

**PENGARUH *ONLINE HOTEL REVIEW* PADA KESESUAIAN ANTARA STRATEGI  
DAN PENGGUNAAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**



**SKRIPSI**

Karya Tulis sebagai Salah Satu Syarat  
untuk memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi  
Program Studi Akuntansi

**DISUSUN OLEH :**

**Shafira Nur Fitriana  
Akuntansi  
11191032**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
STIE BANK BPD JATENG  
2023**

## 1. Pendahuluan

Revolusi industri 4.0 merupakan perubahan yang terjadi karena adanya pengembangan teknologi yang dibuat oleh pelaku industri. Selain revolusi industri 4.0, dunia juga memasuki era *society* 5.0. Era *society* 5.0 merupakan pemanfaatan beragam inovasi yang lahir di era industri 4.0 sehingga masyarakat harus siap dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih serta mempermudah akses di segala bidang. Begitupun dengan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan akomodasi hotel, mereka berkembang dan berinovasi dengan menyediakan jasa pemesanan hotel secara *online*. Seiring perkembangan teknologi membuat rencana bepergian menjadi lebih mudah, hal tersebut sangat membantu konsumen untuk mencari, memesan, ataupun menemukan tujuan perjalanan atau hotel secara *online*.

Ada lebih dari 10 aplikasi pemesanan hotel secara online yang dapat diakses melalui *web* maupun aplikasi yang dapat diunduh dalam *smartphone*. Salah satu kemudahan agar konsumen tertarik untuk melakukan pembelian atau pemesanan hotel *online* yang dipengaruhi oleh keinginan dari dalam diri konsumen guna mendapatkan sesuatu yang diinginkan. Di era *e-tourism*, banyak pelanggan memesan hotel secara *online* dan mengunggah ulasan setelah mereka menginap. Ulasan *online* ini, dalam format ulasan tekstual (komentar) dan peringkat, menghasilkan efek *electronic-word-of-mouth* (eWOM), yang memengaruhi permintaan pelanggan di masa mendatang dan kinerja keuangan hotel, sehingga memiliki nilai bisnis yang signifikan (Xie et al., 2014).

Kota Semarang memiliki 80 hotel berbintang yang terdiri dari 16 hotel berbintang satu, 22 hotel berbintang dua, 19 hotel berbintang tiga, 19 hotel berbintang empat, dan 4 hotel berbintang lima (Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2021). Kota Semarang menjadi salah satu kota dengan destinasi wisata yang beragam, sehingga Kota Semarang menjadi urutan ke-6 dari 36 kabupaten/ kota se-Jawa Tengah dengan jumlah hotel dan akomodasi lainnya (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, 2019). Perkembangan wisata di kota Semarang pada bulan Oktober tahun 2022 dilihat dari kunjungan tamu mengalami penurunan. Tingkat okupansi yang terjadi sebesar 56,13 menurun 0,19 dibanding bulan September 2022 (Mushonifin, 2022). Okupansi merupakan jumlah unit yang terpakai dalam suatu bangunan yang bergerak di bidang properti baik hotel, ruangan maupun rumah sakit (Nanang et al., 2016). Selain itu, dengan banyaknya hotel baru di luar wilayah Kota Semarang mengakibatkan daya saing antar hotel semakin ketat. Hal ini mendorong para manajer untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menarik minat wisatawan agar memilih hotelnya sebagai tempat untuk menginap.

Hotel dapat dikatakan sehat salah satu indikatornya adalah semakin tinggi nilai persen tingkat hunian kamar (*Room Occupancy*) dengan angka maksimal 100%, namun ada beberapa hotel yang nilai persen huniannya melebihi angka 100% karena ada kamar yang dapat terjual lebih dari satu kali dalam sehari. Untuk kategori hotel yang sehat, tingkat okupansinya lebih dari 65% (E Ageftry, 2022). Selama bulan Maret 2022 di Kota Semarang terjadi pada hotel bintang 4 yang mencapai 52,20 persen, diikuti bintang 5 sebesar 42,66 persen, bintang 2 sebesar 41,06 persen, bintang 3 sebesar 40,73 persen, dan terendah pada hotel bintang 1 sebesar 23,58 persen (Rohmah, 2022).

