

**PENERAPAN *NON-FINANCIAL PERFORMANCE MEASURES*
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA *FRONT OFFICE DEPARTMENT*
ROYAL JELITA HOTEL BANJARMASIN**

Jennifer Viony Tjoaputri
Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya
JenniferViony@yahoo.com

Dr. Dra.ec. Ria Sandra Alimbudiono, M.Si.
Ria@staff.ubaya.ac.id

Abstrak - Semua industri perhotelan berlomba untuk menjadi yang terbaik bagi pelanggan. Hal ini menyebabkan hotel harus terus melakukan perbaikan dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja. Untuk itu penting bagi badan usaha untuk menerapkan berbagai teknik sistem pengukuran kinerja untuk dapat mengukur kinerja yang telah dicapai oleh badan usaha.

Pengukuran kinerja finansial tidak cukup sehingga diperlukan pengukuran kinerja non finansial dimana pengukuran ini mengarah kepada kegiatan operasional yang lebih memperinci kegiatan yang sedang berlangsung juga berdasarkan aktivitas karyawan itu sendiri serta dapat menganalisis kelemahan yang terdapat dalam badan usaha kemudian dapat dilakukan perbaikan - perbaikan guna meningkatkan kinerja badan usaha yang akan membantu dalam tercapainya tujuan badan usaha tersebut.

Royal Jelita Hotel merupakan badan usaha jasa yang bertempat di Banjarmasin. Royal Jelita Hotel telah menerapkan beberapa pengukuran kinerja yaitu berdasarkan kedisiplinan waktu kerja, kepatuhan pada tugas, pemahaman materi kerja, inisiatif, *attitude* dan penampilan serta loyalitas karyawan. Namun dalam penerapan ini masih memiliki kelemahan, oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan saran bagi hotel terkait dengan perbaikan dari permasalahan yang ada serta menambahkan indikator pengukuran kinerja lain yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan.

Kata kunci : *Non Financial Performance Measure*, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan

Abstract - *All the hospitality industry are competing to be the best for customers. This is cause the hotel should continue to make improvements and evaluation to improve performance. It is important for businesses to apply various techniques of performance measurement system to measure the performance achieved by the enterprises.*

Financial performance measures is not enough so needs non-financial performance measurements where these measurements aims to ongoing operational activities are also based on the activity of the employees themselves and be able to analyze the weaknesses contained in the enterprise then do improvements to improve the performance of enterprises that will help the achievement of these enterprises.

Royal Jelita Hotel is a business entity services are located in Banjarmasin. Royal Jelita Hotel has implemented several measures of performance that is based on the working time discipline, obedience to duty, understanding the job, initiative, attitude and appearance and employee loyalty. But in this application still has weaknesses, therefore, this research aims to provide advice to the hotel related the improvement of the existing problems and adding other performance measurement indicators that can help in decision making.

Keywords: *Non Financial Performance Measure, customer satisfaction, quality of service*

PENDAHULUAN

Di era sekarang ini persaingan semakin ketat dan bersifat global, sehingga perusahaan – perusahaan yang terlibat dalam persaingan bisnis dituntut untuk lebih produktif, memiliki kinerja yang baik, serta harus bisa menyiasati perkembangan teknologi dan informasi yang semakin berkembang. Kendala yang dapat terjadi seperti adanya persaingan, situasi politik, kemajuan teknologi serta pelanggan yang semakin cerdas dan berpengetahuan dapat menghambat perkembangan perusahaan. Salah satu cara untuk dapat bertahan dan mengikuti perkembangan industri bisnis adalah dengan menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu menjadikan perusahaan dapat menghadapi kompetisi yang ada serta untuk memberikan informasi yang diperlukan bagi pihak manajerial. Saat ini, sistem pengukuran kinerja menjadi pusat perhatian bagi praktisi maupun akademisi khususnya di bidang akuntansi manajemen (Sholihin dan Pike, 2010).

Pengukuran kinerja berdasarkan keuangan seperti laba perusahaan, laba bersih per saham, pertumbuhan penjualan atau *total shareholder return* (Ibrahim & Lloyd, 2011 dalam Gijssel, 2012) memang merupakan hal yang penting bagi perkembangan perusahaan, tetapi perhitungan tersebut kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan perusahaan karena informasi yang diukur dalam satuan keuangan merupakan hasil dari keputusan masa lalu dan

hanya memberikan gambaran keberhasilan perusahaan jangka pendek tanpa menggambarkan secara nyata kondisi perusahaan yang sebenarnya. Dalam pasar yang bergejolak saat ini, pengukuran kinerja berbasis keuangan tidak lagi relevan untuk memberikan informasi penting bagi perusahaan. Untuk itu, pengukuran kinerja yang baru diciptakan yang didasarkan pada pengukuran kinerja *non-financial* sebagai konsekuensi dari kekurangan pengukuran kinerja keuangan.

