

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN

A. Gambaran Umum Tempat Meneliti

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Hotel Grand Tembaga Timika terletak di pusat Kota Timika, tepatnya di Jalan Yos Sudarso No. 133, Kelurahan Koperapoka, Distrik Mimika Baru, Kabupaten Mimika, Provinsi Papua. Hotel ini didirikan pada tanggal 09 Februari 2008 dan dimiliki oleh Bapak Yonahes Felix Helyanan, S.E. Dengan Ibu Hendritte W. Tandiyono, S.E., M.M. sebagai Komisaris, dan Adrian Andhika Thie, S.Par. sebagai Direktur.

Hotel Grand Tembaga Timika memiliki lokasi yang sangat strategis di pusat Kota Timika, yang memudahkan pelanggan untuk menjalankan berbagai aktivitas mereka. Hotel ini terletak dekat dengan pusat-pusat perbelanjaan dan perdagangan yang dapat dijangkau dengan mudah bahkan hanya dengan berjalan kaki. Selain itu, akses dari Grand Tembaga Hotel ke Bandara Udara Internasional Moses Kilangin Timika hanya memerlukan waktu sekitar 10 menit, sehingga memberikan kenyamanan bagi para pelanggan yang akan bepergian.

Hotel Grand Tembaga Timika memiliki lokasi yang sangat strategis, tidak hanya karena berada di pusat kota yang memberikan rasa aman dan nyaman kepada pengunjung dan tamu yang menginap, tetapi juga karena hotel ini terletak di daerah yang aman dari potensi konflik. Selain itu, Hotel

Grand Tembaga Timika berkomitmen untuk memberikan tingkat keamanan, kenyamanan, ketenangan, dan kebersihan lingkungan yang optimal, baik di dalam maupun di luar hotel, kepada semua pengunjung dan tamu yang menginap di sana. Setiap tamu yang memasuki lingkungan hotel selalu mendapat pengawasan keamanan yang terjamin oleh petugas keamanan hotel. Ini mencakup pengawasan keamanan di area parkir untuk kendaraan, termasuk sepeda motor dan mobil, di sekitar area parkir hotel.

Hotel Grand Tembaga Timika adalah sebuah perusahaan di Timika yang bergerak di sektor jasa perhotelan. Mereka menyediakan berbagai jenis kamar untuk tamu mereka, termasuk *Junior Suite*, *Grand Suite*, *Grand Deluxe*, *Suite Room*, serta *Deluxe Room*, baik untuk tamu tunggal maupun berdua. Totalnya, hotel ini memiliki 86 kamar yang dilengkapi dengan dua kunci pengaman (*double safety lock*) dan pintu dengan jendela yang dapat dilihat. Setiap kamar juga memiliki sistem ventilasi udara yang baik (*Exhaust Fan*) untuk menjaga sirkulasi udara yang optimal dan memberikan kenyamanan kepada tamu. Pencahayaan dalam kamar, terutama lampu ruangan, dirancang untuk menciptakan suasana yang terang dan nyaman yang cocok untuk membaca. Terdapat jendela dan tirai *valtrage* yang dapat menutup ruangan, sehingga tamu dapat beristirahat dengan nyaman, baik siang maupun malam hari. Kamar mandi/WC dalam setiap kamar dilengkapi dengan air panas/dingin, serta dilengkapi dengan bak mandi dan perlengkapan mandi. Selain itu, tamu akan menemukan air minum mineral, ketel air panas (*electric kettle*) untuk teh dan kopi, lemari

es, pengering rambut, menu makanan dan minuman, serta fasilitas hiburan seperti televisi dengan remote control, film dalam hotel gratis, hotspot (wifi), dan telepon.

Setiap kamar dilengkapi dengan fasilitas seperti mini bar, lemari pakaian, tempat sampah, tempat untuk koper dan sepatu/sandal, meja tulis dan kursi, cermin muka, kursi sofa, serta meja. Pemadam kebakaran juga tersedia dan dijaga dengan baik, bersama dengan tanda bahaya yang sesuai. Untuk memenuhi preferensi tamu, tersedia kamar khusus untuk merokok dan kamar non-merokok. Selain itu, hotel ini menawarkan fasilitas *Laundry*, *Dry Cleaning*, dan *Pressing*, yang mampu memberikan layanan satu hari selesai untuk kepuasan tamu.

Hotel Grand Tembaga Timika memiliki restoran bernama Tapoko Restaurant yang menyediakan kenyamanan dengan ruangan ber-AC dan live music, memberikan pengalaman yang lebih menyenangkan bagi pelanggan saat menikmati sarapan, makan siang, atau makan malam sambil menonton berita aktual atau hiburan lainnya. Restoran ini menerima pesanan makanan dan minuman, dengan beragam hidangan istimewa. Menu yang tersedia mencakup masakan Indonesia, masakan Eropa, dan masakan Tiongkok, semuanya disajikan dengan pelayanan yang ramah dan cepat.

Hotel Grand Tembaga Timika juga menawarkan fasilitas tambahan seperti kolam renang dan layanan spa (*massage*) yang tersedia sepanjang waktu bagi para pengguna jasa. Hotel ini memiliki 3 ruang pertemuan

(*Meeting Room*) dengan kapasitas sekitar 100 orang (*Kamora Room dan Otomona Room*) serta *Multy Purpose* (300 orang). Setiap ruang pertemuan dilengkapi dengan meja dan kursi rapat, mimbar, papan tulis *whiteboard*, layar LCD, sistem suara, dan pendingin udara. Ruang pertemuan ini dapat diatur sesuai dengan kebutuhan untuk berbagai acara seperti seminar, lokakarya, dan rapat. Selain itu, tersedia juga ruang internet (hot spot-wifi) yang dapat digunakan secara gratis kapan saja

Hotel Grand Tembaga Timika menyediakan fasilitas Penyimpanan Barang (*Bonded Room*) yang menawarkan tingkat keamanan dan kerahasiaan yang sangat tinggi bagi para pengguna jasa. Fasilitas ini dapat digunakan sepanjang waktu, baik saat check-in maupun check-out, dengan satu periode penyimpanan.