Terdapat dua tantangan ketika para pelaku bisnis perhotelan mencoba memahami keadaan yang sedang terjadi. Tantangan pertama adalah informasi dari peringkat atau komentar pada setiap konsumen. Banyak komentar dalam struktur terbuka ulasan teks *online* atau percakapan pribadi seperti umpan balik dari konsumen hotel tersedia baik *online* maupun *offline*. Tantangan lainnya adalah tersedianya pengukuran kepuasan yang komprehensif. Dalam lingkungan tatap muka, seringkali

sulit untuk secara pribadi menangkap keseluruhan penilaian pelanggan tentang pengalaman hotel mereka. Pelanggan mungkin tidak memberikan evaluasi yang sebenarnya, terutama jika mereka memiliki persepsi negatif, karena mereka khawatir hubungan pelanggan-pemasok putus atau khawatir jika evaluasi yang diberikan tidak sesuai (Au et al., 2010).

Dengan adanya *online hotel review*, industri perhotelan akan menerapkan berbagai strategi untuk terus memberikan pelayanan terbaik bagi para konsumennya. Hal ini juga dilakukan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja hotel, mereka perlu mengembangkan dan menerapkan kebijakan serta prosedur internal yang konsisten dengan strategi bisnis dan merespon perubahan demi tuntutan persaingan. Industri hotel juga memerlukan perubahan rencana strategis agar tetap eksis dengan terjadinya perkembangan inovasi (Turner et al., 2017).

Implementasi perencanaan strategis dapat menyebabkan beberapa tindakan yang muncul selama proses implementasi (Naranjo-Gil, 2016). Menurut Ghozali (2015) ketika strategi diimplementasikan, mungkin perlu dimodifikasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan hotel. Oleh karena itu, tidak jarang hotel melakukan perencanaan strategis dari waktu ke waktu. Dengan kata lain, strategi yang dirumuskan dapat tercapai karena direncanakan jauh-jauh hari. Selain itu, strategi yang dihasilkan juga dapat dimodifikasi atau diimplementasikan dengan cara yang berbeda (Ghozali., 2015).

Perusahaan menggunakan perencanaan untuk mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen. SPM dapat membantu organisasi mencapai manfaat potensial dari perencanaan strategis. Oleh karena itu, OHR (*online hotel review*) merupakan alat strategis SPM yang memberikan informasi untuk pengembangan dan implementasi perencanaan strategis (Widener, 2007). Namun, sedikit yang diketahui tentang dampak variabel eksternal pada hubungan ini (perencanaan strategis dan SPM) (Y. Zhao et al., 2019). Dengan kata lain, OHR dapat digunakan untuk menganalisis apakah evaluasi implementasi perencanaan strategis dapat memicu perubahan dalam penyelarasan penggunaan SPM dan perencanaan strategis, karena hal tersebut mengarah pada hubungan antara strategi yang digunakan oleh hotel dan penggunaan SPM. Selain memodifikasi hubungan ini, OHR dapat menyebabkan keberhasilan yang berbeda bergantung pada jenis pengendalian (penggunaan diagnostik dan penggunaan interaktif).

Perencanaan strategis yang dilakukan oleh industri perhotelan tidak luput dari penggunaan sistem pengendalian manajemen (SPM) yang harus selalu selaras. Selama dua dekade terakhir, literatur tentang SPM telah menekankan tentang pentingnya menyelaraskan penggunaan SPM dengan strategi organisasi (de Harlez & Malagueño, 2016). Evaluasi pelanggan memainkan peran kunci dalam tindakan dan keputusan manajer, yang memengaruhi tujuan organisasi dan perilaku karyawan (Lunkes et al., 2020). Kapabilitas perusahaan merupakan strategi yang dapat membawa perusahaan pada keunggulan yang kompetitif serta memengaruhi kinerja karyawan (J. F. Henri, 2006). Apabila dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen terjadi kegagalan, akan berdampak pada kerugian organisasi yang pada akhirnya berakibat fatal seperti kerugian finansial, hilangnya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Merchant & van der Stede, 2007).