Pengukuran kinerja *non-financial* memberikan informasi yang lebih relevan, akurat dan tepat waktu untuk mencocokkan defisiensi yang melekat yang terkandung dalam ukuran kinerja tradisional (Preda dan Watts, 2004). Perusahaan dituntut untuk selalu memberikan sesuatu yang terbaik bagi pelanggan yang hal ini penting karena baik atau tidaknya perusahaan bagi pelanggan dipengaruhi oleh bagaimana kinerja dari perusahaan tersebut.

Banyak perusahaan saat ini menggunakan pengukuran kinerja *non-financial*, dalam prakteknya pada industri perhotelan saat ini, kinerja *non-financial* mempunyai peran yang sangat penting karena karakteristik utama yang berfokus pada pelayanan kepada pelanggan. Bisnis perhotelan saat ini mengalami peningkatan yang cukup signifikan terutama di Indonesia. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2016), tingkat penghunian kamar pada hotel berbintang di 27 provinsi di Indonesia pada tahun 2014 hingga Mei 2016 mengalami peningkatan yaitu 51,73%; 53%; 53,10%. Selain itu, jumlah angka rata-rata pekerja per usaha tahun 2015 yaitu 92,3% dan per kamar 0,9 % serta jumlah tamu Indonesia per hari tahun 2015 adalah 103.385 orang dan jumlah tamu asing per hari tahun 2015 adalah 32.251 orang. Oleh karena itu, penting bagi industri perhotelan untuk menerapkan berbagai teknik sistem pengukuran kinerja *non-financial* untuk pertumbuhan dan pengembangan hotel secara keseluruhan guna mencapai kepuasan pelanggan.

Maka dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui penerapan *non-financial performance measures* untuk meningkatkan kinerja *front office department* Royal Jelita Hotel Banjarmasin, alasan menggunakan *department front office* adalah dikarenakan *department* lain seperti *F&B service*, *house keeping* dan yang lainnya sudah berjalan dengan baik dimana kebersihan kamar

hingga kualitas makanan yang disajikan telah memuaskan pelanggan. Untuk itu, peneliti menggunakan *department front office* sebagai objek dalam penelitian ini yang diharapkan dengan penerapan *non-financial performance measures* dapat meningkatkan kinerja *front office department* Royal Jelita Hotel Banjarmasin.

Main research question yang diajukan pada penelitian ini adalah “*Bagaimana penerapan non financial performance measures dalam upaya meningkatkan kinerja front office department Royal Jelita Hotel Banjarmasin?*”. Dari *main research question* tersebut, dapat dijabarkan dalam *mini research question* sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *non financial performance measures* pada Royal Jelita Hotel Banjarmasin ?
2. Permasalahan apa yang terjadi berkaitan dengan *non-financial performance measures* di *front office department* Royal Jelita Hotel Banjarmasin ?
3. Bagaimana perbaikan penerapan *non-financial performance measures* yang sesuai yang dapat membantu manajemen untuk meningkatkan kinerja *front office department* Royal Jelita Hotel Banjarmasin ?

LANDASAN TEORI

Pengukuran Kinerja

Neely et al (1995) dalam Ahmad dan Zabri (2016) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai satu set metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan. Menurut Hongren dan Sundem (2002) pengukuran kinerja yang baik harus mampu memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut: (1) mempunyai hubungan dengan tujuan badan usaha, (2) memperhatikan keseimbangan antara jangka panjang dan jangka pendek, (3) dapat dipengaruhi oleh tindakan manajemen dan karyawan, (4) dapat dimengerti oleh karyawan, (5) dapat digunakan untuk mengevaluasi manajer dan karyawan, (6) mudah diukur, dan (7) dapat digunakan secara konsisten dan tetap. Dengan terpenuhinya kriteria - kriteria tersebut diharapkan pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang lebih akurat sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Tujuan Pengukuran kinerja

Menurut Merchant dan Van der Stede (2003), tujuan utama dari *performance measure* adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan badan usaha serta dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan agar membuahkan hasil yang diinginkan badan usaha tersebut. *Performance measure* juga digunakan untuk meminimalkan perilaku yang tidak semestinya dan mendorong perilaku yang semestinya dilakukan.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Simons (2000), *performance measure* dapat membantu manajemen dalam menelusuri terlaksananya strategi bisnis dengan cara membandingkan kinerja aktualnya dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. *Performance measure* dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk berbagai hal diantaranya: (1) membantu pengambilan keputusan terkait penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian, serta (2) mengelola operasi organisasi melalui pemotivasian karyawan secara individu dan lain sebagainya. Sehingga dengan adanya pengukuran kinerja dapat memperoleh masukan bagi keberhasilan badan usaha di masa depan.

