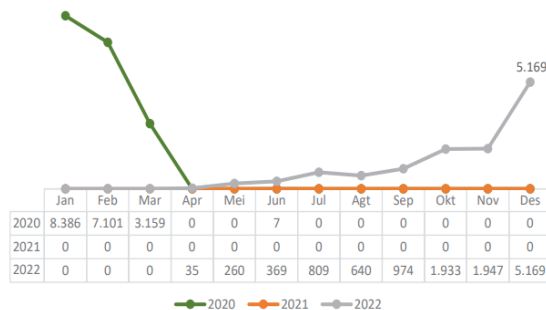


# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Yogyakarta adalah salah satu kota wisata yang terkenal di Indonesia dengan jumlah kunjungan wisatawan yang cukup tinggi. Berdasarkan data statistik kunjungan wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara. Yogyakarta mengalami peningkatan jumlah pengunjung setiap tahun dari tahun 2019 hingga 2022. Pada tahun 2022, tercatat ada 6.474.115 wisatawan yang berkunjung. Pada tahun 2021, jumlah pengunjung mencapai 4.294.725, dengan 14.740 di antaranya adalah wisatawan mancanegara, dan 4.279.985 adalah wisatawan nusantara. Pada tahun 2020, terdapat 1.848.548 wisatawan yang berkunjung, sementara pada tahun 2019 jumlah wisatawan mencapai 6.549.381. Dalam klasifikasi ini, wisatawan dibagi menjadi dua kategori yaitu yang menginap di hotel dan yang mengunjungi daya tarik wisatawan unggulan, dan wisatawan yang berkunjung ke museum. Fokus pada manajemen hotel.



Sumber: <https://yogyakarta.bps.go.id/>

**GAMBAR 1. 1**  
**Jumlah Wisatawan DIY 2020-2022**

Perkembangan industri perhotelan di Yogyakarta mengalami pertumbuhan yang pesat seiring dengan peningkatan industri pariwisata dan persaingan yang semakin ketat. Di sisi lain industri perhotelan juga menjadi salah satu sektor yang memberikan dampak negatif terhadap lingkungan. Berdasarkan data daftar isu permasalahan lingkungan hidup DIY tahun 2020 yang sudah diperhitungkan dihasilkan 5 prioritas yang nilainya mencapai 5 besar tertinggi yaitu persampahan, pencemaran air, alih fungsi lahan, penurunan kuantitas air tanah, dan kurangnya terbuka hijau. Sampah menjadi peringkat pertama isu permasalahan lingkungan hidup di Yogyakarta, khususnya terkait dengan krisis sampah dan penunya Tempat Pembuangan Akhir (TPA) Piyungan. Situasi ini mengakibatkan banyak warga yang akhirnya memutuskan untuk membuang sampah di pinggir jalan sebagai alternatif, yang pada akhirnya menimbulkan bau tidak sedap dan mengganggu kegiatan sehari-hari warga sekitar. Hal tersebut merupakan akibat dari meningkatnya pembangunan hotel di Yogyakarta.

No	Isu Lingkungan Hidup	Aktual	Sensitif	Relevan	Urgen	Konsisten	Signifikan	Total Penilaian	Peringkat
1	Alih Fungsi Lahan	77	76	78	75	71	74	451	3
2	Pencemaran Air	76	79	76	77	72	75	455	2
3	Penurunan Kuantitas Air Tanah	73	74	75	74	65	75	436	4
4	Persampahan	79	76	77	79	73	78	462	1
5	Kerusakan Lahan Dampak Pertambangan	63	68	68	68	68	70	405	6
6	Kurangnya Ruang Terbuka Hijau	70	66	71	67	64	70	408	5
7	Abrasi Pantai	64	64	68	64	57	68	385	7

Sumber: DLKH DIY 2020

**Gambar 1. 2 Isu lingkungan hidup**

Sebagai akibat dari banyaknya masalah lingkungan yang dihadapi oleh industri perhotelan, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas dalam menangani masalah lingkungan dan memenuhi harapan yang ada terhadap upaya perlindungan lingkungan. Hotel perlu mengadopsi praktik inovasi lingkungan dan pengendalian manajemen interaktif untuk meningkatkan kinerja operasional.