Mundy (2010) berpendapat bahwa, SPM interaktif terdiri dari proses komunikasi dua arah secara formal yang dilakukan antara manajer dan bawahan di berbagai tingkat organisasi. Fokus penggunaan SPM secara interaktif lebih pada mengidentifikasi peluang untuk strategi baru daripada menerapkan strategi yang direncanakan (Kruis et al., 2016). SPM interaktif digunakan sebagai ‘alat pembentukan

strategi' (Tucker & Parker, 2013) , hal ini diperlukan oleh perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Nonaka (1988) mengatakan mengenai manajemen '*middle-up-down*', dimana manajer menengah untuk menerapkan konsep produk baru yang diciptakan berdasarkan visi dari manajer puncak. Interaksi menggunakan SPM secara interaktif memotivasi karyawan untuk mengidentifikasi peluang strategis yang muncul melalui komunikasi (Kruis et al., 2016).

Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau kinerja organisasi dan memperbaiki penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditentukan sebelumnya (Hasanuh, 2016). Widener (2007) telah melakukan penelitian dan melaporkan bahwa SPM diagnostik memiliki efek positif untuk pembelajaran suatu organisasi. Ia juga berpendapat bahwa SPM diagnostik juga terkait dengan *single-loop learning* (Argyris, 1991) karena memberikan manajer sebuah informasi mengenai hasil yang tidak sesuai dengan harapan.

*Online hotel review* memiliki pengaruh yang signifikan untuk manajer, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan hotel berbintang di Kota Semarang. *Online review* (ulasan *online*) juga dapat secara positif memengaruhi konsumen untuk memesan hotel secara online, kegunaan dari online review yang diukur dengan ulasan yang diterima, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap wisatawan untuk memesan kamar hotel (Zhao et al., 2015). Manajer dapat meningkatkan meningkatkan manfaat pada fitur *online review* yang diberikan oleh konsumen dengan memberikan tanggapan secara bijak (Liu & Park, 2015). Ulasan *online* yang ditanggapi oleh manajer dianggap lebih informatif daripada ulasan tanpa tanggapan yang diberikan oleh manajer (Xie et al., 2014). Menurut Lunkes et al. (2020), *online hotel review* memiliki peran penting dalam menyesuaikan perencanaan strategis dengan menggunakan SPM diagnostik. Atas dasar tersebut, penelitian ini mengidentifikasi apakah *online hotel review* berpengaruh pada strategi hotel berbintang di Kota Semarang dan apakah *online hotel review* berpengaruh pada sistem pengendalian manajemen.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Signalling Theory (Teori Sinyal)**

Teori Sinyal pertama kali diperkenalkan oleh (Spence, 1973) dalam penelitiannya yang berjudul *Job Market Spelling* (Market et al., 1973) dalam (Nasution et al., 2019) berpendapat bahwa isyarat pemberian sinyal, pengirim (pemilik informasi beruaha untuk memberikan informasi penting yang dapat dimanfaatkan oleh penerima. Pihak penerima kemudian menyesuaikan perilakunya berdasarkan pemahamannya terhadap sinyal yang diberikan. Teori sinyal juga menggambarkan perilaku sinyal antara dua pihak di mana terdapat asimetri formasi (Connelly et al., 2011). Banyak produk dan layanan yang ditawarkan hotel bersifat *intangible*, yang menyebabkan asimetri informasi antara hotel dan pelanggan tentang kualitas produk dan layanan.

### **2.2 Online hotel review (OHR)**

Ulasan merupakan sebuah tindakan yang bertujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas produk ke depannya (Gunawan et al., 2017). Ulasan hotel digunakan untuk memahami harapan dan kebutuhan pelanggan serta meningkatkan produk dan layanan yang sesuai (Gu & Ye, 2014). Menurut (Xu & Li, 2016) mengungkapkan bahwa *online hotel review* dapat dikategorikan menjadi dua jenis. Kategori pertama berfokus pada isi ulasan tekstual untuk menemukan atribut yang disebutkan oleh tamu hotel dan persepsi mereka tentang pengalaman menginap di hotel. Kategori kedua mengacu pada sisi teknis ulasan tekstual hotel.