Non-Financial Performance Measures

Penggunaan pengukuran kinerja non finansial saat ini semakin banyak digunakan oleh berbagai badan usaha, mereka menyadari bahwa pengukuran kinerja finansial belum cukup untuk menggambarkan keadaan badan usaha yang sesungguhnya. Keterbatasan dari pengukuran finansial menjadikan berkembangnya pengukuran lain yang mampu melihat ke arah kegiatan operasional yang lebih terperinci kegiatan yang sedang berlangsung. Pengukuran kinerja *non-financial* dianggap sebagai sebuah sistem yang dirancang untuk karakteristik badan usaha tertentu. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja konvensional cenderung kurang melihat faktor kualitatif akibatnya informasi yang dihasilkan oleh pendekatan tradisional sering tidak akurat (Drury et al, 1993 dalam Ahmad dan Zabri 2016).

Pengukuran kinerja *non-financial* memberikan informasi yang lebih relevan, akurat dan tepat waktu untuk mencocokkan defisiensi yang melekat yang

terkandung dalam ukuran kinerja tradisional (Preda dan Watts, 2004). Drury dan Tayles (1993) dalam Ahmad dan Zabri (2016) mensurvei 260 UKM Inggris dan diperoleh hasil yang mendukung pentingnya pengukuran *non-financial*, terutama tindakan kepuasan pelanggan, kualitas produk, pengiriman dan kehandalan pemasok.

Tujuan dan Peranan Penting Penerapan *Non-Financial Performance Measures*

Menurut Hussain dan Hoque (2002), tujuan penerapan *non-financial performance measure* dapat membantu badan usaha dalam mencapai keunggulan bersaing bisnis dengan durasi waktu yang lama untuk dapat menghadapi dunia bisnis yang semakin berkembang. *Non-financial performance measures* dibutuhkan karena dapat mencerminkan langkah-langkah suatu badan usaha untuk mengukur kinerja dan mencapai tujuan.

Jenis-jenis *Non-Financial Performance Measures*

Neely (2002) berpendapat bahwa tidak ada rumusan pengukuran *non-financial* yang tetap untuk semua badan usaha, yang berarti pengukuran *non-financial* tergantung pada jenis dan kebutuhan badan usaha itu sendiri. Pengukuran kinerja *non-financial* antara lain:

1. Disiplin waktu kerja

Seseorang dijadwalkan untuk bekerja harus hadir tepat pada waktunya tanpa alasan apapun. Disiplin waktu kerja sangat dibutuhkan dalam hotel karena yang ditawarkan oleh hotel adalah pelayanan jasa sehingga para karyawan harus disiplin terhadap waktu kerja mereka sesuai yang telah ditentukan. Amriany, dkk dalam Anggraeni (2008) menyebutkan aspek-aspek disiplin kerja yaitu: kehadiran, waktu kerja, kepatuhan terhadap perintah, kepatuhan terhadap aturan, produktivitas kerja dan pemakaian seragam.

2. Kepatuhan pada Tugas

Kepatuhan pada tugas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mematuhi perintah terhadap tugas yang harus dilakukannya selama jam kerja dan bagaimana mereka bertanggungjawab atas tugas yang harus mereka kerjakan.

3. Penguasaan Materi Kerja

Mengukur bagaimana tingkat pengetahuan mengenai deskripsi pekerjaan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Inisiatif

Inisiatif kerja diartikan sebagai daya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa menunggu suruhan orang lain. Karyawan yang memiliki inisiatif dalam bekerja akan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan kinerja mereka.

5. *Attitude* dan penampilan

Untuk dapat memberikan pelayanan yang berkesan kepada pelanggan, karyawan hotel dituntut untuk memiliki *attitude* yang baik sehingga pelanggan merasa dihargai, aman, dan berada di tangan yang profesional. Tidak hanya memberikan perilaku yang baik, tetapi karyawan hotel juga harus memperhatikan penampilan. Harry Darsono (2001) mengatakan setiap orang memiliki pribadi yang berbeda demikian pula penampilannya. Penampilan dan perawatan diri merupakan penunjang dalam dunia kerja seseorang, terutama yang berhubungan dengan orang lain. Penampilan dapat memberikan kesan pertama tentang pribadi seseorang baik itu positif ataupun negatif. Menurut sugiarso (2003) menjelaskan bahwa, “Penampilan diri seorang pelayan akan menentukan apakah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan merupakan pelayanan yang berkualitas baik atau tidak”.