Secara filosofi kinerja adalah pemahaman yang mendalam tentang konsep dan nilai-nilai yang mendasari bagaimana seseorang atau organisasi mengukur, mencapai, dan mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai tujuan dan hasil tertentu. Dalam konteks hotel dapat mencakup pandangan tentang bagaimana hotel mengukur keberhasilannya dalam menyediakan layanan berkualitas kepada tamu, mempertahankan keberlanjutan, memenuhi standar etika dan tanggung jawab, serta mencapai tujuan finansial yang ditetapkan.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S At-Taubah ayat 105 sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*

Kinerja operasional adalah kinerja perusahaan yang diukur terhadap standar pada efektivitas, efisiensi dan tanggung jawab lingkungan yang ditentukan seperti waktu siklus, produktivitas, pengurangan limbah dan

kepatuhan terhadap peraturan. Kinerja operasional di hotel merupakan salah satu aspek penting dalam menjalankan bisnis perhotelan. Kinerja operasional mencakup berbagai aspek, seperti kualitas layanan, efisiensi operasional, pengelolaan sumber daya, dan kepuasan tamu. Selain kebutuhan pelanggan yang semakin meningkat terus, perusahaan juga harus bisa menyesuaikan diri dengan memaksimalkan kinerja operasional (Affandi, 2018).

Slack dkk. (2004) menyatakan bahwa ada lima tujuan kinerja operasional:

1. Biaya: Kapasitas untuk memproduksi dengan biaya rendah
2. Kualitas: Kapasitas untuk memproduksi menurut spesifikasi dan tanpa cacat
3. Kecepatan: Kapasitas untuk menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat dan dengan demikian menawarkan waktu tunggu yang singkat
4. Ketergantungan: Kapasitas untuk memberikan produk dan layanan seperti yang dijanjikan kepada pelanggan
5. Fleksibilitas: Kapasitas untuk mengubah operasi

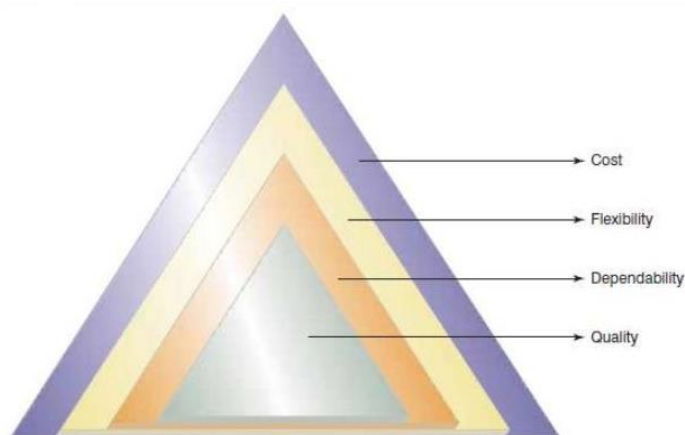
**Tabel 1. 1**

**Operasi dan Faktor Kompetitif**

<b>Kinerja operasional yang luar biasa</b>	<b>Memberikan kemampuan untuk bersaing</b>
<b>Biaya</b>	Harga rendah
<b>Kualitas</b>	Kualitas tinggi
<b>Kecepatan</b>	Pengiriman cepat
<b>Ketergantungan</b>	Pengiriman terpercaya
<b>Fleksibilitas</b>	Produk/layanan baru Beragam produk/jasa Mengubah volume pengiriman produk/jasa Mengubah waktu pengiriman produk/jasa

Sumber: Slack & Lewis (2001)

Penting untuk diketahui bahwa keberhasilan setiap strategi bisnis pada hotel tidak hanya bergantung pada kemampuan operasi untuk mencapai tujuan kinerja yang sesuai, tetapi juga pada fakta bahwa apakah pelanggan menghargai faktor kompetitif yang dipilih berdasarkan strategi bisnis. Dalam model keunggulan operasi "*sandcone*" (Gambar 2.1), mereka menyatakan bahwa ada urutan di mana kemampuan operasional harus dikembangkan. Titik awal, dasar dari "*sandcone*" adalah mencapai keunggulan dalam kualitas. Kemudian keunggulan dalam ketergantungan, fleksibilitas, biaya harus dibangun.



Sumber: (Ferdows & De Meyer, 1990)

**Gambar 1.3**

**Model Keunggulan Operasi "*Sandcone*"**

Kinerja operasional yang tidak dijaga dengan baik dapat mengakibatkan konsekuensi serius bagi manajemen hotel. Penurunan kualitas layanan kepada tamu menjadi risiko utama, dengan potensi terjadinya keterlambatan dalam pelayanan,

penurunan tingkat kebersihan, dan masalah lain yang merugikan pengalaman tamu. Akibatnya, reputasi hotel dapat tercoreng karena ulasan negatif dari tamu yang tidak puas, menghambat pertumbuhan bisnis dan potensial pengembangan. Selain itu, menurut Rizal Syaifudin dkk (2021) kinerja operasional yang buruk dapat menyebabkan kerugian finansial, baik melalui hilangnya pendapatan akibat penurunan jumlah tamu maupun melalui biaya tambahan yang diperlukan untuk memperbaiki masalah-masalah operasional. Dampak operasional yang tidak efisien juga dapat merusak kepuasan dan motivasi karyawan, meningkatkan tingkat pergantian karyawan, dan mempengaruhi produktivitas secara keseluruhan. Banyak risiko yang terlibat maka manajemen hotel harus memprioritaskan pemeliharaan operasional yang baik guna mencegah potensi dampak negatif ini dan menjaga kelancaran serta keberhasilan operasi hotel secara keseluruhan.

