

II. LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:415), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2001:416), manfaat penilaian kinerja bagi manajemen adalah untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan perhatian dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi pengangguran.

Manajemen melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan:

1. Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
2. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pendapat organisasi akan kinerja mereka.
3. Sebagai dasar dalam memberikan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

Menurut Mulyadi (2001:431), penilaian kinerja dilaksanakan dalam duatahap utama, yaitu:

1. Tahap persiapan yang terdiri dari tiga tahap rincian, yaitu:
 - a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
 - b. Penentuan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - c. Pengukuran kinerja sesungguhnya
2. Tahap penilaian yang terdiri atas tiga tahap rinci, yaitu:
 - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam standar.

- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah yang tidak diinginkan.

Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif menurut Mulyadi (2001:431) ada tiga macam yaitu:

- a. Ukuran kinerja tunggal (*singular*), yaitu ukuran kinerja yang hanyamempergunakan satu ukuran untuk mengukur kinerja manajemen.
- b. Ukuran kinerja beragam (*multiple criteria*), yaitu ukuran kinerja yangmenggunakan berbagai ukuran untuk menilai manajer.
- c. Ukuran kinerja gabungan (*composite criteria*), yaitu ukuran kinerja yangmenggunakan berbagai ukuran, perhitungan bobot masing-masing ukuranyang menghitung rata-rata berbagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

Laporan keuangan hotel yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan laporan perubahan modal memuat informasi penting bagi pihak-pihak yang berkepentingan atas kinerja dan prospek hotel. Laporan keuangan hotel dianalisis dengan membandingkan pos-pos laporan keuangan. Untuk memberikan makna yang lebih berarti, hasil analisis ini dibandingkan dengan periode sebelumnya, anggaran tahun berjalan, atau dengan rerata pencapaian hotel sejenis untuk periode analisis. Analisis pos-pos laporan keuangan hotel lazim disebut analisis rasio. Hasil analisis rasio keuangan hotel bukan merupakan tujuan akhir, tetapi memberikan indikasi mengenai kondisi keuangan hotel di masa lalu. Selain

rasio keuangan, statistik yang mencakup aktivitas dan operasional departemen kamar dan makanan dan minuman juga memberikan gambaran kinerja hotel terutama yang berhubungan dengan pendapatan kamar, makanan dan minuman, dan rerata tinggal tamu. (IBM Wiyasha, 2010)

2.2 Rasio Keuangan

Laporan keuangan hotel harus diolah sedemikian rupa sehingga dapat mengungkapkan informasi bagi pengguna yang bersangkutan. Salah satu teknik dalam mengungkapkan informasi keuangan hotel adalah dengan analisis rasio keuangan. Manfaat analisis rasio keuangan bervariasi sesuai dengan kepentingan masing-masing individu. Bagi manajer, rasio memberikan panduan dalam mengendalikan efisiensi operasional hotel, misalnya apakah persentase harga pokok penjualan makanan sudah sesuai dengan patokan (standar) yang ditetapkan, dan apakah tingkat efisiensi yang ditentukan sebelumnya dapat dicapai. Pada sisi lain, kreditur akan memberikan penekanan kinerja hotel pada kemampuan jangka panjang hotel dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya. Investor dan pemilik akan menganalisis return atas investasinya dengan menganalisis rasio-rasio yang berhubungan dengan investasinya. Interpretasi akan rasio-rasio keuangan hotel akan memberikan makna yang lebih baik bila dibandingkan dengan periode keuangan sebelumnya dan juga dibandingkan dengan hotel dalam klasifikasi yang sama. Ringkasnya dengan menganalisis rasio, individu yang berkepentingan mendapatkan informasi keuangan sesuai dengan kepentingannya.

IBM Wiyasha (2010) dalam bukunya mengungkapkan beberapa rasio yang lazim diterapkan untuk mengevaluasi kinerja keuangan hotel diantaranya:

1. Rasio likuiditas

Rasio ini terdiri dari:

- a. *Current ratio*, membandingkan antara aktiva lancar dengan utang lancar, karenanya rasio ini mengukur kemampuan hotel dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
- b. *Acid-test ratio* atau *quick ratio*, membandingkan antara aktiva lancar yang benar-benar likuid dengan kewajiban lancar hotel.
- c. Tingkat perputaran piutang, membandingkan antara penjualan kredit dengan rata-rata piutang. Rasio ini mengukur tingkat perputaran piutang hotel menjadi kas.
- d. Jangka waktu pengutipan piutang, mengukur jangka waktu piutang menjadi kas.
- e. Arus kas operasional atas utang lancar, mengungkapkan informasi mengenai besaran arus kas dari kegiatan operasional hotel dibandingkan dengan kewajiban jangka pendek hotel.