2. Visi Dan Misi Hotel Grand Tembaga Timika

a. Visi

1. Dapat mengikuti perkembangan pesat dalam industri jasa perhotelan di seluruh dunia.
2. Meningkatkan kualitas SDM yang kompeten dan dapat bersaing di sector pariwisata, terutama sector perhotelan.
3. Menjaga serta meningkatkan sistem operasional dan manajemen yang telah didefinisikan dalam standar hotel tiga bintang.

b. Misi

1. Menciptakan Hotel Grand Tembaga Timika sebagai salah satu hotel berbintang tiga terbaik di Timika. Untuk menarik para

tamu-tamu dari pemerintahan, BUMN, BUMD, Swasta dan Individu untuk menikmati Fasilitas Hotel Grand Tembaga Timika.

2. Menjadikan Hotel Grand Tembaga Timika sebagai icon hotel berbintang yang terbaik dengan mendukung program pemerintahan khususnya di Dunia Usaha Jasa Perhotelan.

B. Hasil Penelitian

1. Pemaparan Data Analisis

Dalam penelitian ini untuk menilai kinerja Hotel Grand Tembaga Timika, penulis mengumpulkan data dari berbagai sumber yaitu, *financial* dan *non financial* yang bersumber dari Hotel Grand Tembaga Timika. Adapun data *financial* yang berupa laporan keuangan neraca dan laporan laba rugi tahun 2020-2022. Serta informasi *non finansials* seperti data Pelanggan dari tahun 2020-2022, jumlah *complain*, data perputaran karyawan, data jumlah karyawan *training* pada tahun 2020-2022.

a. Komponen Neraca

Neraca adalah representasi dari situasi keuangan suatu entitas bisnis pada titik waktu tertentu. Diberi nama "neraca" karena pada kenyataannya terjadi keseimbangan antara harta, kewajiban, dan modal. Di bawah ini adalah komponen keuangan yang terkait dengan Hotel Grand Tembaga Timika selama periode tahun 2020-2022.

Tabel 20
Hotel Grand Tembaga Timika
Komponen Neraca 2020-2022

Keterangan	2020	2021	2022
Aset lancar	265.000.000	265.000.000	265.000.000
Aset tetap	24.308.841.600	24.100.614.600	23.763.754.100
Total aset	24.573.841.600	24.365.641.600	24.028.754.100
Liabilitas jangka pendek	175.000.000	120.000.000	350.440.000
Liabilitas utang jangka panjang	5.296.740.419	4.296.740.419	1.864.743.275
Total liabilitas	5.471.740.419	4.416.740.419	2.215.183.275
ekuitas	19.102.101.181	19.948.901.181	21.417.101.561
Liabilitas +modal	24.573.841.600	24.365.641.600	24.028.754.100

Sumber : Hotel Grand Tembaga Timika (Data di olah 2023)

Tabel 20 menunjukkan bahwa pada Hotel Grand Tembaga Timika, total aset dan total liabilitas mengalami penurunan setiap tahun selama periode 2020-2022.

b. **Komponen Laba Rugi**

Laporan laba rugi adalah sebagian dari laporan keuangan perusahaan yang menggambarkan pendapatan, beban, dan laba rugi. Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah komponen data dari laporan laba rugi Hotel Grand Tembaga Timika selama periode tahun 2020-2022.

Tabel 21
Hotel Grand Tembaga Timika
Komponen Laba Rugi 2020-2022

Keterangan	2020	2021	2022
Pendapatan	9.410.082.256	11.414.053.064	10.875.326.078
Beban	7.902.396.980	7.684.067.265	7.920.745.394
Laba sebelum pajak	40.220.368	54.781.349	155.750.555
Laba bersih	36.198.332	49.303.215	140.175.500

Sumber: Hotel Grand Tembaga Timika (Data di olah 2023)

Tabel 21 menampilkan laba bersih yang dihasilkan oleh Hotel Grand Tembaga Timika selama tahun 2020-2022. Selama periode ini, mengalami fluktuatif pendapatan setiap tahun.

c. Data Pelanggan

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap Hotel Grand Tembaga Timika mencakup data pelanggan yang diperoleh dari pihak hotel tersebut pada periode tahun 2020-2022.

Tabel 22
Hotel Garnd Tembaga Timika
Data Pelanggan 2020-2022

Tahun	Pelanggan baru	Pelanggan lama	Jumlah pelanggan
2020	5.400	0	5.400
2021	3.666	2.445	6112
2022	6.750	7.271	14.021

Sumber : Hotel Grand Tembaga Tiika (Data di olah 2023)

Tabel 22 mengungkapkan data pelanggan di Hotel Grand Tembaga Timika. Terlihat bahwa jumlah pelanggan baru mencapai

puncaknya pada tahun 2022, sementara jumlah pelanggan lama mencapai titik tertinggi juga pada tahun yang sama. Pada tahun 2020, tidak ada pelanggan lama karena dampak pandemi COVID-19. Total jumlah pelanggan mencapai puncaknya pada tahun 2022.