Pengendalian manajemen interaktif dalam konteks industri perhotelan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional hotel dengan menggunakan teknologi informasi. Pengendalian terhadap strategi (*lever of control*) harus mengintegrasikan 4 hal yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, and *interactive control system* Simon (2000). Sistem pengendalian manajemen interaktif adalah formal sistem informasi yang digunakan oleh manajer untuk

mengikutsertakan dirinya dalam kegiatan dan pengambilan putusan dari subordinates-nya (Simon 2000). Sistem pengendalian manajemen interaktif manajemen hotel dapat dengan cepat mengatasi masalah yang terjadi. Masalah-masalah tersebut biasanya berkaitan dengan kinerja operasional dan praktik inovasi lingkungan. Selain itu sistem pengendalian manajemen interaktif juga dapat digunakan sebagai katalis untuk mendukung organisasi dalam memonitor dinamika pasar.

Manajer menggunakan pengendalian manajemen interaktif sebagai sarana untuk mengimplementasikan pembelajaran tentang ketidakpastian strategi. Memanfaatkan pengukuran kinerja ini, manajer dapat membantu mencari strategi perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui peningkatan pembelajaran organisasi melalui dialog dan perdebatan dengan anggota perusahaan. Hal ini kemudian akan mempengaruhi proses pengembangan strategi perusahaan. Sistem yang interaktif proses pengendalian dapat berfungsi sebagai wadah untuk diskusi, pembelajaran, dan pembentukan ide-ide baru.

Penggunaan pengendalian manajemen interaktif memiliki dampak langsung terhadap inovasi dan secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Pengendalian manajemen interaktif juga diyakini dapat merangsang kreativitas dan inovasi. Penggunaan

pengendalian manajemen interaktif dalam inovasi seperti yang dijelaskan oleh Bisbe & Otley (2004) adalah:

- a. Semakin interaktif penggunaan sistem pengendalian manajemen oleh manajer puncak, semakin tinggi inovasi produknya dan bertindak melalui inovasi, semakin baik kinerjanya.
- b. Semakin interaktif penggunaan sistem pengendalian manajemen oleh manajer puncak, semakin besar pengaruh inovasi produk terhadap kinerja.

Selain itu, praktik inovasi lingkungan dalam industri perhotelan juga dapat membantu meningkatkan kinerja operasional hotel. Dalam era yang semakin sadar lingkungan, banyak hotel yang mengadopsi praktik inovatif seperti penggunaan energi terbarukan, pengurangan limbah dan penggunaan bahan ramah lingkungan. Selain memberikan manfaat lingkungan, praktik inovasi lingkungan juga dapat meningkatkan reputasi hotel dan meningkatkan kepuasan tamu.

Inovasi merujuk pada pengembangan, penerapan, atau pemanfaatan baru dalam bentuk barang, layanan, proses produksi, struktur organisasi, atau metode manajemen bisnis yang bertujuan untuk mengurangi risiko lingkungan, polusi, dan dampak negatif dari penggunaan sumber daya, dibandingkan dengan memilih alternatif lainnya (Kemp & Pearson, 2007). Praktik inovasi



lingkungan tidak hanya berkontribusi pada keberlanjutan bisnis, tetapi juga membantu perusahaan dalam menerapkan praktik yang ramah lingkungan dalam kegiatan produksi. Hal ini membutuhkan kehadiran staf yang memiliki pengetahuan yang luas untuk mengembangkan, mengatur, melaksanakan, mengendalikan, dan memantau upaya penghematan biaya yang menguntungkan bagi bisnis (Song *et.al.*, 2019; Song *et.al.*, 2018; Song & Wang, 2018).

Melalui kegiatan inovasi, pengembangan ide-ide baru dapat meningkatkan inovasi dalam layanan yang sebelumnya menjadi permasalahan bagi pelanggan. Ostrom *et.al.*, (2010) mendefinisikan inovasi layanan sebagai “menciptakan nilai bagi pelanggan, karyawan, pemilik bisnis dan masyarakat melalui penawaran layanan baru, proses baru, dan model bisnis layanan” hal itu perlu dipahami oleh manajer hotel. Praktik inovasi lingkungan bukan hanya bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan memperkenalkan pengetahuan dan inisiatif baru dalam layanan yang disediakan, tetapi juga dapat membantu hotel menjadi lebih transparan, memberikan informasi, dan bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gomez-Conde *et.al.*, (2019) menemukan bahwa penggunaan *Manajemen Accounting Control System* (MACS) yaitu penggunaan interaktif berwawasan ke depan memicu penerapan praktik inovasi lingkungan, sehingga

menghasilkan kinerja operasional yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Indah Sawitri Ningrum *et.al.*, (2017) menemukan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri dari sistem keyakinan (*beliefs*), sistem batasan (*boundary*), sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ahrens, T (2018) menemukan bahwa pengendalian manajemen memainkan peran penting dalam mengikat praktik organisasi lainnya seperti formulasi strategi, manajemen kinerja, dan inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2018) menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen dan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan bintang tiga di Malang.

