

DESENTRALISASI, STRATEGI BISNIS DAN KINERJA ORGANISASI

Esty Nurjanah

estynrjh@gmail.com.

PT Supersoft Sistemindo

Imam Abu Hanifah

imamabuhanifah@gmail.com

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of decentralization, business strategies on organizational performance through the measurement of managerial performance. The sample in this research is 50 respondents with sampling technique by purposive sampling that is middle manager at star hotel in Banten Province. Data were collected by distributing questionnaires directly to the respondent concerned. The method of analysis used is the analysis of Structural Equation Modeling (SEM). The data in this research is processed using Smart Partial Least Square (SmartPLS) software. The results of this study revealed was decentralization affected on the organizational performance, decentralization effected on the measurement of managerial performance. Furthermore, business strategy affected on the organizational performance, business strategy affected on the measurement of managerial performance. Then, the measurement of managerial performance affected on the performance of the organization. Also, decentralization and business strategies effected on organizational performance through the measurement of managerial performance as intervening variable.

Keywords: *Decentralization, Business Strategy, Organizational Performance, Managerial Performance Measurement*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan diperlukannya perubahan besar dalam menghadapi persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antar pelanggan dengan perusahaan serta perusahaan dengan perusahaan lainnya (Rivai 2011). Dengan demikian, organisasi bisnis harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan dengan cepat dan efisien agar kinerja perusahaan tetap optimal.

Kinerja menurut Rivai (2011) merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Selain itu, Nasucha dalam Fahmi (2010) mengemukakan bahwa kinerja organisasi

adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang diterapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus dalam mencapai kebutuhannya secara efektif.

Kinerja industri pariwisata mempunyai peranan penting dalam peningkatan perekonomian Provinsi Banten. Pariwisata merupakan salah satu sektor yang menjadi sumber penghasil devisa negara, pencipta lapangan kerja dan kesempatan berusaha, serta pemerataan pendapatan. Setiap tahun arus wisatawan yang datang ke sejumlah tempat wisata di Provinsi Banten terus meningkat. Peningkatan ini perlu diimbangi dengan peningkatan penyediaan kamar hotel maupun akomodasi lainnya seperti pelayanan serta fasilitas yang memadai.

Data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Banten mengungkapkan secara umum jumlah hotel selama kurun waktu 2008 – 2015 mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Dari sebanyak 226 unit hotel yang tersebar di seluruh kabupaten dan kota di Banten pada tahun 2008 menjadi 311 unit hotel pada tahun 2015. Dan jumlah hotel berbintang dari 37 unit hotel pada tahun 2008 menjadi 54 unit hotel pada tahun 2015.(www.bps.go.id)

Kinerja organisasi jasa perhotelan memiliki karakteristik yang berbeda, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mia (2016) mengungkapkan tuntutan pelanggan hotel tidak dapat di prediksi dengan banyak ketidakpastian karena dapat berubah dengan cepat. Dengan berbagai situasi yang dihadapi saat ini, kompleksitas dalam kegiatan penyelenggaraan hotel berbintang menuntut pihak hotel memiliki kemampuan untuk cermat dalam menghadapi persaingan. Sebagai organisasi yang menghadapi kompetisi yang besar dengan ketidakpastian yang tinggi mereka memerlukan desentralisasi dalam pengambilan keputusan (Chenhall dan Morris, 1986) dalam Mia (2016).

Robbins & Coulter dalam Sabran (2010) mengatakan bahwa strategi bisnis merupakan pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola perusahaan dapat mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke terwujudkan visi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang menghadapi tingkat persaingan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan strategi bisnis yang tepat. Industri perhotelan yang menghadapi tingkat persaingan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan strategi bisnis yang paling tepat untuk menghadapi pesaingnya.

Strategi bisnis telah banyak digunakan oleh industri hotel berbintang di Provinsi Banten untuk menghadapi persaingan. Strategi yang mengedapankan keunikan produk atau layanan yang di berikan oleh hotel memungkinkan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen. Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas,

kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru pesaingnya sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi hotel tersebut. Strategi bisnis yang tepat memberikan ruang lingkup yang lebih luas untuk menghasilkan produk atau layanan yang lebih dihargai dan dianggap unik dibanding perusahaan pesaing lain (Salmon, 2009).

Strategi bisnis yang bagus haruslah tepat, hal ini dipengaruhi oleh adanya informasi tentang situasi dan kondisi perusahaan yang harus akurat. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Salmon (2009) perusahaan yang memiliki strategi bisnis yang bagus belum dapat meningkatkan kinerja organisasinya perlu memperhatikan pengukuran kinerja manajerial dari sisi keuangan dan non keuangan untuk membimbing manajer agar dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Selain strategi bisnis yang harus memperhatikan pengukuran kinerja manajerial, desentralisasi pun dalam usaha meningkatkan kinerja harus memperhatikan pengukuran kinerja manajerial agar atasan dapat memberikan arahan kepada manajer yang telah diberikan wewenang untuk mengambil keputusan keputusan (Mia, 2016).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mia (2016) yang menyatakan bahwa desentralisasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja diperlukan pengukuran kinerja manajerial. Pengembangan dilakukan yaitu penambahan variabel strategi bisnis diharapkan dapat mencapai kinerja organisasi secara optimal. Hal tersebut di dasarkan pada saran dari penelitian sebelumnya untuk mengembangkan faktor-faktor lain yang akan meningkatkan kinerja organisasi salah satunya strategi bisnis. Didasarkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Salmon (2009) dan Charoenngam (2103) yang mengemukakan bahwa perusahaan menggunakan strategi bisnis yang tepat di sisi lain juga akan menyesuaikan dengan penggunaan pengukuran kinerja yang sesuai dengan perusahaannya sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kontijensi

Menurut pendekatan ini tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana, pada situasi tertentu, dibawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, yang akan membantu pencapaian tujuan manajemen (Handoko, 2009).Teori kontingensi yang relevan, berpendapat bahwa organisasi perlu beradaptasi sistem manajemen kinerja mereka sesuai dengan konteks mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan (Chenhall, 2003 dalam Mia 2016).