6. Sosialisasi dan Kerjasama

Menurut Tenner dan Detero (1992) dalam Hastuti (2009) kerjasama tim adalah sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Setiap orang dalam struktur organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu membutuhkan kerjasama tim yang

baik untuk mencapai tujuannya itu. Dalam industri perhotelan, kerjasama antar karyawan baik dalam sesama *department* atau berbeda *department* sangat diperlukan karena kebanyakan aktivitas yang dilakukan membutuhkan kerjasama dan bersosialisasi dengan karyawan lain.

7. Loyalitas karyawan

Menurut Nitisemito (2004) loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditunjukkan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur. Dimensi loyalitas karyawan yang dikemukakan oleh Siswanto (2005) antara lain: (1) dimensi taat pada peraturan, (2) dimensi tanggung jawab pekerjaan, (3) dimensi rasa memiliki, (4) dimensi hubungan antar pribadi, (5) dimensi kesukaan terhadap pekerjaan.

8. Kepuasan karyawan

Menurut Wexley & Yukl (1977) dalam As'ad (2002) yang disebut kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan ini akan diukur melalui penilaian responden terhadap beberapa indikator seperti hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan fisik kerja, hasil penyelesaian tugas dan tanggung jawab, perasaan jika mendapat penghargaan atau pujian dari atasan, perasaan atau penilaian terhadap gaji, tunjangan dan bonus yang diberikan instansi, penilaian terhadap jaminan/asuransi kesehatan, jaminan pensiun, penilaian terhadap cuti kerja.

9. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Wyckof (1990) dalam Tjiptono (2005) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai “tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan”. Menurut Kotler (2003),

berdasarkan tingkat kepentingannya kualitas layanan dapat dibedakan menjadi: *reliability* (Keandalan), *responsiveness* (Daya tanggap), *assurance* (Jaminan), *empathy* (Empati), *tangible* (Bukti langsung).

10. Respon pelanggan

Respon pelanggan dapat berupa keluhan maupun kepuasan atas apa yang telah mereka rasakan selama menggunakan jasa hotel.

1. Keluhan pelanggan

Menurut Bell dan Luddington (2006), keluhan pelanggan adalah umpan balik dari pelanggan yang ditujukan kepada perusahaan yang cenderung bersifat negatif. Keluhan pelanggan dapat menjadi pengukur sejauh mana kinerja perusahaan pada umumnya dan dapat menjadi acuan perbaikan kinerja di masa datang.

2. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan diartikan sebagai suatu tanggapan perilaku pelanggan terhadap barang atau jasa yang dirasakannya dibandingkan dengan harapan pelanggan tersebut. Pelanggan yang puas maka akan membeli atau menggunakan jasa itu kembali (Prieto dan Revilla, 2006). Mengetahui kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan survei kepuasan pelanggan. Jika ada keluhan, dapat dilihat apa yang menjadi alasan ketidakpuasan pelanggan tersebut untuk bisa dilakukan perbaikan ke depannya.

11. *Repeat Customer*

Repeat customer diartikan sebagai pelanggan yang telah membeli atau menggunakan jasa suatu badan usaha lebih dari dua kali. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan loyal terhadap badan usaha sehingga mereka akan selalu membeli atau menggunakan jasa badan usaha tersebut.

METODE PENELITIAN

Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui permasalahan yang timbul berkaitan dengan *non-financial performance measures* di *front office department* dan untuk menentukan perbaikan yang sesuai dalam membantu pihak manajemen hotel dalam memperbaiki masalah tersebut. Wawancara langsung dilakukan menggunakan metode *semi-structured* dan pencatatan manual dengan asisten *general manager* dan *supervisor front office*. Dengan wawancara ini, peneliti dapat memperoleh informasi mengenai bagaimana *non-financial performance measures* yang telah diterapkan oleh hotel, masalah apa yang timbul berkaitan dengan *non-financial performance measures* tersebut dan bagaimana perbaikan penerapan *non-financial performance measures* yang sesuai yang dapat membantu manajemen untuk meningkatkan kinerja *front office department* Royal Jelita Hotel Banjarmasin

Observasi dilakukan kepada staf *front office* dengan cara mengunjungi *front office department* Royal Jelita Hotel dan melihat langsung proses kerja mereka serta melakukan tanya jawab untuk mengetahui apakah mereka mengerti mengenai penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh hotel dan apakah hotel secara terbuka menjelaskan maksud dan tujuan dari penilaian kinerja karyawan. Observasi dilakukan dengan metode *non-participant observation*.