Penelitian yang dilakukan oleh Ridho Ilahi *et.al.*, (2017) menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen diagnostik dan interaktif berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial walaupun telah di mediasi dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian yang dilakukan oleh Sutoyo *et.al.*, (2015) menemukan bahwa MCS berdasarkan sistem batas dan sistem interaktif tidak mempengaruhi kinerja organisasi, sedangkan sistem batas dan sistem diagnostik dilakukan. Selain itu, variabel budaya organisasi juga tidak mempengaruhi kinerja organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arviana, N (2021), ditemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja hotel. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen, yang pada gilirannya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hotel. Dalam konteks tersebut, dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berperan sebagai penghubung atau mediator antara budaya organisasi dengan kinerja hotel. Penelitian yang dilakukan oleh Raharjo (2017) menemukan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berdasarkan sistem keyakinan (*beliefs system*) dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan sistem batasan (*boundary system*) dan sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Perbedaan penelitian ini dengan Gomez-Conde *et.al.*, (2019) adalah pada konteks dan variabel yang diteliti. Peneliti menggunakan variabel pengendalian manajemen interaktif sebagai variabel Independen (X) dan kinerja operasional sebagai variabel dependen (Y) dengan menambah variabel praktik inovasi lingkungan sebagai mediasi. Penelitian ini yaitu hotel yang berada di Yogyakarta. Bukti empiris tentang pengendalian manajemen interaktif yang sudah diteliti oleh peneliti terdahulu sudah mengemukakan pengaruh pengendalian manajemen interaktif,

tetapi hal tersebut tidak sama atau konklusif dengan praktik inovasi lingkungan, praktik inovasi lingkungan bisa saja mempengaruhi (penghubung) antara variabel pengendalian manajemen interaktif terhadap kinerja operasional di hotel Yogyakarta, serta melihat apakah praktik inovasi lingkungan dapat memediasi pengaruh tersebut. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti mendorong untuk mengangkat permasalahan dalam bentuk penelitian dengan judul: **“PENGARUH PENGENDALIAN MANAJEMEN INTERAKTIF TERHADAP KINERJA OPERASIONAL MELALUI MEDIASI PRAKTIK INOVASI LINGKUNGAN”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah pengendalian manajemen interaktif berpengaruh terhadap kinerja operasional di hotel Yogyakarta?
2. Apakah pengendalian manajemen interaktif berpengaruh terhadap praktik inovasi lingkungan di hotel Yogyakarta?
3. Apakah praktik inovasi lingkungan berpengaruh terhadap kinerja operasional di hotel Yogyakarta?
4. Apakah praktik inovasi lingkungan memediasi hubungan antara pengendalian manajemen interaktif dan kinerja operasional di hotel Yogyakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Menguji pengaruh pengendalian manajemen interaktif terhadap kinerja operasional di hotel Yogyakarta
2. Menguji pengaruh pengendalian manajemen interaktif terhadap praktik inovasi lingkungan di hotel Yogyakarta
3. Menguji pengaruh praktik inovasi lingkungan terhadap kinerja operasional di hotel Yogyakarta
4. Menguji pengaruh praktik inovasi lingkungan memediasi hubungan antara pengendalian manajemen interaktif dan kinerja operasional di hotel Yogyakarta

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

##### **a. Bagi Akademis**

Hasil dari penelitian diharapkan dapat mendukung penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengendalian manajemen interaktif, kinerja operasional, dan praktik inovasi lingkungan di hotel Yogyakarta

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a. Bagi manajemen hotel**

Penelitian ini berguna untuk memberikan wawasan kepada manajemen hotel mengenai pengaruh pengendalian manajemen interaktif dan kinerja operasional dengan praktik inovasi lingkungan di hotel Yogyakarta. Dengan mengetahui hal ini,

manajemen hotel dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja operasional dan memperbaiki praktik inovasi di hotel Yogyakarta.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat membantu peneliti untuk lebih memahami tentang pengaruh pengendalian manajemen interaktif dan kinerja operasional dengan praktik inovasi lingkungan di hotel Yogyakarta.