### **2.3 Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan arah organisasi atau perusahaan, dan prosedur pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan (Rusniati & Haq, 2017). Perencanaan strategis merupakan perencanaan yang bersifat menyeluruh sehingga dalam menyusunnya harus dilakukan dengan teliti dan cermat. Rusniati & Haq, (2017) juga menjelaskan bahwa dengan mempergunakan perencanaan strategi, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metode-metode bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut sehingga organisasi mempunyai sasaran dan pengarah yang jelas.

### **2.4 Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Senduk (2016), sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan untuk memengaruhi para anggotanya agar mengimplementasikan strategi-strategi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Malmi & Brown (2008) mengatakan sistem pengendalian manajemen adalah kumpulan proses dan mekanisme pengendalian yang memungkinkan manajemen mencapai tujuan dan sasaran dalam organisasinya. SPM juga dirancang untuk mendukung strategi bisnis untuk mencapai keunggulan secara kompetitif dan kinerja yang unggul (Langfield-Smith, 1997). SPM juga memegang peran penting dalam merumuskan strategi bisnis dan memiliki pengaruh yang berkelanjutan selama proses menjalankan manajemen strategis (J. F. Henri, 2006). Pengendalian manajemen yang baik memengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras; artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu mencapai tujuan organisasi (Green & Roberts, 2012). Sehingga dalam suatu organisasi, adanya sistem pengendalian manajemen merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan.

### **2.5 Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif**

Menurut (Mundy, 2010) , SPM interaktif merupakan proses komunikasi dua arah secara formal antara manajer dan bawahan di berbagai tingkat organisasi. Penggunaan SPM interaktif penting karena manajer dapat termotivasi untuk mengembangkan strategi yang menanggapi peluang dan ancaman dalam lingkungan yang berubah dengan memotivasi karyawan untuk mencari ide secara kreatif. Heyden et al., (2017) berpendapat bahwa, manajer puncak dan menengah dapat berperan dalam inisiasi perubahan (strategi perubahan). Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan peran SPM di tingkat organisasi, karena pembelajaran dalam organisasi berfungsi sebagai pembelajaran mendasar dari suatu organisasi.

### **2.6 Sistem Pengendalian Manajemen Diagnostik**

Hasanuh (2016) mengatakan bahwa sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik secara formal yang digunakan untuk memantau kinerja organisasi serta memperbaiki penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. SPM diagnostik bertujuan untuk memotivasi karyawan melakukan serta menyesuaikan perilakunya sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. SPM diagnostik juga memiliki tujuan lain yaitu menilai apakah rencana atau tujuan suatu organisasi tercapai, SPM diagnostik efektif untuk pembelajaran *single-loop* dimana hal tersebut melibatkan kinerja dalam tim. Dengan mempertimbangkan sifat dari SPM diagnostik yaitu untuk memantau kinerja organisasi, SPM diagnostik dapat menjadi salah satu alat yang efektif untuk mengidentifikasi masalah dan menghasilkan solusi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

**Tabel 1**  
**Kajian Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel	Hasil
1	Mundy, (2010)	Independen : tuas kendali  Dependen : SPM interaktif	Hasil menunjukkan bahwa elaborasi tentang bagaimana ketegangan dinamis tercipta melalui upaya manajer untuk menyeimbangkan pengendalian dan memungkinkan penggunaan SPM interaktif.
2	Lunkes et al., (2019)	Independen : perencanaan strategis  Dependen : penggunaan SPM diagnostik dan interaktif	Hasil menunjukkan pengaruh variabel eksternal dalam penyesuaian sistem manajemen. Secara khusus, penulis menyajikan bukti kuantitatif bahwa OHR memainkan peran penting dalam penyesuaian antara strategi yang disengaja dan penggunaan diagnostik SPM.
3	Bortoluzzi et al., (2020)	Independen : perencanaan strategis  Dependen : sistem pengendalian manajemen	Hasil menunjukkan bahwa <i>online hotel review</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen.