Analisis dokumen dilakukan untuk mencari kesesuaian antara data yang diperoleh dengan hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang digunakan diantaranya laporan kehadiran karyawan, laporan *checklist* karyawan, laporan keterlambatan karyawan, laporan komplain pelanggan dan laporan terkait *non-financial* yang ada pada *front office department*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *supervisor front office* Royal Jelita Hotel, beberapa indikator pengukuran kinerja *non-financial* telah diterapkan kepada karyawan *front office* namun tidak semua indikator pengukuran kinerja dikomunikasikan secara terbuka kepada karyawan. Tidak adanya standar tertulis yang menjadi dasar penilaian terhadap pengukuran kinerja tersebut juga turut menjadi permasalahan yang dialami Royal Jelita Hotel. Berikut beberapa

masalah yang sering ditemukan dalam mengukur kinerja karyawan bagian *front office*:

1. Permasalahan terkait Kedisiplinan Waktu Kerja

Pengukuran kinerja berdasarkan kedisiplinan waktu kerja telah diterapkan namun permasalahan yang terjadi bahwa selama ini rekapitulasi kehadiran karyawan diberikan oleh HRD kepada *supervisor* hanya jika pada bulan tertentu karyawan tersebut melakukan pelanggaran keterlambatan dan tidak masuk kerja saja serta belum adanya standar tertulis sebagai dasar penilaian untuk menentukan kinerja karyawan tersebut baik atau kurang baik dilihat dari frekuensi kehadiran dan keterlambatannya.

2. Permasalahan terkait Kepatuhan pada Tugas

Permasalahan yang ditemukan adalah karyawan tidak mengerjakan tugasnya sesuai yang tertera di dalam *form checklist* namun memberikan tanda *checklist* pada *form* tersebut. Hal ini sering disebabkan karena *misscommunication* antar karyawan *front office* yang sedang bertugas pada *shift* tersebut. Permasalahan lain seperti melakukan kesalahan dalam bekerja. Pengukuran kinerja dengan *form checklist* ini memudahkan *supervisor* namun tanpa adanya pencatatan atas kesalahan dan kepatuhan karyawan akan mempersulit *supervisor* dalam melakukan penilaian. Pengukuran kinerja ini juga masih belum adanya penjelasan secara jelas kepada karyawan bagaimana dasar pengukuran dari kepatuhan pada tugas ini dan bagaimana cara mengukur kinerja mereka berdasarkan indikator pengukuran kinerja tersebut.

3. Permasalahan terkait Penguasaan Materi Kerja, Inisiatif, *Attitude* dan Penampilan, serta Loyalitas Karyawan

Permasalahan terkait penguasaan materi kerja yang ditemukan adalah masih terdapat karyawan yang tidak menguasai pekerjaannya, kurang mengerti mengenai aktivitas yang harus dikerjakan, kurang menguasai sistem yang digunakan oleh hotel, beberapa kali masih melakukan kesalahan dan bertanya kepada rekan kerja dan *supervisor*. Karyawan

cenderung hanya melakukan pekerjaan sesuai yang diperintahkan saja tanpa berinisiatif melakukan pengembangan kinerja, kurang ada inisiatif dalam membantu tamu serta kurang ada inisiatif memberikan ide-ide baru guna meningkatkan performa *front office department*. Berdasarkan pemaparan *supervisor front office* saat wawancara, sejauh ini karyawan *front office* cukup baik terkait *attitude* dan penampilan sehingga belum terdapat masalah yang berarti. Pengukuran kinerja berdasarkan loyalitas karyawan juga memiliki permasalahan yaitu hanya berdasarkan pemantauan dan pendapat *supervisor* tanpa adanya survei langsung kepada karyawan. Permasalahan lain yang ditemukan adalah tidak adanya standar tertulis sebagai dasar penilaian secara resmi yang ditetapkan oleh hotel dan diketahui oleh seluruh karyawan.

4. Kurangnya Penjelasan Mengenai Pengukuran Kinerja yang Diterapkan

Pada saat *interview* karyawan memang telah dikomunikasikan oleh pimpinan mengenai 3 kriteria yang menjadi penilaian karyawan yaitu dilihat dari kejujuran, kedisiplinan dan tanggung jawab. Namun, penjabaran terkait 3 kriteria tersebut tidak dijelaskan secara rinci dan tertulis, sehingga karyawan tidak mengetahui dari segi apa dan bagaimana pengukuran kinerja dari 3 kriteria tersebut serta adanya pengukuran kinerja lain yang ditetapkan namun tidak diketahui oleh karyawan.

5. Tidak Ada Standar Tertulis sebagai Dasar Penilaian yang Ditetapkan oleh Hotel secara Resmi

Tidak adanya pencatatan atau pendokumentasian atas kinerja karyawan juga menjadi permasalahan karena tidak dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam melakukan penilaian serta tidak adanya standar tertulis sebagai dasar penilaian yang ditetapkan oleh hotel secara resmi.