Pendekatan kontijensi untuk mengetahui apakah tingkat keandalan suatu pengukuran kinerja manajerial akan mampu mengatasi informasi/data yang dibutuhkan akan sama pada setiap kondisi atau tidak. Berdasarkan teori kontijensi maka terdapat faktor situasional lain yang mungkin akan saling berinteraksi dalam suatu kondisi tertentu. Berdasarkan pada teori kontijensi menurut Otley (1980) dinyatakan bahwa ketepatan pilihan atas teknik akuntansi manajerial dalam perusahaan akan sangat tergantung padakeadaan yang meliputi perusahaan tersebut. Dengan tingkat persaingan dan desentralisasi yang tinggi diperlukan informasi yang lebih tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari para manajer sehingga mereka dapat menunjukkan kompetensinya dalam mencapai kinerja perusahaan yang optimal.

Teori kontigensi yang berdasarkan (Lee dan Yang, 2011), ini menunjukkan bahwa desentralisasi merupakan faktor kontinjensi dalam penggunaan pengukuran kinerja. Selain itu, menurut Mia (2016) dan Salmon (2009) mengungkapkan bahwa desentralisasi dan staretgi bisnissaja tidak efektif dalam meningkatkan kinerja hotel. Sehingga memerlukan pengukuran ukuran kinerja manajerial yang melihat dari sisi keuangan dan non keuangan.

Penelitian ini menggunakan teori kontijensi untuk mengetahui apakah dengan memperhatikan pengukuran kinerja

manajerial yang sesuai dapat berkontribusi dalam mengoptimalkan kinerja organisasi dalam setiap kondisi yang sama atau tidak dengan memperhatikan faktor kontijensi lainnya seperti perusahaan yang menerapkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan strategi bisnis. Artinya bahwa ketepatan teknik dalam melihat pengukuran kinerja manajerial yang dapat memberikan kontribusi padapeningkatan kinerja pada situasi yang sama atau tidak dan tidak hanya berdasarkan pada kemampuan dari pengukuran kinerja manajerial tersebut, akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kontijensi yang terkait dengankarakteristik perusahaan dalam penelitian ini seperti desentralisasi dan strategi bisnis.

Desentralisasi

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang didelegasikan oleh pimpinan kepada manajer yang lebih rendah untuk membuat satu keputusan organisasi yang ada di dalam perusahaan. Dengan kata lain pendelegasian wewenang akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah dalam otoritas pembuatan keputusan akan diikuti pula tanggung jawab terhadap aktivitas yang mereka lakukan. Kebanyakan perusahaan yang menghadapi persaingan kompetitif mayoritas cenderung kearah desentralisasi.

Terdapat empat alasan perusahaan melakukan desentralisasi menurut Hansen & Mowen yang dialih bahasakan oleh Dany Arnos Kwary dan Dewi (2013:549) yaitu:

1. Mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal, karena pada perusahaan yang mempunyai wilayah dan pasar yang berbeda membuat manajer puncak (pusat) tidak memahami kondisi lokal. Manajemen yang lebih rendah berhubungan dekat dengan kondisi pengoperasian dan lebih mempunyai akses untuk memperoleh informasi lokal, dan pada umumnya manajer sering lebih unggul dalam membuat

- keputusan yang lebih baik.
2. Memfokuskan manajemen pusat, dengan mendesentralisasikan keputusan-keputusan operasional, manajemen pusat bebas menangani perencanaan dan pengambilan keputusan strategi. Keberlangsungan jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasional.
 3. Melatih dan memotivasi para manajer, promosi yang sering dilupakan oleh perusahaan bagi para manajer-manajer segmen ketingkat yang lebih tinggi membutuhkan suatu kondisi yang kondusif bagi mereka dalam mempersiapkan diri dengan keterambilan manajerialnya. Pelimpahan kewenangan dalam keterampilan manajerial bagi para manajer segmen.
 4. Meningkatkan daya saing. Desentralisasi memberikan keleluasaan manajer segmen untuk bersaing secara internal maupun dengan kompetitor eksternal. Persaingan tersebut tentu saja persaingan yang sehat, sehingga dapat meningkatkan daya saing secara keseluruhan.

Strategi Bisnis

Anthony dan Govindarajan (1998) mendefinisikan strategi bisnis sebagai petunjuk umum yang mengarahkan rencana organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Robbins & Coulter dalam Sabran (2010) strategi bisnis merupakan pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola perusahaan dapat mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke terwujudkan visi organisasi. Menurut Porter strategi bisnis adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Rangkuti).

Dari definisi strategi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara atau teknik yang disatukan dan dilakukan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya

sesuai dengan peluang dan ancaman dan mengarahkan seluruh sumber daya dan visi organisasi secara efektif sehingga perusahaan bisa tetap bertahan dan mencapai tujuan bersaing. Untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencapai tingkat laba yang diinginkan dalam lingkungan bisnis yang tingkat persaingannya makin ketat, diperlukan strategi yang tepat pula. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategis dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Strategi Bisnis ini juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan (