

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan diuraikan secara ringkas kesimpulan hasil penelitian, implikasi bagi para pihak, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

A. Kesimpulan

Hasil penelitian tentang pengaruh *power* pemilik, pilihan strategi, peran akuntan, penggunaan akuntansi manajemen strategis pada kinerja terintegrasi perusahaan, dan perbedaan etnisitas pemilik pada *power* pemilik, pilihan strategi perusahaan, peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis, penggunaan akuntansi manajemen strategis serta kinerja terintegrasi perusahaan menyimpulkan bahwa *power* pemilik yang tinggi dalam mempengaruhi pengelolaan bisnis hotel akan mengarahkan perusahaan pada strategi *defender* daripada strategi *prospector*. Sebaliknya, *power* pemilik yang rendah dalam mempengaruhi pengelolaan bisnis hotel akan mengarahkan perusahaan pada strategi *prospector* daripada strategi *defender*.

Power pemilik hotel yang rendah akan mendorong peningkatan partisipasi peran akuntan dan peningkatan penggunaan akuntansi manajemen strategis perusahaan. Sebaliknya, *power* pemilik yang tinggi justru dapat menghambat terciptanya partisipasi peran akuntan dan menghambat penggunaan akuntansi manajemen strategis. Peran akuntan dan penggunaan akuntansi manajemen

strategis akan menjadi lebih tinggi saat perusahaan menerapkan strategi yang berorientasi *prospector* daripada perusahaan yang menerapkan strategi yang berorientasi *defender*. Di sisi lain, semakin tinggi peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis akan mendorong peningkatan penggunaan sistem akuntansi manajemen strategis pada industri hotel.

Semakin tinggi peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis dan semakin tinggi tingkat penggunaan akuntansi manajemen strategis akan mendorong peningkatan kinerja terintegrasi perusahaan. Akhirnya, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kinerja terintegrasi hotel, tingkat peran akuntan, tingkat penggunaan akuntansi manajemen strategis, pilihan strategi dan *power* pemilik berdasarkan kategori etnisitas pemilik hotel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hotel yang dimiliki oleh etnis Tionghoa lebih unggul dalam kinerja terintegrasi, peran akuntan, penggunaan akuntansi manajemen strategis serta dalam hal pilihan strategis bisnis. Sebaliknya, pemilik hotel beretnis Pribumi justru memiliki *power* yang lebih dominan untuk mengintervensi manajemen dalam mengelola operasi hotel.

B. Implikasi

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan model penelitian Cadez dan Guilding (2008) dengan memasukkan variabel *power* pemilik dan mengidentifikasi perbedaan berdasarkan etnisitas pemilik dalam kategori etnis Tionghoa dan Etnis Pribumi. Oleh karena itu, temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi pihak-pihak berkepentingan sebagai berikut:

1. Pengembangan teori

Banyak penelitian sebelumnya yang melihat aktivitas bisnis hanya didasarkan pada aspek-aspek internal organisasional. Namun demikian, beberapa penelitian juga telah melihat aspek eksternal seperti ketidakpastian lingkungan atau budaya nasional, namun aspek-aspek tersebut hanya dilihat dalam sudut pandang antisipasi yang harus dilakukan oleh manajemen. Penelitian mengenai aktivitas bisnis perlu mengidentifikasi faktor eksternal organisasional yang tidak saja didasarkan pada perspektif kontingensi tetapi juga perspektif keagenan. Penelitian dengan menggunakan kombinasi pendekatan teori kontingensi dan teori keagenan dapat melengkapi dan memberikan wacana baru dalam penelitian akuntansi manajemen, khususnya, dalam penelitian implementasi akuntansi manajemen strategis.

