



## PENGUKURAN EFISIENSI HOTEL DENGAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2018**



## **PENGUKURAN EFISIENSI HOTEL DENGAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**  
Ferry Irawan Wijaya  
**55112120083**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengukuran efisiensi hotel dengan metode data envelopment analysis (DEA).  
Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Efisiensi Keuangan  
Nama : Ferry Irawan Wijaya  
NIM : 55112120083  
Program : Pasca Sarjana Magister Manajemen  
Tanggal : 6 Januari 2018

Mengesahkan,

Pembimbing



UNIVERSITAS  
( Dewi Anggraini Faisol, Dr.Ak. ME. )

MERCU BUANA

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



( Didik J. Rachbini, Prof. Dr. )



( Aty Herawati, Dr. M.Si. )

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengukuran efisiensi hotel dengan metode data envelopment analysis (DEA).

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Efisiensi Keuangan

Nama : Ferry Irawan Wijaya

NIM : 55112120083

Program : Pasca Sarjana Magister Manajemen

Tanggal : 6 Januari 2018

merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 6 Januari 2018



Ferry Irawan Wijaya

## **MOTTO**

*Sifat orang yang berilmu tinggi adalah merendahkan hati kepada manusia dan takut kepada Tuhan.*

*Keberhasilan adalah sebuah proses.*

*Niatmu adalah awal keberhasilan.*

*Peluh keringatmu adalah penyedapnya.*

*Tetesan air matamu adalah pewarnanya.*

*Doamu dan doa orang-orang disekitarmu adalah bara api yang mematangkannya.*

*Kegagalan di setiap langkahmu adalah pengawetnya.*

*Maka dari itu, bersabarlah!*

*Allah selalu menyertai orang-orang yang penuh kesabaran dalam proses menuju keberhasilan.*

*Sesungguhnya kesabaran akan membuatmu mengerti bagaimana cara mensyukuri arti sebuah keberhasilan.*

*Hidup bukan milik orang yang terkuat, melainkan orang-orang yang lebih mudah beradaptasi untuk berubah.*

*Orang besar menempuh jalan kearah tujuan melalui rintangan dan kesukaran yang hebat.*

*Bukan kecerdasan anda, melainkan sikap anda lah yang akan mengangkat anda dalam kehidupan.*

**Ferry Irawan Wijaya**

## KATA PENGANTAR



*Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu  
Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah  
Bacalah, dan Tuhanmu yang maha mulia  
Yang mengajar manusia dengan pena,  
Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya (QS: Al-'Alaq 1-5)  
Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan ? (QS: Ar-Rahman 13)  
Niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman  
diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat (QS : Al-Mujadilah 11)*

Segala puji bagi Allah, Sang Maha Pencipta dan Pengatur Alam Semesta dan syukur penulis panjatkan kehadiran Illahi Robbi. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan alam Rasulullah Muhammad saw, karena berkat limpahan ridho, rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya lah yang telah memberikan kekuatan, kesehatan dan kesabaran penyusun untuk mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul “**PENGUKURAN EFISIENSI HOTEL DENGAN METODE DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)**”. Penelitian ini disusun dalam rangka penyusunan tesis yang menjadi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program pascasarjana program studi magister manajemen Universitas Mercu Buana, Jakarta.

Selama menempuh pendidikan dan penulisan serta penyelesaian tesis ini, tidak sedikit kesulitan dan hambatan yang penulis alami, namun berkat dukungan, dorongan dan semangat baik secara moril maupun materiil dari orang terdekat, sehingga penulis mampu menyelesaikannya. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati penulis haturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, sedalam-dalamnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

- Ibu dan Ayahku tercinta sebagai tanda baktiku kepada beliau sekalian, atas segenap doa, cinta, dan kasih sayang yang telah dicurahkan, Istri dan Anak-

anakku tersayang yang selalu ada untukku dan atas segala ketulusan doa, dukungan dan kasih sayangnya telah memberikan semangat kepada penulis, Kakak dan Adikku yang kesemuanya tiada henti-henti senantiasa selalu memberikan dorongan dan nasehatnya kepada penulis, supaya penyusunan tesis ini cepat terselesaikan.