2. Rasio Solvabilitas

Rasio ini mengukur kemampuan hotel untuk memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio solvabilitas terdiri dari beberapa, diantaranya:

- a. Rasio solvabilitas, membandingkan jumlah aset yang dimiliki oleh hotel dengan kewajiban hotel.

- b. Rasio ekuitas hutang, membandingkan total kewajiban hotel dengan total modal pemilik.
- c. *Number of times interest earned ratio* (NTIE), mengukur kemampuan hotel dalam menutupi beban bunga dalam menutupi beban bunga jangka panjang dibandingkan dengan laba sebelum bunga dan pajak yang dihasilkan hotel.

3. Rasio Aktivitas

Rasio ini mengungkapkan informasi mengenai efektivitas manajemen dalam mengelola sumber daya hotel. Rasio aktivitas diantaranya:

- a. Perputaran persediaan, mengungkapkan informasi tingkat kecepatan berputar persediaan bahan makanan dan minuman dalam satu periode. Pengertian perputaran persediaan bahan makanan adalah dari saat bahan makanan diterima dari rekanan-disimpan di gudang makanan-keluar gudang untuk diproduksi-dijual di restoran.
- b. Jangka waktu perputaran persediaan, mengukur berapa lama waktu hari yang diperlukan untuk satu kali perputaran bahan makanan untuk periode satu bulan.
- c. Perputaran aset, mengungkapkan aktivitas manajemen dalam mengelola aset hotel yang digunakan. Dalam menentukan perputaran aset ini, hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa nilai aset yang diterapkan dalam penghitungan adalah nilai buku aset. Rasio ini membandingkan antara total pendapatan dengan rata-rata total aset.
- d. Persentase tamu yang bayar, membandingkan jumlah kamar yang dijual kepada tamu dengan jumlah kamar yang ditawarkan oleh hotel.

- e. Persentase tamu komplimen, membandingkan antara jumlah kamar yang diberikan secara gratis dengan jumlah kamar yang ditawarkan hotel.
- f. Persentase hunian ganda, mengungkapkan informasi jumlah kamar yang dihuni oleh lebih dari satu orang atau dihuni oleh dua orang. Rasio ini membandingkan antara jumlah tamu dikurangi jumlah kamar ter huni dengan kamar ter huni.

4. Rasio Profitabilitas

Rasio ini memberikan gambaran pada pihak-pihak yang berkepentingan tentang kemampuan manajemen hotel dalam menghasilkan laba untuk periode tertentu. Rasio ini ada beberapa macam, diantaranya:

- a. Margin laba, mengungkapkan informasi kemampuan manajemen dalam menghasilkan laba dalam periode tertentu. Rasio ini membandingkan antara laba bersih dengan total pendapatan.
- b. Rasio efisiensi operasional, mengungkapkan informasi efisiensi manajemen dalam menghasilkan tingkat laba sebelum beban-beban tetap hotel. Rasio ini membandingkan antara laba bersih setelah dikurangi dengan *undistributed operating expenses* dengan total pendapatan.
- c. *Return on asset*, mengungkapkan informasi besaran laba yang diberikan oleh aset hotel. Rasio ini membandingkan antara laba bersih dengan rata-rata total aset.
- d. *Return on equity*, mengungkapkan informasi laba yang diperoleh oleh investor untuk dana yang diinvestasikan pada hotel. Rasio ini membandingkan antara rata-rata total aset dengan rata-rata modal.

- e. *Earning per share*, menggambarkan jumlah laba yang dihasilkan untuk setiap lembar saham yang dimiliki oleh pemilik atau investor. Rasio ini membandingkan antara laba bersih dengan *average share outstanding*.