Faktor-faktor eksternal organisasional yang didasarkan pada perspektif kontingensi dan perspektif keagenan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dalam melihat aktivitas bisnis organisasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa *power* pemilik sebagai elemen eksternal organisasi yang tidak saja dilihat dalam perspektif kontingensi tetapi juga dilihat dari perspektif keagenan menarik untuk dikaji dalam studi organisasional formal. Hasil ini memberikan implikasi positif dalam mengembangkan model penelitian akuntansi manajemen ke depan dengan memasukkan faktor kontekstual *power* pemilik yang merupakan faktor eksternal organisasi. *Power* pemilik sebagai faktor eksternal organisasi merupakan aspek informal yang mungkin justru akan menjadi aspek

penting yang dapat mengganggu independensi manajemen dalam menentukan kebijakan strategis organisasi.

Penelitian ini juga melihat perbedaan etnisitas sebagai bagian dari variabel yang melengkapi model. Beberapa penelitian sosial dan budaya telah membahas masalah etnisitas dalam tema mereka. Namun demikian, masih relatif jarang ditemukan penelitian yang menggunakan dikotomi karakteristik etnisitas Tionghoa dan Pribumi untuk melihat kualitas pengelolaan usaha dan kinerja. Padahal, banyak literatur yang telah membahas tentang karakteristik dari masing-masing kelompok etnis tersebut secara spesifik. Hasil penelitian menunjukkan dan mengkonfirmasi bahwa terdapat perbedaan karakteristik atas kedua kelompok etnis terkait dengan implementasi praktik bisnis. Oleh karena itu, implikasi dari penelitian ini menunjukkan adanya peluang mengembangkan model penelitian akuntansi manajemen untuk melihat karakteristik etnisitas berkaitan dengan implementasi praktik bisnis dalam upaya pencapaian kinerja perusahaan.

2. Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja terintegrasi sangat dipengaruhi oleh pemanfaatan dan penggunaan akuntansi manajemen strategis secara optimal. Namun demikian, pilihan strategi kompetitif juga menjadi faktor penting untuk diterapkan. Masalahnya adalah seringkali operator/manajemen tidak mampu mengatasi tuntutan tinggi dari pemilik yang bertentangan dengan pola pikir strategis yang diinginkan operator/manajemen. Keleluasaan operator/manajemen dalam mengelola hotel akan terganggu dengan kepentingan-kepentingan jangka pendek pemilik. Tingginya *power* pemilik untuk

mengintervensi operator/manajemen hotel lebih disebabkan oleh kompetensi dan pengalaman operator/manajemen. Oleh karena itu, hasil penelitian ini membawa implikasi bagi operator/manajemen hotel untuk meningkatkan kemampuan tawar menawar guna mendapatkan otonomi manajerialnya. Kemampuan tawar menawar bisa dicapai jika operator/manajemen meningkatkan kompetensi dan pengalaman dalam pengelolaan hotel.

Persaingan yang dinamis dalam industri hotel menuntut pengelolaan hotel dilakukan secara profesional dan strategis. Hotel yang dikelola dengan memilih strategi berorientasi strategis dan didukung oleh pemanfaatan peran akuntansi manajemen strategis yang optimal lebih mendukung dalam pencapaian kinerja terintegrasi hotel. Sebaliknya, perusahaan yang dikelola dengan dengan orientasi jangka pendek dan tidak didukung oleh pemanfaatan peran akuntansi manajemen strategis secara optimal akan cenderung mengalami kinerja yang buruk. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah pemilik harus berani mendelegasikan *power* pengelolaan pada operator/manajemen yang ditunjuk. Hal ini perlu dilakukan supaya operator/manajemen mempunyai peluang untuk mengimplementasikan kreativitas mereka sehingga mereka mempunyai tanggung jawab yang lebih untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya perbedaan karakteristik etnisitas pengusaha Tionghoa dan pengusaha Pribumi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak nilai-nilai positif yang dimiliki oleh etnis Tionghoa yang dapat dipraktikkan dan menjalankan kegiatan bisnis. Hasil penelitian membuktikan bahwa nilai-nilai budaya etnis Tionghoa tercermin dalam efektivitas