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

### 2.8.1 Perencanaan strategis dan penggunaan SPM interaktif

Berdasarkan teori sinyal menggambarkan bahwa perilaku sinyal antara dua belah pihak yang terdapat asimetri informasi. Perencanaan strategi merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh suatu organisasi yang mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi.

Penggunaan SPM interaktif merupakan kekuatan positif yang digunakan untuk memperluas peluang dan pembelajaran di seluruh organisasi, menarik perhatian dan kekuatan pada komunikasi, mendorong pengembangan ide dan inisiatif baru. Interaksi menggunakan SPM secara interaktif memotivasi karyawan untuk menyusun perencanaan strategis yang muncul melalui komunikasi. Perusahaan yang memberikan lebih banyak wewenang ke tingkat manajemen yang lebih rendah memerlukan umpan balik dan mekanisme pengendalian yang lebih sering karena penggunaan SPM interaktif lebih diprioritaskan. Sejalan dengan studi Ismail et al. (2012) menunjukkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif

dan signifikan terhadap penggunaan SPM secara interaktif. (Henri, 2006). Bisbe & Otley (2004) berpendapat bahwa perencanaan strategis secara positif juga memengaruhi penggunaan interaktif dari SPM karena sistem ini digunakan untuk perubahan yang sedang berlangsung. Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H1 : Perencanaan strategis secara positif memengaruhi penggunaan SPM interaktif.

### **2.8.2 Perencanaan strategis dan penggunaan SPM diagnostik**

Berdasarkan teori sinyal menggambarkan bahwa perilaku sinyal antara dua belah pihak yang terdapat asimetri informasi. Perencanaan strategi merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh suatu organisasi yang mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan pekerjaan organisasi.

Penggunaan sistem pengendalian manajemen diagnostik berfokus pada kinerja yang telah ditentukan sebelumnya, manajer sering menggunakan SPM diagnostik untuk memantau pelaporan tentang apakah ada penyimpangan dari berbagai variabel kinerja kritis yang juga mencakup tinjauan variabel kritis (faktor yang memungkinkan tercapainya strategi yang diinginkan) sebagai salah satu cara untuk melacak dan memantau kinerja. Penerapan perencanaan strategis penting untuk sistem pengendalian diagnostik dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai tujuan organisasi. Sejalan dengan studi Naranjo-Gil (2016), berpendapat bahwa penggunaan SPM diagnostik memiliki dampak positif pada perencanaan strategis. Abernethy & Brownell (1999) mengatakan perencanaan strategis secara positif memengaruhi SPM diagnostik karena sistem ini digunakan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi. Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H2 : Perencanaan strategis secara positif memengaruhi penggunaan SPM diagnostik.

### **2.8.3 Peran moderasi OHR terhadap pengaruh antara perencanaan strategis dan penggunaan SPM interaktif**

Berdasarkan teori sinyal menggambarkan bahwa pemilik informasi berusaha untuk memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan oleh penerimanya. Tanggapan yang diberikan oleh manajer pada fitur *online hotel review* dapat memberikan informasi yang dapat digunakan pelanggan. Manajer menggunakan *online hotel review* menjadi aspek untuk meningkatkan perencanaan strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

*Online hotel review* merupakan alat perencanaan strategis untuk pengembangan dan implementasi sistem pengendalian manajemen. *Online hotel review* dapat digunakan untuk menganalisis apakah OHR dapat memicu perubahan dalam penggunaan perencanaan strategis dan sistem pengendalian manajemen. *Online hotel review* digunakan untuk merumuskan perencanaan strategis dan penggunaan sistem pengendalian interaktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sejalan dengan penelitian Lunkes et al. (2020) yang membahas mengenai *online hotel review* memperkuat pengaruh antara perencanaan strategis dan sistem pengendalian manajemen interaktif. Teori sinyal digunakan untuk menguji bagaimana *online hotel review* memberi sinyal kepada manajer hotel mengenai

kemampuan potensial perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H3 : OHR memperkuat pengaruh antara perencanaan strategis dan penggunaan SPM secara interaktif.

