

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dan perkembangan teknologi membuat persaingan dalam organisasi bisnis semakin ketat. Perusahaan semakin dituntut untuk dapat mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan yang lainnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat bertahan adalah meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan efisiensi yang berupa modal, material dan keahlian yang dioptimalkan untuk memproduksi barang dan jasa (Nurgahani, 2013).

Perusahaan memerlukan pengendalian manajemen karena sistem ini didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui manajer perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Pengendalian manajemen merupakan salah satu bagian dari aktivitas perencanaan dan pengendalian dalam suatu organisasi. Aktivitas yang termasuk dalam pengendalian manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengkomunikasian, pengevaluasian dan pembuatan keputusan yang diperlukan oleh manajemen (Djakatara, 2013).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa anggota yang diawasi mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Sistem pengendalian manajemen merupakan hal yang sangat

penting dalam membantu manajer puncak untuk merumuskan strategi, menentukan tindakan yang akan dilakukan bersama dengan anggota, mengevaluasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat. Dengan cara ini, Sistem Pengendalian Manajemen memungkinkan para manajer untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Pertama, manajer akan dapat membuat keputusan yang tepat dengan menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan organisasi. Kedua, manajer akan dapat memberikan arahan strategis melalui pemanfaatan sumber daya yang ada. Dengan demikian, Sistem Pengendalian Manajemen akan dapat memotivasi para manajer itu sendiri (Arachchilage & Smith, 2013).

Kinerja perusahaan merupakan suatu hasil yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian target suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Majed, 2013). Kinerja perusahaan perlu ditunjang secara optimal dengan menggunakan salah satu alat organisasi yaitu sistem pengendalian manajemen (Porporato, 2006). Dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan maka perusahaan harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal (Majed, 2013).

Dalam penelitian Obinozie (2016) peneliti meneliti tentang pengaruh Sistem pengendalian manajemen dan strategi bisnis terhadap kinerja

perusahaan manufaktur milik minoritas di Amerika Serikat. Perbedaan wilayah memungkinkan terjadinya perbedaan hasil dari pengujian suatu teori. Di Amerika Serikat terdapat perbedaan etnis yang menyebabkan adanya perbedaan perusahaan milik minoritas dan mayoritas. Sedangkan di Indonesia perusahaan minoritas tidak dibedakan dengan perbedaan etnis.

Dalam penelitian Obinozie (2016), sistem pengendalian manajemen perusahaan manufaktur terdiri dari sistem pengendalian manajemen keuangan dan non-keuangan. Sistem pengendalian manajemen keuangan meliputi aspek anggaran, pembiayaan (biaya variabel, biaya tenaga kerja langsung, biaya pengalokasian) dan persediaan. Sistem pengendalian non-keuangan meliputi kepuasan pelanggan, ketepatan pengiriman, pengiriman yang terpercaya, pengukuran aktivitas produksi kunci, kualitas, *benchmarking*, pengukuran karyawan dan perencanaan strategi. Hasil menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen keuangan dan non-keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan manufaktur. Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler, 2009). Dalam studinya tentang strategi diferensiasi, Kotler (2009) menyatakan bahwa perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan cara mengenali sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif dan memilih posisi penentu yang efektif di pasar dan mengkomunikasikan posisi penentunya di pasar. Dengan cara-cara tersebut, perusahaan jasa dapat mendiferensiasikan penawaran yang diberikan kepada pasar berdasarkan tiga segi, antara lain dengan strategi diferensiasi produk,

diferensiasi pelayanan, dan diferensiasi citra yang dimiliki perusahaan. (Lestari, 2005).

Dalam penelitian ini peneliti ingin menggunakan aspek sistem pengendalian manajemen dan strategi bisnis yang sama dengan penelitian Obinozie (2016). Penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa karena peneliti melihat adanya perbedaan karakteristik antara perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang memproduksi dan memasarkan barang berwujud, sedangkan perusahaan jasa adalah perusahaan yang memproduksi dan memasarkan jasa-jasa yang tidak berwujud (Anthony & Govindarajan, 2011). Perusahaan jasa yang dipilih peneliti adalah jasa perhotelan di Semarang.

Hotel merupakan salah satu perusahaan jasa yang memiliki fokus prioritas utamanya yaitu kualitas pelayanan. Nilai kualitas pelayanan menentukan kepuasan konsumen terhadap jasa yang didapatkan. Kepuasan pelanggan dapat membentuk pelanggan yang loyal, sehingga hotel tersebut mampu bersaing dengan pesaingnya. Hotel berfokus pada kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh para karyawannya. Diperlukan kualitas karyawan yang terampil untuk melayani pelanggan. Jadi untuk mendapatkan karyawan yang terampil sesuai dengan pelayanan yang berkualitas, maka diperlukan suatu sistem yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen (Sari & Saragih, 2009).

Hotel dikatakan perusahaan jasa karena produk yang ditawarkan berupa jasa, sebagai contoh: jasa pelayanan kamar, jasa pencucian pakaian, jasa pelayanan barang dan lain sebagainya. Karakteristik jasa perhotelan pun berbeda dengan karakteristik perusahaan manufaktur. Berikut ada beberapa ciri dari jasa perhotelan. Pertama, frekuensi penjualan relatif tinggi karena dalam sehari beroperasi selama 24 jam. Kedua, bisnis ini bersifat musiman. Ketiga, pengendalian mutu produk dilaksanakan dengan ketat. Keempat, pelaporan aktivitas operasional hotel dilakukan setiap hari karena penjualan hotel ditutup setiap hari. Terakhir, investasi dalam jasa perhotelan sebagian besar digunakan untuk investasi fisik yang berupa bangunan dengan segala macam perlengkapannya. (Wiyasha, 2007)