- Didik J. Rachbini, Prof. Dr. selaku Direktur Program Pascasarjana dan Aty Herawati, Dr. M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana.
- Dewi Anggraini Faisol, Dr.Ak. ME. selaku pembimbing yang di dalam berbagai kesibukan dapat menyempatkan diri membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulis;
- Pengelola, Dosen pengajar dan staf sekretariat pascasarjana, yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti perkuliahan;
- Semua Sahabatku sebagai wujud terima kasihku atas persahabatan yang indah dan dukungan yang selalu diberikan;
- Almamater dan teman-teman pascasarjana program studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
- Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan anugrah-Nya yang berlimpah bagi semua yang tersebut di atas. Sangat disadari dalam tesis ini terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dalam rangka kesempurnaan tesis ini. Akhirnya harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua dan menjadi sumbangan pikiran untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Jakarta, 6 Januari 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN.....	6
2.1. Sejarah Singkat Hotel.....	6
2.2 Lingkup dan Bidang Usaha.....	10
2.3. Tantangan Bisnis Perusahaan.....	11
2.4. Proses Bisnis Perusahaan.....	13
BAB III KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	21
3.1. Kajian Pustaka.....	21
3.1.1. Definisi Hotel.....	21

3.1.2. Teori Efisiensi.....	25
3.1.3. Pengukuran Efisiensi dengan Metode <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA).....	29
3.2. Penelitian Terdahulu.....	36
3.3. Kerangka Pikir.....	38
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
4.1. Jenis/Desain Penelitian.....	40
4.2. Variabel Penelitian.....	40
4.3. Populasi dan Sampel Penelitian.....	42
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	43
4.5. Teknik Pengumpulan Data.....	43
4.6. Teknik Analisa Data.....	43
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	51
5.2. Hasil Penelitian Dan Pembahasan.....	52
5.2.1. Analisa tahun 2009.....	54
5.2.2. Analisa tahun 2010.....	62
5.2.3. Analisa tahun 2011.....	70
5.2.4. Analisa tahun 2012.....	77
5.2.5. Analisa tahun 2013.....	86
5.2.6. Analisa tahun 2014.....	93
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>103</b>
6.1. Kesimpulan.....	103
6.2. Saran.....	104

DAFTAR PUSTAKA.....	107
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	114



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ranking Devisa Pariwisata Terhadap 10 Ekspor Barang Terbesar, 2009 – 2011.....	2
Tabel 2.1 Fungsi Bisnis vs Proses Bisnis Dari Sudut Pandang Tujuan.....	14
Tabel 3.1 Klasifikasi Hotel Berbintang.....	25
Tabel 5.1 Sampel Data Hotel Akhir Tahun 2009-2014 (BOT dan PAT dalam Juta Rp).....	50
Tabel 5.2 <i>Efficiency Score</i> .....	51
Tabel 5.3 <i>Potential Improvement 2009</i> .....	54
Tabel 5.4 <i>Potential Improvement 2010</i> .....	62
Tabel 5.5 <i>Potential Improvement 2011</i> .....	70
Tabel 5.6 <i>Potential Improvement 2012</i> .....	78
Tabel 5.7 <i>Potential Improvement 2013</i> .....	86
Tabel 5.8 <i>Potential Improvement 2014</i> .....	94

MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses <i>Check-in</i> .....	15
Gambar 2.2 Proses <i>Check-out</i> .....	18
Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian .....	39
Gambar 5.1 <i>Potential Improvement</i> Hotel X2 2009.....	54
Gambar 5.2 <i>Potential Improvement</i> Hotel X4 2009.....	56
Gambar 5.3 <i>Potential Improvement</i> Hotel X5 2009.....	57
Gambar 5.4 <i>Potential Improvement</i> Hotel X6 2009.....	57
Gambar 5.5 <i>Potential Improvement</i> Hotel X7 2009.....	58
Gambar 5.6 <i>Potential Improvement</i> Hotel X8 2009.....	59
Gambar 5.7 <i>Total Potential Improvement</i> 2009.....	60
Gambar 5.8 <i>Score Distribution (Classification)</i> 2009.....	61
Gambar 5.9 <i>Reference Frequency (Times as Benchmark)</i> 2009.....	61
Gambar 5.10 <i>Potential Improvement</i> Hotel X1 2010.....	63
Gambar 5.11 <i>Potential Improvement</i> Hotel X2 2010.....	64
Gambar 5.12 <i>Potential Improvement</i> Hotel X4 2010.....	64
Gambar 5.13 <i>Potential Improvement</i> Hotel X5 2010.....	65
Gambar 5.14 <i>Potential Improvement</i> Hotel X7 2010.....	66
Gambar 5.15 <i>Potential Improvement</i> Hotel X8 2010.....	67
Gambar 5.16 <i>Total Potential Improvement</i> 2010.....	67
Gambar 5.17 <i>Score Distribution (Classification)</i> 2010.....	68
Gambar 5.18 <i>Reference Frequency (Times as Benchmark)</i> 2010.....	69
Gambar 5.19 <i>Potential Improvement</i> Hotel X1 2011.....	71