#### 2.8.4 Peran moderasi OHR terhadap pengaruh antara perencanaan strategis dan penggunaan SPM secara diagnostik

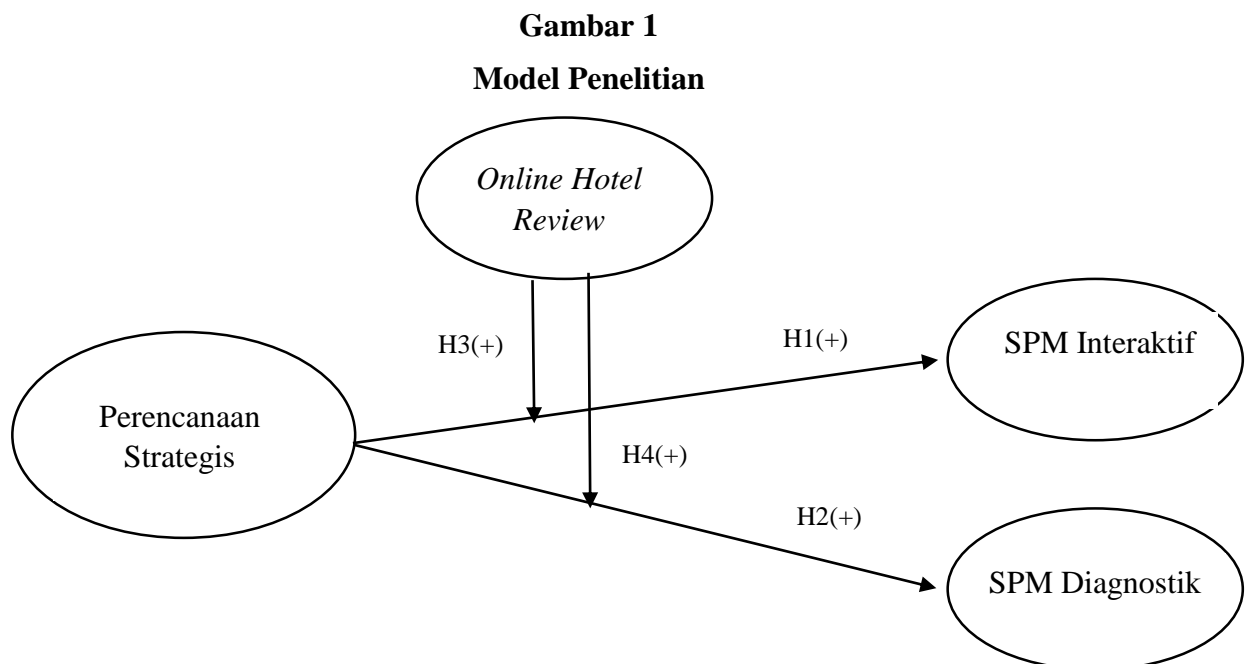
Berdasarkan teori sinyal menggambarkan bahwa pemilik informasi berusaha untuk memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan oleh penerimanya. Tanggapan yang diberikan oleh manajer pada fitur *online hotel review* dapat memberikan informasi yang dapat digunakan pelanggan. Analisis *online review* digunakan untuk memperbaiki kekurangan dan kesalahan dalam layanan dan produk, serta menggunakan sumber daya hotel untuk mencapai tujuan perusahaan.

*Online hotel review* (OHR) merupakan alat perencanaan strategis untuk pengembangan dan implementasi sistem pengendalian manajemen. *Online hotel review* dapat digunakan untuk menganalisis apakah OHR dapat memicu perubahan dalam penggunaan perencanaan strategis dan sistem pengendalian manajemen. *Online hotel review* memiliki peran untuk menyesuaikan perencanaan strategis dengan penggunaan sistem pengendalian manajemen diagnostik. *Online hotel review* oleh manajer digunakan untuk salah satu aspek pengambilan keputusan mengenai perencanaan strategis dan penggunaan sistem pengendalian sebagai langkah untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan penelitian Lunkes et al. (2020) yang membahas mengenai *online hotel review* memperkuat pengaruh antara perencanaan strategis dan sistem pengendalian manajemen diagnostik. Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H4 : OHR memperkuat pengaruh antara perencanaan strategis dan penggunaan SPM diagnostik.