Perbedaan karakteristik perusahaan yang telah dijelaskan diatas menyebabkan kemungkinan penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan jasa dan manufaktur berbeda. Dalam perusahaan jasa, sistem pengendalian manajemen terdiri dari sistem pengendalian manajemen keuangan dan sistem pengendalian manajemen non-keuangan. Sistem pengendalian manajemen keuangan meliputi anggaran operasional, anggaran kas, pengalokasian biaya overhead, pengendalian harga pokok makanan dan minuman, *cost volume profit analysis* dan persediaan yang dicatat setiap hari karena frekuensi transaksi terjadi dengan cepat. Sistem pengendalian manajemen non-keuangan meliputi kepuasan pelanggan, kualitas, *benchmarking*, pengukuran karyawan dan perencanaan strategi. (Wiyasha, 2007)

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik **“PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN DI SEMARANG”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dalam penelitian ini dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen keuangan berpengaruh terhadap kinerja perhotelan di Semarang?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen non-keuangan berpengaruh terhadap kinerja perhotelan di Semarang?
3. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perhotelan di Semarang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu:

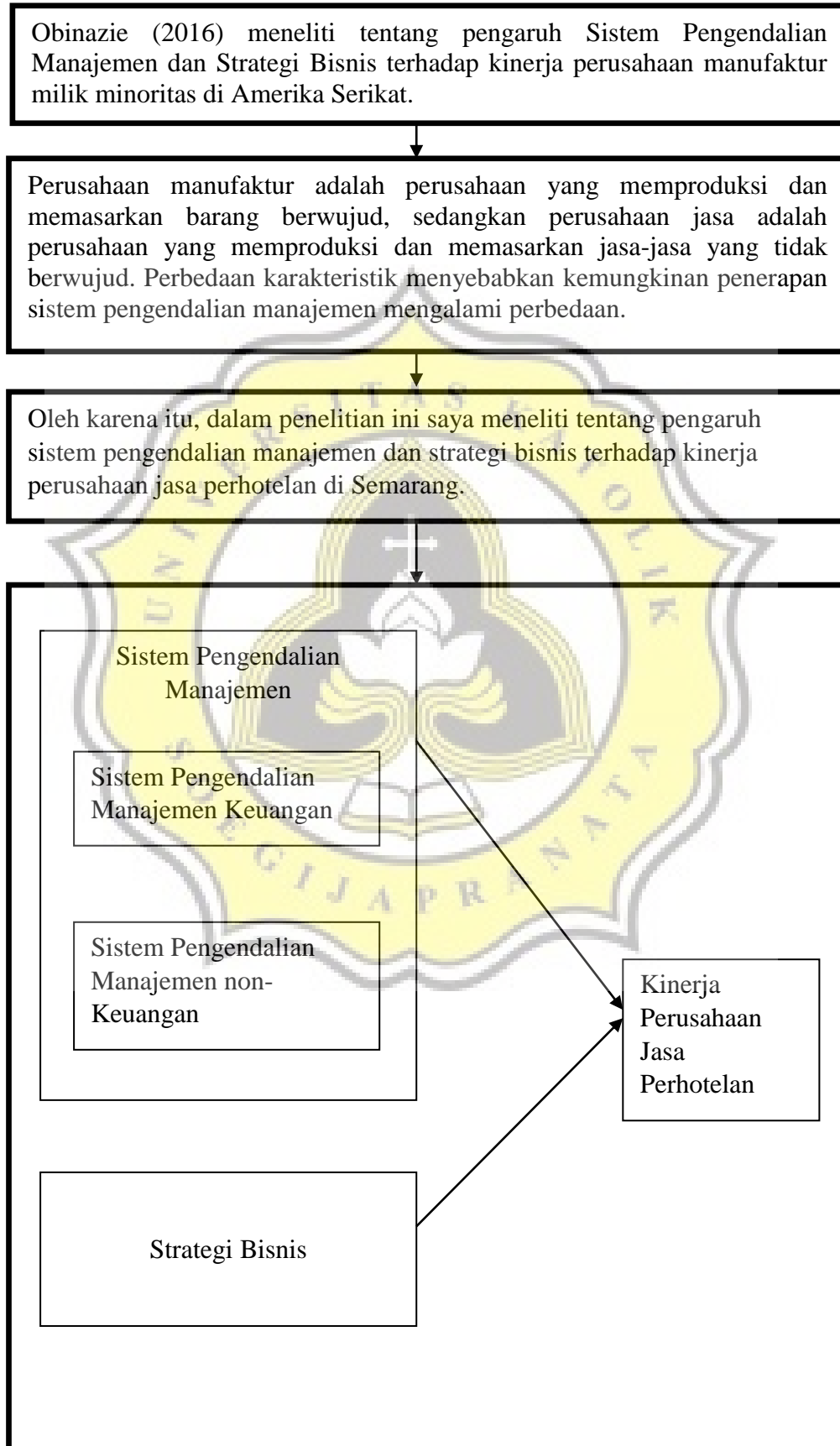
1. Mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen keuangan terhadap kinerja perhotelan di Semarang.
2. Mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen non-keuangan terhadap kinerja perhotelan di Semarang.
3. Mengetahui pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perhotelan di Semarang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan implementasi sistem pengendalian manajemen dan strategi bisnis yang dapat mengevaluasi kinerja perhotelan.



1.4 Kerangka Pikir



1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam penelitian ini, pendahuluan berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam penelitian ini, landasan teori berisi tinjauan pustaka, pengembangan hipotesis yang akan menguraikan berbagai teori, konsep dan penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini serta penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode penelitian berisi populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel serta metode analisa data.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Dalam penelitian ini, hasil dan analisis berisi analisa yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan.

BAB V PENUTUP

Dalam penelitian ini, bagian akhir berisi kesimpulan dan saran dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.