

# BAB I

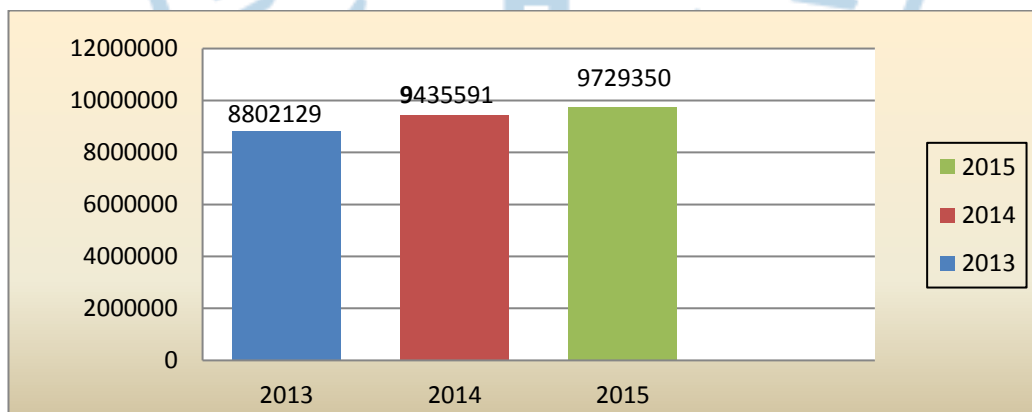
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi era globalisasi seperti saat ini, dunia pariwisata merupakan salah satu industri yang berpotensi besar terhadap tumbuh kembangnya perekonomian di Indonesia. Pariwisata dan perhotelan saling berperan penting terhadap pertumbuhan industri ini, industri perhotelan tidak akan terus tumbuh jika industri pariwisata tidak berkembang dengan baik. Begitupun, pariwisata tidak akan berkembang dengan baik jika tidak ada dukungan dari industri perhotelan.

Industri perhotelan dan pariwisata di Indonesia dapat dikatakan mengalami pertumbuhan yang cukup pesat. Hal ini di lihat dari meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan dan bertumbuhnya jumlah hotel di Indonesia.

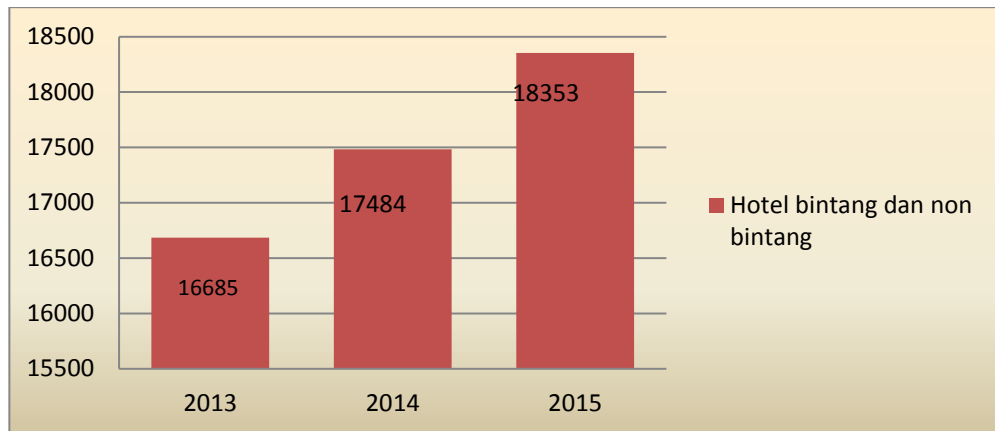
**Grafik 1.1 Grafik kunjungan wisatawan mancanegara di Indonesia**



Sumber: Badan Pusat Statistik

Menurut data BPS pada tahun 2013 jumlah kunjungan wisatawan mancanegara di Indonesia mencapai 8802129, tahun 2014 meningkat menjadi 9435591, dan pada tahun 2015 meningkat menjadi 9729350 ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)).

**Grafik 1.2 Grafik jumlah hotel pada hotel bintang dan non bintang di Indonesia**



Sumber: Badan Pusat Statistik

Masih menurut data BPS pada tahun 2013, jumlah hotel berbintang dan non bintang yang ada di Indonesia sebanyak 16685 hotel, tahun 2014 meningkat menjadi 17484 hotel, dan pada tahun 2015 meningkat menjadi 18353 hotel. ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)). Dari sini, dapat dilihat bahwa kenaikan jumlah wisatawan diiringi juga dengan pertumbuhan hotel bintang dan non bintang yang agresif di Indonesia, akan tetapi agresifitas para pelaku bisnis perhotelan tidak sinkron dengan data okupansi hotel di Indonesia yang masih rendah sehingga hal ini dapat menyebabkan perang tarif yang tidak wajar. Hasil survei Badan Pusat Statistik menunjukkan okupansi hotel di Indonesia sebenarnya belum menunjukkan kinerja yang terlalu memuaskan. Okupansi hotel bintang pada tahun 2014 hanya menginjak angka 52,56%. Sementara itu hotel non bintang justru lebih rendah, yaitu sebesar 35,87%. ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)).