### 2.9 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas maka peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut:





### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer hotel berbintang di Kota Semarang. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Semarang (2019), jumlah hotel berbintang di Kota Semarang sebanyak 80 hotel. Hotel berbintang di Kota Semarang dipilih menjadi populasi dalam penelitian ini karena tingkat okupansi hotel berbintang di Kota Semarang terbilang rendah. Rohmah, n.d. mengatakan bahwa selama bulan Maret 2022 di Kota Semarang terjadi pada hotel bintang 4 yang mencapai 52,20 persen, diikuti bintang 5 sebesar 42,66 persen, bintang 2 sebesar 41,06 persen, bintang 3 sebesar 40,73 persen, dan terendah pada hotel bintang 1 sebesar 23,58 persen. Kota Semarang merupakan salah satu kota yang memiliki destinasi wisata yang beragam, dengan banyaknya wisatawan yang datang untuk berwisata diharapkan mampu untuk meningkatkan okupansi hotel berbintang di Kota Semarang.

#### 3.2 Sampel dan Teknik Sampel

Sampel adalah bagian yang lebih kecil dari populasi. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel menggunakan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam menentukan sampel sebagai berikut:

- a. Manajer hotel berbintang dari bintang satu hingga lima di Kota Semarang
- b. Manajer hotel berbintang yang menyediakan *online hotel review* (OHR)

Responden dalam penelitian ini adalah manajer umum hotel berbintang di Kota Semarang. Manajer umum dipilih menjadi responden karena sering terlibat dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan mengenai sistem pengendalian manajemen yang akan digunakan.

#### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah perencanaan strategis. Penelitian Ghozali, n.d.; Ismail et al., (2012) seperangkat indikator yang terdiri dari tujuh item diukur dengan menggunakan skala likert lima poin dengan ketentuan 1 “Sangat Tidak Setuju” dan 5 “Sangat Setuju”. Indikator yang digunakan untuk penerapan perencanaan strategis adalah:

- 1) Pernyataan misi,
- 2) Analisis tren,
- 3) Analisis pesaing
- 4) Tujuan tahunan
- 5) Tujuan jangka panjang
- 6) Rencana aksi jangka pendek, dan
- 7) Evaluasi berkala.

Variabel dependen pada penelitian ini adalah penggunaan SPM diagnostik dan interaktif. Penggunaan interaktif SPM diukur menggunakan skala likert lima poin dengan ketentuan 1 “Sangat Tidak Setuju” dan 5 “Sangat Setuju, yang mengikuti metode penelitian sebelumnya (Abernethy & Brownell, 1999; J.-F. Henri, 2006; Widener, 2007a) yaitu :

- 1) Rencana aksi,
- 2) Penyelesaian masalah,
- 3) Identifikasi isu,
- 4) Pengambilan keputusan,
- 5) Pengendalian dan evaluasi berkala.

Penggunaan diagnostik SPM diukur menggunakan skala likert lima poin dengan ketentuan 1 “Sangat Tidak Setuju” dan 5 “Sangat Setuju”, yang mencerminkan tahapan utama siklus pengendalian sibernetik konvensional (Bisbe & Otley, 2004; J.-F. Henri, 2006; Widener, 2007) yaitu:

- 1) Perencanaan,
- 2) Identifikasi tujuan utama,
- 3) Perbandingan hasil dan harapan,
- 4) Pemantauan hasil,
- 5) Perkiraan hasil akhir, dan
- 6) Analisis serta koreksi penyimpangan.

Variabel moderasi adalah OHR yang memoderasi perencanaan strategis dengan penggunaan SPM interaktif dan diagnostik. Evaluasi skor OHR diukur menggunakan skor dari 1 hingga 5 poin. OHR banyak digunakan dalam studi kinerja hotel (Mellinas et al., 2016; Gomez-Carrasco & Michelin, 2017; Gomez-Conde et al., 2019).