d. Data Pelanggan Complain

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti telah mengumpulkan data mengenai keluhan yang dilaporkan oleh pelanggan Hotel Grand Tembaga Timika selama tahun 2020-2022. Data ini ditemukan dalam Tabel 23 sebagai berikut:

Tabel 23
Hotel Grand Tembaga Timika
Complain Pelanggan Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Complain
2020	5.400	3
2021	6.112	5
2022	14.021	8

Sumber : Hotel Grand Tembaga Timika (Data di olah 2023)

Tabel 23 menunjukkan bahwa jumlah pelanggan di Hotel Grand Tembaga Timika mencapai puncaknya pada tahun 2022, dan jumlah keluhan terbanyak juga tercatat pada tahun yang sama.

e. Data Kecepatan Pelayanan Karyawan

Hasil penelitian mencakup data pelayanan karyawan Hotel Grand Tembaga Timika selama tahun 2020-2022, yang terdokumentasikan dalam Tabel 24 berikut ini.

Tabel 24
Hotel Grand Tembaga Timika
Kecepatan Karyawan Melayani Pelanggan 2020-2022

Tahun	Waktu Pengolahan/ Menit	Waktu Penyelesaian /Menit			
		Waktu proses data	Waktu Pemeriksaan	Waktu Pemindehan	Waktu Tunggu
2020	10	2	2	2	3
2021	10	2	2	2	2
2022	10	2	2	2	2

Sumber: Hotel Grand Tembaga Timika (Data Diolah 2023)

Tabel 24 memberikan informasi tentang waktu rata-rata yang dibutuhkan oleh karyawan Hotel Grand Tembaga Timika untuk melayani pelanggan dari proses pendaftaran hingga pelanggan tiba di kamar hotel, dan waktu rata-rata ini adalah 2 menit.

f. Data Perputaran Karyawan

Hasil penelitian pada Hotel Grand Tembaga Timika mengungkapkan data mengenai perputaran karyawan yang terjadi selama tahun 2020-2022. Data ini terdokumentasikan dalam Tabel 25 sebagai berikut:

Tabel 25
Hotel Grand Tembaga Timika
Perputaran Karyawan 2020-2022

Tahun	karyawan pada awal tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	karyawan pada Akhir tahun
2020	72	2	7	67
2021	67	2	12	57
2022	57	14	2	68

Sumber : Hotel Grand Tembaga Timika (Data di olah 2023)

Tabel 25 mengindikasikan bahwa jumlah karyawan yang masuk di Hotel Grand Tembaga Timika paling tinggi pada tahun 2022, dan jumlah karyawan yang meninggalkan pekerjaan mencapai puncak tertinggi pada tahun 2021.

g. *Data Karyawan Training*

Melalui hasil penelitian yang dilakukan, peneliti berhasil mengumpulkan data mengenai karyawan yang mengikuti pelatihan di Hotel Grand Tembaga Timika selama periode tahun 2020-2022. Informasi ini dapat ditemukan dalam Tabel 26 berikut ini:

Tabel 26
Hotel Grand Tembaga Timika
Karyawan *Training* 2020-2022

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah <i>Training</i>
2020	67	0
2021	57	5
2022	69	7

Sumber : Hotel Grand Tembaga Timika (Data di olah 2023)

Dari Tabel 26 di atas, terlihat bahwa jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan di Hotel Grand Tembaga Timika paling tinggi mencapai 7 orang di tahun 2022.

2. Analisis Kinerja Perusahaan

a. *Perspektif Finansial*

Dalam kerangka *balance scorecard* prinsip *finansial* tetap menjadi fokus utama, karena kinerja keuangan mencerminkan hasil

ekonomi dari keputusan dan tindakan yang di ambil. Pengukuran aspek *finansial* memungkinkan kita untuk melilai dampak penerapan strategi pada profitabilitas perusahaan. Oleh karna itu, dalam konteks finansial, penulis bertujuan untuk melakukan anlisis terhadap *Current Ratio*, *Net Profit Margin* dan *Return On Asset (ROA)*.

a) *Current Ratio*

Current ratio adalah sebuah instrument yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan pendapatan dari hutang lancar. Rasio ini di hitung dengan rumus berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar (Current Ratio)}}{\text{Utang Lancar (Current Liabilitas)}}$$

Tabel 27
Perhitungan *Current Ratio* 2020-2022

Tahun	Aset Lancar	Utang Lancar	Hasil
2020	265.000.000	175.000.000	151%
2021	265.000.000	120.000.000	221%
2022	265.000.000	350.440.000	76%

Sumber : data yang diolah 2023

Dari analisis *Current Ratio* Hotel Grand Tembaga Timika pada tabel 27, dapat di lihat bahwa kinerja keuangan mereka telah

mengalami fluktuatif setiap tahunnya. Di mana Pada tahun 2020 mencapai 151%, dan tahun 2021 bahkan mencapai 221%. Namun, pada tahun 2022, terjadi penurunan signifikan dalam Current Ratio menjadi hanya 76%.

Hal ini mengindikasikan bahwa pada tahun 2020, dan 2022, Hotel Grand Tembaga Timika memiliki kinerja keuangan yang kurang baik, karena *Current Ratio*-nya berada di bawah 200%, di sebabkan oleh konsentrasi manajemen perusahaan yang menitik beratkan investasi hanya pada aset tetap sesuai kriteria usaha yang di jalankan oleh Hotel Grand Tembaga Timika yakni menyediakan pelayanan jasa, sehingga menunjukkan kesulitan dalam melunasi kewajiban jangka pendek dengan menggunakan aset lancar. Sedangkan Pada tahun 2021, kinerja keuangan hotel tersebut dapat dianggap baik atau mampu dalam melunasi kewajiban jangka pendeknya karena *Current Ratio* melebihi 200%. Yang di sebabkan terjadinya penurunan terhadap kewajiban jatuh tempo yang akan segerah di bayarkan sehingga kemampuan aset lancar masih sangat mencukupi kewajibab tersebut.

b) *Net Profit Margin*

Net profit margin yang mengukur sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dari penjualan atau pendapatan jasa yang mereka hasilkan. Rumus perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Net Profit margin} = \frac{\text{Earning After interest and Tax (EAIT)}}{\text{Sales}}$$

Tabel 28

Perhitungan *Net Profit Margin* 2020-2022

Tahun	<i>Earning After Interest and Tax (EAIT)</i>	Peredaran Usaha	Hasil
2020	36.198.332	9.410.082.256	0,38%
2021	49.303.215	11.414.053.064	0,43%
2022	140.175.500	10.875.326.078	1,29%

Sumber : data yang diolah 2023

Dari hasil perhitungan *Net profit margin* pada Hotel Grand Tembaga Timika pada tabel 28 mencerminkan peningkatan dalam kemampuan hotel ini dalam menghasilkan laba dari penjualan jasanya. Di mana pada tahun 2020 mencapai 0,38%, tahun 2021 mencapai 0,43% dan pada tahun 2022 terjadi peningkatan laba yang cukup signifikan sehingga mencapai 1,29%.

Dilihat dari kriteria *Net profit margin*, kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dalam menghasilkan laba dari penjualan jasa masih tidak baik ($\leq 1\%$) dari tahun 2020 hingga 2021. Namun, pada tahun 2022, kinerjanya kurang baik karena masih di bawah standar (lebih dari 1%). Kondisi ini disebabkan oleh ketidakseimbangan antara pendapatan yang di terima dan beban pengeluaran, yang secara langsung berdampak pada besarnya laba yang dihasilkan oleh perusahaan.

c) *Return On Asset*

Return on asset adalah suatu rasio keuangan yang digunakan untuk menilai profitabilitas perusahaan dengan menggunakan rumus berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tabel 29
Perhitungan *Return On Asset* 2020-2022

Tahun	laba sebelum pajak	Total Aset	Hasil
2020	40.220.368	24.573.841.600	0,16%
2021	54.781.349	24.365.641.600	0,22%
2022	155.750.555	24.028.754.100	0,64%

Sumber : data yang diolah 2023

Hasil perhitungan *Return On Asset* pada table 29 untuk Hotel Grand Tembaga Timika mngalami peningkatan dalam

kemampuan perusahaan ini untuk memperoleh laba dari aset mereka setiap tahun.

Return On Asset pada Hotel Grand Tembaga Timika tahun 2020 sebesar 0,16%, tahun 2021 sebesar 0,22%, dan *Return On Asset* pada tahun 2022 sebesar 0,64%. Selain itu, jika merujuk pada kriteria *Return On Asset*, kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba dari aset masih tergolong tidak baik ($\leq 1\%$) sepanjang periode tersebut. Hal ini disebabkan oleh laba pada peredaran usaha mengalami penurunan sekalipun terjadi penurunan pada total asset karena adanya penyusutan. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa Hotel Grand Tembaga Timika belum mampu menghasilkan laba dengan menggunakan asset atau kekayaan yang dimiliki setelah penyesuaian biaya-biaya pada perusahaan.

b. Perspektif *costomer*

Secara teoritis, dalam perspektif *customer*, terdapat beragam indikator yang digunakan, namun umumnya dapat dibagi menjadi dua kelompok utama: kelompok inti dan kelompok pemicu. Kelompok inti digunakan untuk mengukur hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan, sementara kelompok pemicu berkaitan dengan atribut-atribut atau tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan.

Secara keseluruhan, tujuan dari perspektif *customer* adalah meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang

diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, data pelanggan dalam tabel tersebut digunakan untuk menghitung indikator-indikator yang termasuk dalam perspektif *customer*, seperti *customer retention* (retensi pelanggan), *customer acquisition* (perolehan pelanggan baru), dan jumlah keluhan pelanggan (*Number of Complaints*). Berikut adalah hasil perhitungan perspektif *customer* dari tahun 2020-2022:

a) *Customer Retention* Tahun 2020-2022

Customer Retention adalah indikator yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan setia atau pelanggan yang sudah ada agar terus menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Perhitungan *Customer Retention* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan loyal}}{\text{Total Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 30

Perhitungan Perspektif *Customer Retention* 2020-2022

Tahun	Pelanggan Loyal	Jumlah Pelanggan	Hasil
2020	0	5.400	0%
2021	2.445	6.112	40%
2022	7.271	14.021	51%

Sumber: Data yang diolah 2023

Data tabel 30 menunjukkan bahwa *Customer Retention* atau kemampuan Hotel Grand Tembaga Timika unuk

mempertahankan pelanggan lama mengalami peningkatan. Pada tahun 2020, tidak ada pelanggan lama yang kembali atau 0 pelanggan loyal. Namun pada tahun 2021, dan 2022, presentase pelanggan yang setia atau royal berada dalam kisaran 40%, dan 51%. Dalam konteks kriteria penerimaan rasio, Kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dalam mempertahankan pelanggan lama (*Customer Retention*) dapat di anggap sebagai kinerja baik.

b) Perspektif *Customer Acquisition* Tahun 2020-2022

Customer Acquisition merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam menggait pelanggan baru yang dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Customer Acquisition (CA)} = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Total Order}} \times 100\%$$

Tabel 31

Perhitungan *Customer Acquisition* 2020-2022

Tahun	Pelanggan Baru	Total Order	Hasil
2020	5.400	5.400	100%
2021	3.666	6.112	60%
2022	6.750	14.021	48%

Sumber: Data yang diolah 2023

Data tabel 31 merupakan hasil analisis menunjukkan bahwa jumlah palanggan baru yang melakukan pemesanan kamar hotel pada Hotel Grand Tembaga Timika terus mengalami penurunan

dari tahun ke tahun dimana pada tahun 2020 sebesar 100% dan pada tahun 2021 penurunan menjadi 60%, kemudian di tahun 2022 tetap mengalami penurunan menjadi 48%. Hasil *customer acquisition* pada Hotel Grand Tembaga Timika ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru menunjukan kriteria tergolong buruk.

c) Perspektif *Customer Number of complain* Tahun 2020-2022

Number of complain (jumlah keluhan) adalah indikator yang mengukur kepuasan pelanggan dengan menghitung presentase banyaknya keluhan atau komplek yang diterima oleh perusahaan terkait dengan produk atau layanan yang mereka sediakan. Perhitungan *Number Of Complain* dapat di lakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 32

Perhitungan *Customer Number Of Complain* 2020-2022

Tahun	Total Keluhan Pelanggan	Total Pelanggan	Hasil
2020	3	5400	0,06%
2021	5	6112	0,08%
2022	8	14.021	0,05%

Sumber: Data yang diolah 2023

Data tabel 32 menunjukkan bahwa perhitungan *Customer Number of complain* (jumlah keluhan pelanggan) pada Hotel Grand Tembaga Timika dari tahun 2020-2022 mengalami fluktuatif. Dimana pada tahun 2020, jumlah keluhan pelanggan hanya sebesar 0,06%, kemudian naik menjadi 0,08% pada tahun 2021, namun pada tahun 2022, jumlah keluhan pelanggan menurun menjadi 0,05%. Dari hasil tersebut, jika merujuk pada kriteria penerimaan rasio, kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan yang diukur dengan *Number of Complaints* dapat dianggap sangat baik karena persentase keluhan pelanggan selalu berada di bawah 1%, meskipun mengalami fluktuasi peningkatan setiap tahunnya.

c. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, fokus di berikan pada semua aktivitas dan proses yang dilakukan oleh perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, dengan tujuan menciptakan layanan yang memberikan kepuasan khusus pada pelanggan. Salah satu indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah kecepatan pelayanan oleh karyawan kepada pelanggan.

a) **Kecapatan Karyawan Melayani Pelanggan**

Kecepatan pelayanan yang diberikan oleh karyawan Hotel Grand Tembaga Timika di ukur dengan menghitung waktu yang dibutuhkan dalam proses pelayanan dari awal hingga

penyelesaian. Perhitungan kecepatan pelayanan ini dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Effectiveness Marginal Ratio (EMR)} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Tabel 33
Kecepatan Karyawan Melayani pelanggan
Pada tahun 2020-2022

Tahun	Keterangan	waktu	hasil
2020	Waktu Pengolaan	10	1,111 Kali
	Waktu Penyelesaian	2+2+2+3	
2021	Waktu Pengolaan	10	1,250 Kali
	Waktu Penyelesaian	2+2+2+2	
2022	Waktu Pengolaan	10	1.250 Kali
	Waktu Penyelesaian	2+2+2+2	

Sumber: Data yang diolah 2023

Data dalam tabel 33 yang berkaitan dengan perspektif bisnis internal Hotel Grand Tembaga Timika, diukur dengan *Effectiveness Marginal Ratio* (EMR), mengindikasikan kecepatan karyawan dalam melayani pelanggan dari proses data hingga ke kamar hotel pelanggan. Dalam periode 2020, *Effectiveness Marginal Ratio* (EMR) adalah sebesar 1,111 kali. Dan, pada periode 2021-2022, terlihat peningkatan signifikan dalam *Effectiveness Marginal Ratio* (EMR) menjadi 1,250 kali.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Hotel Grand Tembaga Timika dalam hal kecepatan pelayanan dari proses data hingga kamar hotel pelanggan terus meningkat setiap tahunnya. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa *Effectiveness Marginal Ratio* (EMR) tersebut tergolong sangat baik, dengan angka lebih dari 1,000 kali.

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Pengukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang terus belajar (*Learning Organization*) dan sekaligus meningkatkan tingkat pertumbuhannya. Dalam perspektif ini, perusahaan mengukur kondisi yang mempengaruhi produktivitas, terutama yang berhubungan dengan karyawan. Indikator yang digunakan dalam pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan meliputi *Employee Turnover* (ETO) dan *Employee Training* (ET).

a) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu *Employee Turnover* (ETO) Tahun 2020-2022.

Employee Turn over (ETO) mengacu pada perputaran karyawan, yaitu tingkat keluar masuknya karyawan dalam organisasi, dalam hal ini, Hotel Grand Tembaga Timika. Perhitungan *Employee Turnover* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$ETO = \frac{\text{Jumlah Pekerja yang Keluar}}{\text{Total Pekerja}} \times 100\%$$

Tabel 34
Perhitungan Perspektif Pembelajaran
dan Pertumbuhan yaitu *Employee Turnover (ETO)*
Tahun 2020-2022

Tahun	Karyawan Keluar Dalam 1 Tahun	1/2 (Jumlah Karyawan Awal+ Jumlah Karyawan Akhir	Jumlah
2020	7	$(72+67):2 = 69,5$	10,07%
2021	12	$(67+57):2 = 62$	19,35%
2022	2	$(57+68):2=62,5$	7,54%

Sumber: Data diolah 2023

Data dalam tabel 34 menggambarkan hasil perhitungan *Employee Turnover (ETO)* atau perputaran karyawan di Hotel Grand Tembaga Timika. Terlihat bahwa dalam periode 2020-2022, tingkat perputaran karyawan mengalami fluktuasi. Pada tahun 2020, (ETO) sebesar 10,07%, lalu meningkat menjadi 19,35% pada tahun 2021, dan kemudian mengalami penurunan menjadi 7,54% pada tahun 2022. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dalam mempertahankan karyawan tergolong baik, karena pada tahun terakhir *Employee Turnover* mengalami penurunan, jika dinilai

berdasarkan kriteria *Employee Turnover* (ETO) yang mengindikasikan tingkat perputaran selama periode tersebut.