6. Tidak Adanya Pemberian *Reward* atau Penghargaan Kepada Karyawan

Permasalahan yang juga ditemukan adalah tidak adanya pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan atas kinerja mereka seperti *best employee of the month* dan sebagainya sehingga karyawan menganggap bahwa pengukuran kinerja yang diterapkan oleh hotel tidak

ada artinya. Hal ini menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja karena karyawan menganggap atasan tidak memiliki kepedulian dan menghargai apa yang mereka berikan kepada hotel.

Seperti yang telah dijabarkan bahwa Royal Jelita Hotel telah menerapkan pengukuran kinerja *non financial* namun masih memiliki banyak kelemahan, oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan tujuan dapat memberikan masukan bagi hotel dengan melakukan perbaikan atas permasalahan yang ada serta menambahkan indikator pengukuran kinerja lain yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan. Berikut beberapa masukan perbaikan yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah-masalah pengukuran kinerja *non financial* dan beberapa tambahan indikator lainnya:

1. Perbaikan atas Permasalahan terkait Kedisiplinan Waktu Kerja

Seharusnya rekapitulasi kehadiran dan keterlambatan karyawan *front office* rutin diberikan kepada *supervisor* setiap minggu atau setiap bulan sehingga *supervisor* dapat memiliki arsip dokumentasi kedisiplinan waktu kerja karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian. Serta diperlukan adanya standar tertulis sebagai dasar penilaian secara resmi dalam mengukur kinerja disertai penjabaran yang rinci terhadap pengukuran tersebut.

2. Perbaikan atas Permasalahan terkait Kepatuhan pada Tugas

Perbaikan yang perlu dilakukan yaitu dengan *supervisor* membuat *form* pencatatan tugas yang dilakukan karyawan yang berisikan tentang keterangan pelaksanaan tugas yang telah dikerjakan dan bagaimana tanggapan atau solusi *supervisor* jika terdapat adanya kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan karyawan. Serta diperlukan adanya standar tertulis sebagai dasar penilaian secara resmi dalam mengukur kinerja disertai penjabaran yang rinci terhadap pengukuran tersebut.

3. Perbaikan atas Permasalahan Penguasaan Materi Kerja, Inisiatif, *Attitude* dan Penampilan, serta Loyalitas Karyawan

Supervisor dapat menanyakan secara pribadi kepada karyawan terkait materi kerja mana yang masih kesulitan untuk dikuasai,

menanyakan penyebabnya dan memberikan saran untuk membantu karyawan tersebut untuk lebih memahami materi kerjanya juga dapat dilakukan dengan mengadakan rapat rutin antar *supervisor* dan karyawan *front office*. Perbaikan atas permasalahan terkait loyalitas karyawan yang dapat disarankan kepada Royal Jelita Hotel adalah dengan menyebarkan kuisisioner kepada karyawan *front office* dengan menyertakan pertanyaan yang dapat dengan mudah mengetahui dan mengukur apakah karyawan tersebut loyal terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka dan apa yang menjadikan karyawan tersebut loyal.

Perbaikan lain yang dapat dilakukan untuk kelima indikator pengukuran kinerja ini dengan menggunakan penilaian dari beberapa sisi dengan harapan dapat memperoleh umpan balik dari berbagai sumber yang akan lebih objektif, mengurangi terjadinya diskriminasi dan penilaian yang tidak adil. Penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan kuisisioner dengan berisikan pernyataan mengenai kelima indikator pengukuran kinerja tersebut yang akan diberikan kepada atasan dan semua karyawan *front office* untuk diisi sesuai pendapat mereka dan apa yang mereka ketahui terhadap karyawan yang dinilai.

4. Perbaikan atas Permasalahan Kurangnya Penjelasan Mengenai Pengukuran Kinerja

Perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini dengan cara pihak manajemen harus terbuka dalam menjelaskan dan mengkomunikasikan tentang pengukuran kinerja yang akan menjadikan karyawan termotivasi dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Karyawan tidak hanya perlu untuk mengetahui pengukuran kinerja yang ditetapkan hotel dan standar atas pengukuran kinerja tersebut namun karyawan juga perlu untuk mengetahui bagaimana dasar dan cara perhitungan yang dilakukan. Hal ini sangat berpengaruh positif untuk meningkatkan kinerja khususnya bagian *front office*.

5. Perbaikan atas Permasalahan Terkait Kurangnya Pengarsipan Dokumen dan Tidak Ada Standar Tertulis sebagai Dasar Penilaian yang Ditetapkan oleh Hotel secara Resmi

Royal Jelita Hotel sebaiknya melakukan pencatatan secara tertulis atau terkomputerisasi terkait pengukuran kinerja karyawan yang telah diterapkan serta adanya pencatatan terhadap pelanggaran dan *progress* dari karyawan sehingga memudahkan pemantauan sehingga menjadi lebih jelas dan terarsip dengan baik. Dengan adanya standar tertulis sebagai dasar penilaian yang ditetapkan oleh hotel secara resmi dan diketahui secara jelas oleh semua karyawan akan memudahkan pihak manajemen dalam pengambilan keputusan pada saat penilaian karyawan yang nantinya akan berguna dalam pengambilan keputusan terkait perpanjangan kontrak karyawan.

6. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Sosialisasi dan Kerjasama dengan Sesama Rekan Kerja dan Konsumen

Salah satu fungsi dari *front office* adalah melakukan kerjasama yang baik dengan *department* lain untuk kelancaran operasional hotel, sehingga *front office* dituntut untuk memiliki hubungan yang baik dalam hal bersosialisasi dan bekerjasama dengan rekan kerja dan seluruh karyawan di *department* lain yang ada di hotel. Dengan adanya acara keakraban karyawan dapat mempermudah karyawan bersosialisasi dengan sesama rekan kerjanya baik di *department* yang sama maupun berbeda. Selain pentingnya sosialisasi dan kerjasama dengan rekan kerja, sosialisasi dan komunikasi dengan konsumen juga menjadi hal yang wajib dilakukan oleh karyawan *front office*.

Penilaian mengenai indikator ini berdasarkan penilaian sesama rekan kerja tidak hanya berdasarkan penilaian atasan saja. Penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan kuisioner dengan berisikan pernyataan mengenai indikator pengukuran kinerja ini yang akan diberikan kepada atasan dan semua karyawan *front office* untuk diisi sesuai pendapat mereka dan apa yang mereka ketahui terhadap karyawan yang dinilai.

7. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Kepuasan Karyawan Terhadap Pekerjaan dan Hotel

Royal Jelita Hotel juga perlu dalam mengukur kinerja karyawan berdasarkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan hotel tempat mereka bekerja. Karyawan yang puas bekerja di Royal Jelita Hotel cenderung akan meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas tinggi. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan hotel dapat diukur dengan menyebarkan kuisisioner kepada karyawan khususnya karyawan *front office*. Kuisisioner tersebut harus berisikan aspek-aspek yang jelas dan rinci yang menjadi dasar untuk melihat apakah karyawan *front office* selama bekerja di Royal Jelita Hotel merasa puas atau tidak.

8. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Kualitas Layanan yang Diberikan oleh Karyawan dan Respon Tamu

Kualitas layanan akan menentukan bagaimana respon tamu sehingga pelayanan yang dilakukan harus sebaik mungkin dan berusaha menghindari keterlambatan dan ketidaksiapan dalam melayani tamu terutama karyawan *front office*. Pengukuran kinerja berdasarkan kualitas layanan dan respon pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan *guest card* atau situs *comment online* di *website* hotel atau biro perjalanan seperti Traveloka. Sebaiknya Royal Jelita Hotel memiliki *web online* yang dikelola sendiri dengan menempatkan kolom komentar atau pengisian *guest card online* sehingga memudahkan para tamu yang ingin memberikan respon, kritik dan saran mengenai pengalaman mereka menginap di Royal Jelita Hotel.

9. Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Repeat Customer*

Pengukuran kinerja berdasarkan *repeat customer* ini perlu diterapkan Royal Jelita Hotel untuk mengukur seberapa besar usaha karyawan *front office* dalam menarik minat tamu untuk menggunakan jasa hotel secara berulang di kemudian hari. Karena salah satu dari tugas *front office* adalah meningkatkan jumlah tamu langganan, dimana jika karyawan *front office* dapat menjadikan tamu sebagai pelanggan tetap hotel yang akan

menggunakan jasa hotel berulang berarti karyawan tersebut telah melakukan tugasnya dengan sangat baik dan memberikan dampak positif bagi perkembangan hotel.

Adapun rekomendasi tahapan proses perhitungan pengukuran kinerja karyawan yaitu menentukan skala pengukuran kinerja (skala A dengan nilai 4 hingga skala D dengan nilai 1), menentukan bobot dari masing-masing pengukuran kinerja karyawan (masing-masing pengukuran kinerja memiliki bobot 10), menentukan total nilai yang didapatkan (total nilai yang didapatkan akan dikurangkan lagi hanya jika karyawan menerima Surat Teguran (ST) atau Surat Peringatan (SP)), dan menentukan rentang nilai kinerja karyawan (total nilai akhir dibagi dengan total bobot karyawan) sehingga didapatkan hasil kinerja karyawan yang dimana evaluasi kinerja sebaiknya dilakukan setiap 2-3 bulan sekali sehingga kinerja karyawan dalam beberapa aspek yang telah diterapkan dapat dipantau secara terus-menerus.