### **3.4 Alat Analisis**

Statistik deskriptif adalah alat yang digunakan untuk menggambarkan atau memberikan informasi mengenai suatu data berupa nilai rata-rata, nilai minimal dan maksimal. Statistik deskriptif juga digunakan untuk memberikan informasi mengenai indikator yang disampaikan oleh responden dengan format yang mudah dipahami.

Menurut Souza Bido et al., (2010), SEM dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis: SEM berdasarkan kovarians (MEEBC) atau hanya model LISREL dan minimum kuadrat parsial. PLS digunakan dalam penelitian ini karena metode ini memungkinkan untuk bekerja dengan sampel yang lebih kecil tidak mengharuskan data menyajikan distribusi normal dan dapat menangani kompleksitas tinggi (Souza Bido et al., 2010).

#### **3.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk mendefinisikan hubungan setiap indikator dengan variabel laten. Fokus pada analisis ini adalah untuk menguji validitas dan reliabilitas. Langkah yang dilakukan dalam menganalisis data pada *outer model* ini adalah *composite reliability*, *Cronbach's  $\alpha$* , *convergent validity* (AVE), *discriminant validity*.

##### **3.4.1.1 Uji Validitas**

*Convergent validity* dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui validitas indikator variabel laten. Tingkat validitas dapat dikatakan tinggi pada suatu indikator apabila nilai loading faktor nya  $> 0,70$ . Nilai loading faktor  $< 0,70$  (kurang dari) indikator tersebut tidak diikutsertakan dalam model pengukuran. Pada pengujian AVE, suatu indikator dinyatakan memiliki nilai validitas konvergen yang baik jika nilai AVE  $\geq 0,50$ .

*Discriminant validity* digunakan untuk mengetahui seberapa besar perbedaan antara variabel laten dengan variabel lainnya. *Discriminant validity* pada penelitian ini diukur menggunakan *cross loading*. Suatu indikator memperoleh nilai *discriminant validity* yang baik apabila uji secara *cross loading* menunjukkan nilai koefisien korelasi yang lebih tinggi dari konstruk lainnya.

##### **3.4.1.2 Uji Reliabilitas**

*Reliability* merupakan alat untuk mengukur konsistensi, akurasi dan presisi suatu indikator dalam penelitian. *Reliability* model PLS dapat diukur dari *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Suatu indikator dapat dinyatakan *reliabel* apabila nilai *composite reliability*  $> 0,70$  dan nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2018).

### 3.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* menunjukkan hasil mengenai estimasi antar variabel laten untuk memastikan model struktur yang dibangun kuat dan akurat. Model struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah *R-Squared* dan uji signifikansi (Ghozali, 2016).

#### 3.4.2.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Squared*)

Uji koefisien determinasi (*R-Squared*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kemampuan variabel independen dalam menjelaskan tentang variabel dependen. Nilai *R-Squared* adalah 0,25 (lemah), 0,45 (moderat), dan 0,70 (kuat).

#### 3.4.2.2 Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Metode *bootsrapping* digunakan dalam penelitian ini karena dalam pengujian signifikansi atau uji hipotesis karena dapat menghasilkan *resampling* yang baik. Pengujian hipotesis ini ditentukan dengan nilai :

Jika  $t\text{-statistic} \leq 1,96$  atau  $p\text{-value} \geq 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Jika  $t\text{-statistic} \geq 1,96$  atau  $p\text{-value} \leq 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

#### 3.4.2.3 Uji Moderasi

Uji moderasi digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel moderasi. Uji moderasi pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis regresi moderasi merupakan analisis regresi yang melibatkan moderasi variabel dalam membangun model hubungan. Variabel moderasi bertindak sebagai variabel yang dapat memperlemah ataupun memperkuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Untuk mengetahui suatu variabel dikatakan sebagai variabel moderasi akan dinyatakan signifikan jika nilai  $t$  signifikan lebih kecil sama dengan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut :

Jika  $t\text{-statistic} \leq 1,96$  atau  $p\text{-value} \geq 0,05$  maka Hipotesis ditolak.

Jika  $t\text{-statistic} \geq 1,96$  atau  $p\text{-value} \leq 0,05$  maka Hipotesis diterima.