aktivitas pengelolaan bisnis yang mereka lakukan dan akhirnya berdampak pada capaian kinerja yang lebih baik dibandingkan kinerja yang diperoleh pengusaha Pribumi. Temuan ini memberikan implikasi positif bagi setiap pengusaha untuk dapat mengadopsi nilai-nilai budaya tersebut dalam menjalankan aktivitas bisnis mereka. Nilai-nilai positif tersebut antara lain menekankan pada kewajiban daripada hak, menekankan pada kebajikan dan kejujuran, mengedepankan sifat handal dan dapat dipercaya, menekankan pada kreativitas dan inovatif, menekankan prinsip alokasi keuntungan untuk berinvestasi, serta menerapkan pemberdayaan partisipatif peran dan tanggungjawab (Musianto, 2003; Koning, 2007; Pontjoharyo, 2011).

C. Keterbatasan

Penelitian ini tentunya masih masih keterbatasan yang harapannya bisa diperbaiki dan disempurnakan dalam penelitian mendatang. Keterbatasan dari hasil penelitian ini yaitu, temuan akhir penelitian menunjukkan adanya faktor-faktor yang mungkin dapat menjadi penyebab *power* pemilik lebih kuat dari *power* operator/manajemen atau sebaliknya. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kompetensi dan pengalaman serta kondisi ekonomi dan finansial *general manager* (pimpinan hotel). Faktor-faktor ini sebelumnya tidak teridentifikasi tetapi baru dapat diketahui setelah penelitian berlangsung. Jika, faktor-faktor tersebut sudah teridentifikasi sejak awal dan masuk kedalam model penelitian, maka model penelitian akan menjadi kuat menjelaskan fenomena *power* dalam pengelolaan industri hotel.

Keterbatasan kedua dari penelitian ini adalah penggunaan indikator semua variabel penelitian yang bersifat persepsional. Indikator sebagai alat ukur variabel dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang mengidentifikasi setiap ukuran berdasarkan persepsi responden. Indikator ukuran variabel berdasarkan ukuran persepsi responden dapat berpotensi menghasilkan data yang bias. Keterbatasan ketiga dari penelitian ini adalah unit analisis penelitian hanya seorang *general manager* atau satu orang yang merepresentasikan pimpinan di sebuah hotel. Oleh karena itu, data yang diperoleh untuk penelitian ini hanya didasarkan pada persepsi satu orang dalam sebuah hotel. Hal ini memberikan risiko bahwa data persepsi yang diberikan oleh satu orang akan lebih cenderung bernilai subjektif.

D. Saran

Berdasarkan keterbatasan dari penelitian ini maka penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan dan menguji faktor kompetensi dan pengalaman, serta kondisi ekonomi dan finansial para *general manager* (pimpinan hotel) sebagai pendorong *power sharing* yang tidak seimbang antara pemilik dan manajemen. Kompetensi dan pengalaman seorang manajer hotel menunjukkan seberapa mampu mereka mengelola sebuah hotel. Kompetensi dan pengalaman seorang manajer dapat ditunjukkan berdasarkan berapa tahap jenjang karier yang pernah dilalui oleh seorang manajer, dan sudah berapa lama setiap tahap tersebut dilalui. *General manager* yang kompeten dan berpengalaman biasanya *general manager* telah menjalani karier mulai dari staf operasional, asisten manajer,

manajer hingga menjadi seorang *general manager*. Kompetensi terbentuk karena pengalaman mengerjakan hal-hal yang praktis hingga hal-hal yang lebih strategis.

Seorang manajer mampu memecahkan masalah yang kompleks biasanya seorang manajer yang memiliki kompetensi yang terasah oleh pengalaman praktis yang mereka dimiliki. Rekam jejak kompetensi dan pengalaman seorang manajer hotel biasanya akan dengan mudah dilihat berdasarkan kinerja hotel yang mereka kelola. Oleh sebab itu, rekam jejak kompetensi dan pengalaman yang tinggi dalam mengelola hotel akan memberikan *power* tawar bagi seorang manajer saat berhadapan dengan pemilik hotel dan akan cenderung sulit untuk diintervensi oleh pemilik hotel.