Dilihat dari data BPS tingkat okupansi hotel di Jawa Barat secara rata-rata pada Januari 2016 sebesar 44,60% atau mengalami penurunan 3,00 poin dibandingkan Desember 2015 yang tercatat sebesar 47,60%, hal ini disebabkan karena kurangnya kinerja operasional yang kurang memuaskan dalam segi

pelayanan serta fasilitas yang diberikan. Sementara itu, meningkatnya jumlah hotel terutama di daerah seperti Jawa Barat mengakibatkan persaingan bisnis hotel semakin meningkat terlebih dengan adanya apartemen yang disewakan dengan harga yang dapat bersaing dengan hotel. Pertumbuhan hotel yang pesat dengan tingkat okupansi yang rendah karena kurangnya permintaan menimbulkan persaingan yang tinggi dalam bisnis perhotelan. Agar tetap bertahan dan bertumbuh hotel memerlukan manajemen yang ahli dalam mengelola segala sumber daya yang dimiliki untuk memberikan nilai tambah bagi bisnis hotel. Dalam hal ini, maka perlu dilakukan penilaian/pengukuran kinerja manajerial.

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial (Kurnianingsih, 2000). Kinerja manajerial meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staff, pengaturan, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya (Mahoney et al, 1965). Agar tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat diketahui telah tercapai atau tidak maka diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tepat. Untuk mengukur sistem pengukuran kinerja yang tepat dapat diukur menggunakan indikator meliputi relevan, sensitif, reliabel, akseptabel, dan praktis (Cascio, 1999). Penelitian yang dilakukan oleh (Robbins, 2006) sistem pengukuran kinerja diukur menggunakan lima indikator meliputi kualitas, kuantitas, ketetapan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Penelitian ini akan menggunakan indikator sistem pengukuran kinerja dari (Cascio, 1999) yang meliputi relevan, sensitif, reliabel, akseptabel, dan praktis.

Selain itu kinerja manajerial akan menggunakan indikator dari (Mahoney et al, 1965) yang meliputi perencanaan, investigasi, evaluasi, pengkoordinasian, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan, dan kinerja rata-rata keseluruhan.

Desain yang baik dari sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hakikat multidimensional yang akan mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Saat ini, supaya organisasi dapat bersaing di pasar global, pada saat yang sama perlu memuaskan semua *stakeholders* mereka, organisasi harus bergerak sesuai dengan dimensi kinerja (Cocca & Alberti, 2010). Karena pengukuran kinerja merupakan salah satu fungsi utama dari manajemen untuk menunjukkan sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuan dan strategi yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka sangat tepat untuk mempelajari sistem pengukuran kinerja pada hotel khususnya di Subang. Pembahasan ini terfokus pada sistem pengendalian manajemen (SPM) yang dijalankan pada sektor hotel terkait dengan pengukuran kinerja. Secara khusus, penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terkait dengan empat dimensi *levers of control* dari SPM, yaitu: *belief system*, *boundary sytem*, *diagnostic control system*, *interactive control system* terhadap kinerja manajerial.

Secara tradisional, model sistem pengukuran kinerja lebih horisontal; terorientasi pada proses dan fokus pada kebutuhan *stakeholder* (Jamil & Mohamed, 2013). Penulis tertarik meneliti lebih fokus pada pengaruh sistem pengukuran kinerja terkait dengan *levers of control* terhadap kinerja manajerial. Penulis berpendapat bahwa penting untuk mengkaji kembali ada tidaknya

pengaruh sistem pengukuran kinerja terkait dengan *levers of control* terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian Jamil & Mohamed (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja terkait dengan empat *levers of control* (*system belief, system boundary, diagnostic control system, interactive control system*) sistem pengendalian manajemen individu yang terseleksi dan juga menyatakan bahwa perkembangan sistem pengukuran kinerja akan mempengaruhi keseluruhan kinerja di sektor hotel menengah kecil melalui tindakan sistem pengendalian manajemen.

Mengingat pentingnya sistem pengukuran kinerja terkait dengan *levers of control* terhadap kinerja manajerial dalam sebuah organisasi, maka berdasarkan latar belakang diatas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terkait dengan *Levers of Control* terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel di Subang”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel di Subang?
2. Apakah *levers of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel di Subang?
3. Apakah sistem pengukuran kinerja terkait dengan *levers of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel di Subang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel di Subang.
2. Untuk mengetahui apakah *levers of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel di Subang
3. Untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja terkait dengan *levers of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel di Subang

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan bagi seluruh pihak yaitu:

1. Bagi Penulis  
Untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi Universitas Kristen Maranatha.
2. Bagi Perusahaan  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para manajer tentang sistem pengukuran kinerja dan *levers of control* (SPM) untuk menunjang tumbuh kembang perusahaan.
3. Bagi Pembaca  
Memberikan ilmu pengetahuan yang berguna bagi pembaca dan sebagai bahan pertimbangan yang dapat memberikan ide untuk perkembangan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang.