak ada jalur pengembangan yang jelas atau peluang untuk meningkatkan keterampilan mereka, maka mungkin menjadi cenderung ingin mencari peluang baru di luar organisasi yang menawarkan prospek karier yang lebih menjanjikan. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif, kurangnya dukungan dari atasan, atau manajemen yang tidak responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak memotivasi. Tingkat *turnover* yang tinggi juga dapat terkait dengan masalah manajemen kinerja yang tidak efektif (Syafriyanto, 2019). Jika karyawan merasa adanya ketidakadilan transparansi dalam pengelolaan kebijakan dan keputusan organisasi seperti tunjangan yang tidak memadai atau tidak sesuai dengan standar industri bahkan upah dan manfaat yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi dan usahanya, kurangnya kejelasan dalam hal promosi, alokasi tanggung jawab, dan kebijakan kompensasi dapat menciptakan perasaan ketidakpuasan sebagai bentuk umpan balik.

Berdasarkan data-data tersebut yang diperoleh dari PT Aksara Semesta Properindo, pada perkembangan bisnisnya saat ini ditemukan permasalahan yang berpengaruh pada kualitas jasanya dilihat dari tingkat *turnover* Karyawan yang tinggi dan ulasan-ulasan negatif dari pelanggan sehingga berimbas tidak tercapainya target profit perusahaan. PT Aksara Semesta Properindo, sebagai penyedia layanan jasa penting untuk memastikan kualitas jasa yang ditawarkan tersebut sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan sehingga dapat terus menarik minat pelanggan untuk datang (Susepti dkk., 2017). Dalam memenuhi kualitas jasa yang unggul dipengaruhi oleh kinerja organisasi dalam melakukan pengelolaan yang baik pada seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Kendala perkembangan perusahaan yang bukan hanya pada sumber daya uang,

internal Karyawan dan pelanggannya, sehingga perlu dilakukan pengukuran yang menyeluruh pada kinerja organisasinya. Pengukuran dapat dilakukan dari empat perspektif yaitu dari segi keuangan, pelanggan, proses bisnis secara internal dan perspektif pembelajaran juga pertumbuhannya.

Metode pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif disebut *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* dianggap sebagai pendekatan yang lebih objektif untuk menilai kinerja perusahaan dengan mengintegrasikan dimensi keuangan dan non-keuangan secara komprehensif. Hal ini memungkinkan evaluasi kinerja dalam jangka waktu pendek dan panjang, dengan mempertimbangkan sudut pandang internal dan eksternal organisasi (Ramadhan, 2021). Melalui dukungan dan kolaborasi yang baik pada pihak perusahaan dengan melakukan penilaian evaluasi terhadap perusahaan tersebut dalam segi pelayanan maupun fasilitas yang disediakan maka tujuan dan ukuran *Balance scorecard* dapat terwujud, mempertahankan keselarasan hubungan antara karyawan juga melaksanakan pekerjaan merupakan salah satu hal penting untuk perusahaan berkembang kedepannya (Asih, 2017). Oleh karena itu, pada penelitian ini mengadopsi pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi PT Aksara Semesta Propertindo yang dapat mengatasi permasalahan yang ada sehingga dapat menentukan strategi pembangunan berkelanjutan yang diterapkan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja organisasi yang dilakukan diharapkan dapat memberikan seperangkat metrik untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang bisnis dalam lingkungan yang kompleks untuk mencapai keberhasilan kompetitif.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja organisasi dapat diukur secara efektif menggunakan keseluruhan aspek dari segi finansial dan non-finansial. Idealnya kinerja organisasi yang baik merupakan hasil dari sinergi yang optimal antara strategi yang terencana dengan baik, efisiensi operasional yang tinggi, dan kualitas layanan yang unggul mulai dari manajemen sumber daya manusia, keuangan, hingga proses operasional untuk menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan, memperkuat reputasi, dan memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Namun, saat ini pada PT Aksara

Semesta Propertindo dinilai masih kurang dalam kinerja organisasinya dilihat dari tingginya *turnover* karyawannya. Jika hal tersebut terus-menerus tidak diatasi dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan baik secara profit ataupun kualitas jasa karena berpengaruh pada kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, dapat dilakukan pengukuran kinerja organisasi menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang tidak hanya mengevaluasi kinerja dari segi keuangan tetapi juga memperhitungkan aspek non-keuangan melalui empat perspektif utama, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perkembangan serta pembelajaran.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pernyataan di atas, tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui kinerja organisasi secara perspektif keuangan pada PT Aksara Semesta Propertindo.
2. Mengetahui kinerja organisasi perspektif pelanggan pada PT Aksara Semesta Propertindo.
3. Mengetahui kinerja organisasi perspektif proses bisnis internal pada PT Aksara Semesta Propertindo.
4. Mengetahui kinerja organisasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Aksara Semesta Propertindo.
5. Memberikan saran perbaikan strategi kinerja organisasi pada PT Aksara Semesta Propertindo.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini, manfaat yang diperoleh dikategorikan menjadi dua yaitu:

1.4.1 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat memahami performa kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat sudut pandang, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhannya.

2. Dapat membantu PT Aksara Propertindo dalam mengevaluasi kinerja perusahaan sehingga dapat dijadikan rujukan dalam penentuan keputusan.

1.4.2. Manfaat Akademis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Memberikan peluang untuk mahasiswa melihat secara nyata industri bisnis sehingga dapat belajar dalam menghadapi masalah-masalah yang muncul di suatu perusahaan.
2. Dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang memiliki konsep pembahasan sama.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini fokus pada organisasi perusahaan PT Aksara Semesta Propertindo.
2. Data historis yang dibutuhkan untuk pengukuran kinerja yaitu dalam masa waktu satu tahun terakhir.
3. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.