KONKLUSI

Implikasi Manajerial

Untuk mengetahui tujuan suatu badan usaha dapat tercapai dengan baik maka diperlukan alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja badan usaha tersebut yang salah satunya adalah *non-financial performance measures*. Pengukuran kinerja non finansial diterapkan untuk meningkatkan kinerja bagian *front office* dengan mengukur kinerja karyawan menggunakan indikator-indikator kedisiplinan waktu kerja, kepatuhan pada tugas, penguasaan materi kerja, inisiatif, *attitude* dan penampilan, serta loyalitas karyawan. Dari analisa indikator-indikator pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui apa saja masalah yang masih terjadi di Royal Jelita Hotel agar dapat dilakukan perbaikan atas masalah-masalah tersebut yang akan bermanfaat bagi hotel di kemudian hari. Pengukuran kinerja diterapkan untuk dapat membantu pihak manajemen dalam menilai kinerja karyawan, melakukan perbaikan secara terus-menerus sehingga kedepannya dapat berdampak positif terhadap kesuksesan hotel.

Keterbatasan Studi

Penelitian ini memiliki banyak kendala dalam pengerjaannya. Keterbatasan yang ditemukan adalah yang menjadi objek penelitian hanya bagian *front office* saja dan pengukuran kinerja non finansial yang diterapkan oleh hotel tidak memiliki standar yang jelas dan akurat sehingga penilaian baik dan kurang baiknya kinerja karyawan tidak memberikan hasil yang seharusnya. Selain itu, data yang dibutuhkan tidak dapat diberikan semuanya oleh hotel.

Agenda untuk Penelitian Selanjutnya

Karena keterbatasan yang dialami peneliti saat ini sehingga mengharapkan peneliti selanjutnya untuk dapat mengembangkan pengukuran kinerja non finansial lainnya yang lebih baik, juga dapat menambahkan indikator lain yang sesuai yang tidak dibahas dalam penelitian ini sehingga hasil dari penelitian dapat membantu badan usaha dalam mengukur kinerja karyawannya dan menjadikan umpan balik bagi kesuksesan badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K., and S. Mohamed. 2016. The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35 : 476-484.
- Anggraeni, D. (2008). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Utama Karya Wilayah Semarang. Semarang : UNNES. Hal, 19-20
- As'ad, M. 2002. Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Edisi KeEmpat. Yogyakarta: Liberty.
- Bell, S.J., and L. James. A. 2006. Coping with customer complaints. *Journal of Service*, Sage Publications.
- Biro Pusat Statistik, 2016. *Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Berbintang di 27 Provinsi di Indonesia*. <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/980> (diunduh tanggal 9 Juni 2016).
- Biro Pusat Statistik, 2015. *Jumlah Akomodasi, Rata-rata Pekerja dan Jumlah Tamu per Hari Menurut Provinsi, Tahun 2015 (Hotel Bintang)*. <https://bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1373> (diunduh tanggal 9 Juni 2016).
- Darsono, Harry. Buku panduan: Penampilan Pegawai Bank Indonesia. Jakarta. 2001

- Gijsel, P.V. 2012. The Importance of Non-Financial Performance Measures During the Economic Crisis. Tilburg University School of Economic and Management.
- Hastuti, Sri dan Luky. 2009. Kinerja Manajerial : Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan, Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol.9 No.1, Maret
- Hongren, Charles T., Gary L. Sundem., Stratton, O, William., 2002, "Introduction to Management Accounting," 12th Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Hussain, Md. Mostaque and Zahirul Hoque, 2002. Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 15 No. 2, 2002 pp. 162-183 : Understanding Non Financial Performance Measurement Practice in Japanese Banks.
- Kotler, Philip. 2003. Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2003. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall International Inc : England.
- Neely, A. 2002. *Business Performance Measurement*, UK Cambridge University Press.
- NitiseMITO, A.S. 2004. Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia). Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Preda, P., and T. Watts. 2004. Contemporary Accounting Innovations in Australia: Manufacturing versus service organizations. *Journal of Management Accounting Research* 2, Vol 2 (2).
- Prieto, I. M., and E. Revilla. 2006. Learning Capability and Business Performance : A Non-Financial and Financial Assessment. *The Learning Organization Journal*, Vol. 13 (2) : 166-185.
- Sholihin and Pike. 2010. *Organisational Commitment in the Police Service: Exploring the Effect of Performance Measure, Procedural Justice and Interpersonal Trust*. Financial Accountability & Management, 26 (4), November 2010.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, Prentice Hall Inc : New Jersey.
- Siswanto, Bedjo.2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Oprasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiarto, Endar. 2003. Pengantar Akomodasi Dan Restoran. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, F. 2005. *Pemasaran Jasa*. Penerbit Bayumedia. Malang, Jawa Timur.