5. Rasio Operasional

Dengan menganalisis rasio ini, manajemen hotel mendapatkan informasi tentang operasional hotel, baik untuk *revenue generating department* seperti *room* dan *food and beverage*. Maupun *non-revenue department* seperti *marketing, administrative and general* dan lainnya. Rasio ada beberapa macam diantaranya:

- a. Rerata harga kamar harian, membandingkan antara pendapatan kamar dengan jumlah kamar yang terjual. Dalam menentukan rasio ini, penjualan kamar komplimen tidak dibutuhkan.
- b. Pendapatan per kamar, memberikan informasi mengenai penjualan yang dihasilkan setiap kamar yang dimiliki hotel yang dapat dijual kepada tamu. Rasio ini membandingkan antara pendapatan kamar dengan jumlah kamar yang ditawarkan hotel.
- c. Rerata pengeluaran tamu restoran, mengukur efektivitas penjualan makanan di restoran hotel. Rasio ini membandingkan antara penjualan makanan dengan *food covers*.
- d. Persentase harga pokok makanan, menggambarkan efisiensi kinerja bagian produksi makanan hotel. Rasio ini diukur dari persentase harga pokok makanan yang dijual dengan harga pokok makanan baku.

- e. Persentase harga pokok minuman, mengungkapkan informasi mengenai efisiensi bagian minuman (bar) hotel. Rasio ini membandingkan antara harga pokok penjualan minuman dengan penjualan minuman.

2.3 Statistik Hotel

Statistik yang lazim dilakukan adalah untuk departemen kamar dan makanan dan minuman. Statistik ini mencakup tingkat hunian, rerata harga kamar, tingkat hunian, rerata lama tinggal, biaya per kamar terhuni, rerata pengeluaran tamu restoran, penjualan makanan per kamar terhuni, dan penjualan minuman per kursi. Formula statistik ini tumpang tindih dengan rasio-rasio keuangan, terutama untuk rasio-rasio aktivitas dan operasional.

2.3.1 Definisi Terminologi

- a. Jumlah kamar hotel (*number of rooms in hotel*) adalah jumlah kamar untuk dijual kepada tamu.
- b. *Permanent house use* adalah kamar yang diperuntukan bagi pejabat hotel tertentu, misalnya *general manager*. Jumlah *permanent house use* dikurangkan dari jumlah kamar hotel untuk mendapatkan jumlah kamar hotel tersedia untuk dijual.
- c. Kamar tersedia untuk dijual (*room available*) adalah jumlah (a) dikurangi jumlah (b).

- d. Kamar terhuni oleh tamu yang membayar (*paid rooms occupied*) adalah kamar dihuni oleh tamu yang membayar untuk setiap segmen pasar, *transientregular, transient group, permanent*, dan *transient contract*.
- e. Kamar komplimen (*complimentary rooms*) adalah tamu tidak membayar (gratis) jasa kamar yang dihuni pada saat meninggalkan hotel (*check-out*).
- f. Kamar terhuni (*rooms occupied by guest*) adalah jumlah (d) ditambah jumlah (e).
- g. *Temporary house use rooms* adalah kamar yang diperuntukkan bagi pejabat hotel tertentu untuk jangka pendek. Jenis kamar ini dikurangkan dari jumlah kamar hotel untuk mendapatkan jumlah kamar tersedia untuk dijual (c).
- h. *Rooms in use* adalah jumlah (f) ditambah jumlah (g).
- i. *Rooms vacant* adalah kamar yang tidak terhuni dan siap untuk dijual pada saat/hari tertentu.
- j. *Rooms available for sale* adalah jumlah (h) ditambah jumlah (i) di atas.
- k. *Rooms out of order* adalah kamar yang tidak dapat dijual kepada tamu pada saat/hari tertentu karena renovasi atau perbaikan-perbaikan fasilitas kamar.
- m. *Rooms available* adalah jumlah (j) ditambah jumlah (k).

2.3.2 Persentase Tingkat Hunian Kamar

- a. *Transient: regular* (kamar yang dihuni oleh tamu individual dengan rerata lama tinggal tamu relatif singkat, sampai dengan 7 hari)

Persentase tingkat hunian kamar *transient: regular* dihitung dengan membandingkan jumlah kamar *transient: regular* yang terjual dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Transient: regular} = \frac{\text{NPRO Trans Reg}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

- b. *Transient: group* (kamar yang dihuni oleh tamu gabungan atau kelompok

dengan rerata lama tinggal tamu relatif singkat, sampai dengan 7 hari)

Persentase tingkat hunian kamar *transient: group* dihitung dengan membandingkan jumlah kamar *transient: group* yang terjual dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Transient: group} = \frac{\text{NPRO Trans Grp}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