- b) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu *Employee Training* (ET) Tahun 2020-2022.

Employee Training (pelatihan karyawan) adalah program pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka. Untuk mengukur *Employee Training*, dapat digunakan rumus berikut:

$$ET = \frac{\text{Total Karyawan Mengikuti Training}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 35

Perhitungan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan yaitu *Employee Training* tahun 2020-2022

Tahun	Total Karyawan Mengikuti Training	Total Karyawan	Jumlah
2020	0	67	0,00%
2021	5	57	8,77%
2022	7	69	10,14%

Sumber: Data yang diolah 2023

Data dalam tabel 35 menggambarkan bahwa perhitungan *Employee Training* (ET) di Hotel Grand Tembaga Timika mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2020, tidak ada karyawan yang menerima pelatihan (0%). Kemudian, pada tahun 2021, persentase karyawan yang menerima pelatihan naik

menjadi 8,77%, dan pada tahun 2022, kembali naik sebanyak 10,14% karyawan mengikuti pelatihan. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja Hotel Grand Tembaga Timika, yang diukur dengan *Employee Training* (ET), tergolong baik, jika dinilai berdasarkan kriteria penerimaan rasio. Hal ini mengindikasikan peningkatan dalam tingkat pelatihan karyawan setiap tahunnya

C. Pembahasan

1. Perspektif *Financial* (Keuangan)

a. *Current Ratio*

Current Ratio dalam suatu organisasi yang terutama berfokus pada produksi, bisnis, atau jasa digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara aset lancar dan kewajiban lancar. Perhitungannya melibatkan pembagian total aset lancar dengan total kewajiban lancar, dan hasilnya dinyatakan sebagai persentase. (Koesomowidjojo, 2017:46)

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa rasio lancar Hotel Grand Tembaga Timika mengalami fluktuatif selama tiga tahun terakhir. Namun berdasarkan kategori kinerja, rasio kemampuan membayar utang jangka pendek Hotel Grand Tembaga Timika berada pada kategori buruk pada tahun 2020 dan 2022, sedangkan pada tahun 2021 berada dalam kategori baik. Kinerja rasio lancar yang buruk pada

tahun 2020 dan 2022 menunjukkan bahwa aset lancar Hotel Grand Tembaga Timika tidak cukup mampu untuk menutupi utang yang jatuh tempo.

Ketidak mampuan aset lancar pada tahun 2020 dan 2022 ini bias terjadi karena konsentrasi manajemen perusahaan yang menitik beratkan investasi hanya pada aset tetap sesuai kriteria usaha yang di jalankan oleh Hotel Grand Tembaga Timika yakni menyediakan pelayanan jasa. Namun perlu di ingat bahwa, sekalipun kriteria kinerjanya yang di nilai kurang baik namun perusahaan masih mampu untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya.

Selanjutnya, kinerja *Current Ratio* Hotel Grand Tembaga Timika tahun 2021 dapat dikatakan baik karena pada tahun tersebut terjadinya penurunan terhadap kewajiban jatuh tempo yang akan segera di bayarkan sehingga kemampuan aset lancar masi sangat mencukupi untuk menutupi kewajiban tersebut. ini terdapat penurunan utang yang telah jatuh tempo dan akan segera dilunasi sehingga aset lancar semakin mampu untuk menutupi utang-utang tersebut. Berdasarkan penelitian sebelumnya dengan judul "Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah Dengan Metode Balanced Scorecard," diketahui bahwa *Current Ratio* yang dicapai selama periode 2011-2014 dapat dikategorikan sebagai positif atau baik. (Saraswati et al., 2017)

b. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin adalah perhitungan yang mengukur persentase laba bersih dari penjualan setelah dipotong pajak, mencakup semua biaya produksi, administrasi, dan pendanaan. Rasio yang tinggi menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan laba yang besar dari tingkat penjualan tertentu. Sebaliknya, rasio yang rendah dapat mengindikasikan penjualan yang rendah atau biaya yang tinggi terkait penjualan pada tingkat tertentu. (Koesomowidjojo, 2017:56)

Dari Hasil analisis menunjukkan bahwa *Net Profit Margin* Hotel Grand Tembaga Timika mengalami peningkatan setiap tahun. Namun, dalam kategori kinerja rasio kemampuan hotel dalam menghasilkan laba dari penjualan jasa, evaluasi menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Pada tahun 2020 dan 2021, *Net Profit Margin* masih berada di kategori tidak baik karena nilainya masih $\leq 1\%$. Meskipun terjadi peningkatan pada tahun 2022, namun tetap dianggap kurang baik karena *Net Profit Margin* $> 1\%$. Kondisi ini disebabkan oleh ketidakseimbangan antara pendapatan yang diterima dan beban pengeluaran, yang secara langsung berdampak pada besarnya laba yang dihasilkan oleh perusahaan. Sebagai akibatnya, kemampuan Hotel Grand Tembaga Timika dalam mencapai tingkat laba yang optimal dari pelayanan jasanya menjadi kurang maksimal. Dari studi sebelumnya berjudul "Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah

Dengan Metode *Balanced Scorecard*," dapat disimpulkan bahwa *Net Profit Margin* yang diperoleh selama periode 2011-2014 dinilai sebagai baik.(Saraswati et al., 2017)

c. *Return On Asset*

Return On Assets (ROA) atau rentabilitas ekonomi mencerminkan kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan laba dengan memanfaatkan seluruh aset yang dimilikinya. Laba yang digunakan dalam perhitungan ini adalah laba sebelum bunga dan pajak (EBIT). Semakin tinggi nilai rasio ini, semakin baik, menandakan bahwa organisasi mampu menghasilkan tingkat keuntungan (EBIT) yang tinggi dari penggunaan asetnya. (Koesomowidjojo, 2017:57)

Dari Hasil analisis *Return On Asset* pada Hotel Grand Tembaga Timika mengalami kenaikan setiap tahunnya dengan hasil rasio berdasarkan kriteria *Return On Asset* masi tergolong tidak baik dimana $\leq 1\%$. Hal ini di sebabkan oleh laba pada peredaran usaha mengalami penurunan sekalipun terjadi penurunan pada total asset karena adanya penyusutan. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa Hotel Grand Tembaga Timika belum mampu menghasilkan laba dengan menggunakan asset atau kekayaan yang dimiliki setelah penyesuaian biaya-biaya pada perusahaan. Dari penelitian sebelumnya yang berjudul "Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah Dengan Metode *Balanced Scorecard*," dapat disimpulkan bahwa *Return On*

Assets (ROA) yang diperoleh selama periode 2011-2013 dinilai baik. Namun, pada tahun 2014, kinerja ROA dianggap kurang baik karena mengalami penurunan laba pada tahun tersebut. (Saraswati et al., 2017)

2. ***Perspektif Costomer***

a. *Customer Retention*

Customer Retention adalah kemampuan suatu organisasi untuk menjaga pelanggan yang sudah ada. Selain fokus pada upaya untuk mendapatkan pelanggan baru, organisasi juga harus memiliki strategi yang efektif dalam mempertahankan pelanggan yang sudah menjadi bagian dari basis pelanggan mereka. (Koesomowidjojo, 2017:64)

Analisis *Customer Retention* pada Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan bahwa kinerja rasio masuk dalam kategori kinerja baik. Hotel berhasil mempertahankan pelanggan lama dengan baik, terutama setelah menghadapi tantangan pada tahun 2020 akibat pandemi Covid-19. Pada tahun tersebut, tidak ada pelanggan lama yang menggunakan fasilitas jasa hotel. Meskipun demikian, Hotel Grand Tembaga Timika berhasil mengatasi kondisi sulit tersebut, dan pada tahun 2021 dan 2022, terjadi peningkatan signifikan sebesar 40% dan 51% dalam jumlah pelanggan lama yang kembali menggunakan layanan hotel. Hal ini menunjukkan peningkatan positif dalam retensi pelanggan, dan hotel berhasil membangun kembali kepercayaan pelanggan setelah periode sulit akibat pandemi. Berdasarkan

penelitian sebelumnya dengan judul "*Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Method At Pt. Nenggapratama Internusantara,*" dapat disimpulkan bahwa *Customer Retention* yang tercatat pada periode 2015-2016 dinilai buruk. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada selama periode tersebut. (Natalia Kesek et al., 2020)

b. *Customer Acquisition*

Customer Acquisition adalah tingkat di mana suatu organisasi mampu mendapatkan pelanggan baru. Dalam konteks bisnis atau jasa, organisasi tersebut berupaya untuk menarik dan mendapatkan perhatian pelanggan-pelanggan baru. (Koesomowidjojo, 2017:64)

Analisis *Customer Acquisitio* pada Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan kinerja rasio masuk yang termasuk dalam kategori buruk, disebabkan oleh penurunan jumlah pelanggan baru selama tiga tahun terakhir. Meskipun demikian, secara keseluruhan, kinerja Hotel Grand Tembaga Timika dalam menarik pelanggan baru di Kota Timika tetap positif, dengan tingkat pertumbuhan yang tetap di atas 40%. Peningkatan paling signifikan dalam akuisisi pelanggan baru terjadi pada tahun 2020, mencapai 100%. Keadaan ini terjadi karena pada waktu itu, fasilitas Hotel Grand Tembaga Timika digunakan untuk kepentingan tenaga medis dalam penanggulangan pandemi Covid-19. Dari analisis kinerja perusahaan dengan

menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Nenggapratama Internusantara, dapat disimpulkan bahwa *Customer Acquisition* yang tercatat pada tahun 2015-2016 dinilai baik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam memperoleh pelanggan baru selama periode tersebut. (Natalia Kesek et al., 2020)

c. *Number Of Complaint*

Organisasi akan mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang disediakan. Kepuasan pelanggan menjadi fokus utama bagi organisasi, bukan hanya untuk mengidentifikasi potensi ketidakpuasan yang mungkin timbul akibat produk cacat atau layanan jasa yang kurang memuaskan, tetapi juga untuk merespons dan memperbaiki aspek-aspek tersebut. (Koesomowidjojo, 2017:64)

Hasil analisis terhadap Jumlah Keluhan (*Number of Complaints*) pada Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan kinerja yang sangat baik berdasarkan kriteria penerimaan rasio masuk. Hal ini dapat diatributkan kepada jumlah keluhan yang sangat rendah, yaitu kurang dari 1% dari total pelanggan hotel. Hal ini mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi terhadap layanan yang diberikan oleh Hotel Grand Tembaga Timika.