Di sisi lain, kondisi ekonomi dan finansial seorang manajer hotel juga menjadi faktor penting dalam distribusi *power* antara pemilik dan manajemen hotel. Para manajer yang masih bermasalah dengan kondisi ekonomi dan finansial biasanya akan cenderung terintervensi dan menuruti apa yang menjadi kemauan pemilik. Situasi ini terjadi karena mereka lebih memilih untuk mempertahankan posisi aman jabatannya. Hal tersebut beralasan karena, jika mereka harus memiliki pandangan berbeda dengan pemilik hotel, mereka khawatir tidak akan dipakai lagi oleh pemilik untuk mengelola hotelnya, sementara mereka masih berkebutuhan dengan urusan kebutuhan ekonomi dan finansial mereka. Sebaliknya, jika seorang manajer sudah lepas dari motivasi ekonomi dan finansial (lepas dari kebutuhan fisiologis), seorang manajer akan lebih berusaha mendapatkan pengakuan dan mengaktualisasikan diri. Oleh sebab itu, seorang manajer yang

sudah masuk pada fase tersebut akan lebih sulit untuk diintervensi oleh pemilik dalam mengelola hotel yang dipercayakan kepada mereka.

Saran yang dapat diberikan terkait keterbatasan penggunaan indikator persepsional pada setiap pengukuran variabel penelitian serta keterbatasan dalam hal unit analisis penelitian berupa satu orang responden dalam satu hotel sebagai sampel penelitian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak lagi responden dalam satu hotel sebagai unit analisis penelitian. Beberapa *key person* dalam kelompok manajerial hotel dapat dilibatkan sebagai responden sehingga data persepsional yang dikumpulkan dari sebuah hotel akan memiliki nilai kontrol karena dikumpulkan berdasarkan persepsi dari beberapa orang sebagai *key person* di hotel tersebut.

Khusus untuk variabel kinerja terintegrasi, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan data-data objektif yang dimiliki perusahaan. Indikator peningkatan atau penurunan *profit* dari beberapa periode berjalan dapat digunakan untuk melihat kinerja keuangan hotel. Peningkatan atau penurunan *profit* dapat menunjukkan informasi seberapa besar perusahaan dapat mencapai kinerja efektif keuangan berdasarkan nilai penjualan jasa hotel. Selain itu, peningkatan atau penurunan *profit* perusahaan juga dapat mengindikasikan kinerja efisiensi keuangan hotel berdasarkan nilai *cost* yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Pada sisi lain, indikator rata-rata tingkat *occupancy* hotel dapat digunakan untuk melihat kinerja non keuangan hotel. Rata-rata tingkat *occupancy* hotel menunjukkan seberapa besar tingkat penghunian kamar yang dapat dijual oleh pengelola hotel kepada pelanggan. Tingginya tingkat *occupancy* hotel dapat

mengindikasikan besarnya tingkat pengenalan dan kepuasan konsumen terhadap sebuah hotel. Hotel dengan tingkat *occupancy* tinggi dimungkinkan karena hotel tersebut sudah banyak dikenal oleh konsumen, dan konsumen secara umum telah puas dengan layanan jasa yang disediakan oleh hotel tersebut, sehingga, konsumen hotel akan lebih memilih untuk menggunakan jasa hotel tersebut, dan pada akhirnya, tingkat *occupancy* hotel akan selalu tinggi.

Oleh sebab itu, penggunaan indikator-indikator seperti peningkatan dan penurunan *profit* serta tingkat *occupancy* hotel sebagai ukuran kinerja hotel akan diperoleh informasi data penelitian yang lebih lebih terukur, objektif dan tidak terkesan membuka rahasia perusahaan secara ekstrim. Hal ini mengingat bahwa operasional hotel bukanlah industri yang memiliki sifat keterbukaan informasi secara bebas.