Gambar 5.20	<i>Potential Improvement Hotel X2 2011.....</i>	72
Gambar 5.21	<i>Potential Improvement Hotel X4 2011.....</i>	72
Gambar 5.22	<i>Potential Improvement Hotel X6 2011.....</i>	73
Gambar 5.23	<i>Potential Improvement Hotel X7 2011.....</i>	74
Gambar 5.24	<i>Potential Improvement Hotel X8 2011.....</i>	75
Gambar 5.25	<i>Total Potential Improvement 2011.....</i>	75
Gambar 5.26	<i>Score Distribution (Classification) 2011.....</i>	76
Gambar 5.27	<i>Reference Frequency (Times as Benchmark) 2011.....</i>	77
Gambar 5.28	<i>Potential Improvement Hotel X1 2012.....</i>	79
Gambar 5.29	<i>Potential Improvement Hotel X2 2012.....</i>	79
Gambar 5.30	<i>Potential Improvement Hotel X4 2012.....</i>	80
Gambar 5.31	<i>Potential Improvement Hotel X5 2012.....</i>	81
Gambar 5.32	<i>Potential Improvement Hotel X6 2012.....</i>	81
Gambar 5.33	<i>Potential Improvement Hotel X7 2012.....</i>	82
Gambar 5.34	<i>Potential Improvement Hotel X8 2012.....</i>	83
Gambar 5.35	<i>Total Potential Improvement 2012.....</i>	84
Gambar 5.36	<i>Score Distribution (Classification) 2012.....</i>	85
Gambar 5.37	<i>Reference Frequency (Times as Benchmark) 2012.....</i>	85
Gambar 5.38	<i>Potential Improvement Hotel X1 2013.....</i>	87
Gambar 5.39	<i>Potential Improvement Hotel X2 2013.....</i>	88
Gambar 5.40	<i>Potential Improvement Hotel X4 2013.....</i>	88
Gambar 5.41	<i>Potential Improvement Hotel X5 2013.....</i>	89
Gambar 5.42	<i>Potential Improvement Hotel X6 2013.....</i>	90
Gambar 5.43	<i>Potential Improvement Hotel X7 2013.....</i>	91

Gambar 5.44	<i>Total Potential Improvement</i> 2013.....	91
Gambar 5.45	<i>Score Distribution (Classification)</i> 2013.....	92
Gambar 5.46	<i>Reference Frequency (Times as Benchmark)</i> 2013.....	93
Gambar 5.47	<i>Potential Improvement Hotel X1</i> 2014.....	95
Gambar 5.48	<i>Potential Improvement Hotel X2</i> 2014.....	95
Gambar 5.49	<i>Potential Improvement Hotel X3</i> 2014.....	96
Gambar 5.50	<i>Potential Improvement Hotel X4</i> 2014.....	97
Gambar 5.51	<i>Potential Improvement Hotel X5</i> 2014.....	98
Gambar 5.52	<i>Potential Improvement Hotel X6</i> 2014.....	98
Gambar 5.53	<i>Potential Improvement Hotel X7</i> 2014.....	99
Gambar 5.54	<i>Total Potential Improvement</i> 2014.....	100
Gambar 5.55	<i>Score Distribution (Classification)</i> 2014.....	101
Gambar 5.56	<i>Reference Frequency (Times as Benchmark)</i> 2014.....	102