Namun, ketika melihat tren selama tahun 2020-2022, terdapat fluktuasi dalam jumlah keluhan, menunjukkan adanya ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel. Oleh karena itu, perlu

diperhatikan oleh pihak manajemen hotel untuk terus melakukan perbaikan dalam aspek pelayanan. Upaya ini bertujuan untuk memastikan bahwa perspektif pelanggan terhadap hotel tersebut terus meningkat, sehingga pelanggan merasa puas dan terdorong untuk menggunakan kembali layanan hotel, serta merekomendasikannya kepada orang lain. Dari analisis kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Nenggapratama Internusantara, dapat disimpulkan bahwa jumlah keluhan yang tercatat selama tahun 2015-2016 dinilai baik. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil menjaga tingkat keluhan dalam kategori yang dapat diterima atau rendah selama periode tersebut. (Natalia Kesek et al., 2020)

3. Perspektif Bisnis Internal

a. *Effectiveness Marginal Ratio* (EMR)

Evaluasi kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dilakukan melalui pengukuran waktu pelaksanaan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk mengevaluasi efisiensi waktu pelaksanaan transaksi, terutama pada perusahaan yang berfokus pada penjualan. Efisiensi dianggap tercapai apabila waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proses transaksi sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. (Saraswati et al., 2017:57)

Hasil analisis *Effectiveness Marginal Ratio* (EMR) menunjukkan tren kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2020, EMR Grand Tembaga Hotel mencapai 1,111 kali dalam proses operasional,

sementara pada tahun 2021-2022, angkanya meningkat menjadi 1,250 kali. Kenaikan ini menunjukkan bahwa Effectiveness Marginal Ratio (EMR) melebihi nilai 1,000 kali, menandakan tingkat keefisienan yang sangat baik dalam menjalankan proses operasional. Dengan skor A, Grand Tembaga Hotel berhasil mencapai tingkat keefisienan yang optimal.

Kenaikan tersebut dapat diatributkan kepada efektivitas karyawan perusahaan yang telah bekerja dengan efisien. Proses internal yang terjadi menunjukkan dukungan terhadap keahlian yang dimiliki oleh karyawan, sehingga Grand Tembaga Hotel dapat menjalankan operasionalnya dengan tingkat efisiensi yang tinggi. Berdasarkan penelitian sebelumnya dengan judul "Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah Dengan *Metode Balanced Scorecard*," dapat disimpulkan bahwa *Effectiveness Marginal Ratio* yang dihasilkan dinilai sangat baik. (Saraswati et al., 2017)

4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

a. *Employee Turnover*

Tingkat pergantian karyawan yang tinggi dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, karena dalam proses perekrutan karyawan baru, diperlukan berbagai macam biaya seperti biaya rekrutmen (*hiring cost*) dan biaya pelatihan (*training cost*). Selain itu, perusahaan juga mungkin harus memberikan pesangon kepada karyawan yang keluar. (Malikul & Safiri, 2021:218-219)

Analisis menunjukkan bahwa tingkat *Employee Turnover* (ETO) atau pergantian karyawan di Hotel Grand Tembaga Timika masuk dalam kategori baik. Pada tahun terakhir, terdapat penurunan dalam tingkat *Employee Turnover*. Meskipun pada tahun 2020-2021 terjadi fluktuasi dengan adanya penambahan dan pengurangan karyawan, penurunan tersebut tidak disebabkan oleh alasan internal perusahaan, melainkan oleh situasi pandemi Covid-19.

Dalam konteks pandemi, manajemen perusahaan dihadapkan pada kebutuhan untuk menyesuaikan penggunaan tenaga kerja dengan kondisi ekonomi yang sulit. Oleh karena itu, penurunan *Employee Turnover* pada tahun terakhir tersebut tidak dapat dianggap sebagai dampak buruk dari manajemen internal, melainkan sebagai respons terhadap keadaan eksternal yang memaksa perusahaan untuk menyesuaikan sumber daya manusianya. Berdasarkan studi sebelumnya dengan judul "*Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Method At PT. Nenggapratama Internusantara,*" dapat disimpulkan bahwa tingkat pergantian karyawan (*Employee Turnover*) yang tercatat dinilai sebagai kurang baik atau berada dalam kategori yang buruk. (Natalia Kesek et al., 2020)

b. *Employee Training*

Pelatihan (training) untuk karyawan adalah sebuah proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka. (Malikul & Safiri, 2021:219)

Hasil analisis pelatihan karyawan (*Employee Training*) di Hotel Grand Tembaga Timika menunjukkan kategori yang baik, seiring dengan adanya peningkatan partisipasi karyawan dalam pelatihan selama beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2020, tidak ada karyawan yang mengikuti pelatihan, mencerminkan kondisi di mana pandemi Covid-19 mempengaruhi aktivitas pelatihan di hotel tersebut.

Namun, pada tahun 2021 dan 2022, terjadi peningkatan signifikan dalam jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Pada tahun 2021, sekitar 8,77% dari total karyawan aktif terlibat dalam pelatihan, dan angka tersebut meningkat menjadi 10,14% pada tahun 2022. Peningkatan ini mencerminkan komitmen Hotel Grand Tembaga Timika untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta adaptasi terhadap perubahan kondisi eksternal seperti pandemi. Berdasarkan penelitian sebelumnya dengan judul "*Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Method At PT. Nenggapratama Internusantara*," dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan (*Employee Training*) yang dilakukan dinilai sebagai kurang baik atau berada dalam kategori yang buruk. (Natalia Kesek et al., 2020)