- c. *Permanent* (kamar yang diperuntukkan bagi pejabat hotel tertentu, misalnya *general manager*)

Persentase tingkat hunian kamar *permanent* dihitung dengan membandingkan jumlah kamar *permanent* yang digunakan dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Permanent} = \frac{\text{NPRO Permanent}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

- d. *Paid Occupancy* (kamar terhuni oleh tamu yang membayar)

Persentase tingkat hunian kamar yang terjual dihitung dengan membandingkan jumlah kamar yang terjual dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Paid Occupancy} = \frac{\text{Paid Occupancy}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

- e. *Complimentary* (kamar yang dihuni oleh tamu yang tidak membayar jasa kamar (gratis) pada saat meninggalkan hotel)

Persentase tingkat hunian kamar *complimentary* dihitung dengan membandingkan jumlah kamar *complimentary* yang digunakan dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Complimentary} = \frac{\text{Complimentary}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

- f. *Guest Occupancy* (kamar ter huni oleh tamu yang membayar dan tamu yang tidak membayar atau gratis)

Persentase tingkat hunian kamar ini dihitung dengan membandingkan jumlah kamar yang dihuni oleh tamu yang membayar dan yang tidak membayar atau gratis yang digunakan dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Guest Occupancy} = \frac{\text{Guest Occupancy}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

- g. *Temporary House Use* (kamar yang diperuntukkan bagi pejabat hotel tertentu untuk jangka pendek)

Persentase tingkat hunian kamar ini dihitung dengan membandingkan jumlah kamar *temporary house use* yang digunakan dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Temporary House Use} = \frac{\text{Temporary House Use}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

- h. *Total Occupancy* (jumlah semua kamar yang ter huni)

Persentase tingkat hunian kamar ini dihitung dengan membandingkan jumlah semua kamar yang ter huni dengan jumlah kamar yang tersedia untuk dijual.

$$\text{Total Occupancy} = \frac{\text{Total Occupancy}}{\text{Rooms Available}} \times 100\%$$

NPRO = *Number of Paid Rooms Occupied*

2.4 Kriteria Fasilitas Hotel Bintang Tiga

Hotel kelas ini mempunyai kondisi sebagai berikut

Umum:

- a. Unsur dekorasi Indonesia tercermin pada *lobby*, restoran, kamar tidur, dan *function room*

Bedroom:

- a. Terdapat minimum 20 kamar standar dengan luas 22 m²/kamar
- b. Terdapat minimum 2 kamar suite dengan luas 44 m²/kamar
- c. Tinggi minimum 2.6 m tiap lantai

Dining room:

- a. Bila tidak berdampingan dengan *lobby*, maka harus dilengkapi dengan kamar mandi.

Bar:

- a. Apabila berupa ruang tertutup maka harus dilengkapi AC dengan suhu 24⁰
- b. Lebar ruang kerja bartender setidaknya 1 meter.

Ruang fungsional:

- a. Minimum terdapat 1 buah pintu masuk yang terpisah dari *lobby* dengan kapasitas minimum 2,5 kali jumlah kamar.
- b. Dilengkapi dengan toilet apabila tidak satu lantai dengan *lobby*.

- c. Terdapat *pre function room*.

Lobby:

- a. Mempunyai luasan minimum 30 m.
- b. Dilengkapi dengan lounge.
- c. Toilet umum minimum satu buah dengan perlengkapan.
- d. Lebar koridor minimum 1,6 m.

Drug store:

- a. Minimum terdapat *drugstore, bank, money changer*, biro perjalanan, *airline agent, souvenir shop*, perkantoran, butik dan salon.
- b. Tersedia poliklinik.
- c. Tersedia paramedis.

Sarana rekreasi dan keluarga:

- a. Minimum 1 buah dengan pilihan tenis, bowling, golf, fitness, sauna, billiard, jogging, diskotik atau taman bermain anak.
- b. Terdapat kolam renang dewasa yang terpisah dengan kolam renang anak.

Utilitas penunjang:

- a. Terdapat transportasi vertikal mekanis.
- b. Ketersediaan air bersih minimum 500 liter/orang/hari.
- c. Dilengkapi dengan instalasi air panas dan dingin.
- d. Dilengkapi dengan telepon lokal dan interlokal.
- e. Tersedia PABX.
- f. Dilengkapi sentral video/TV, radio, paging, carcall.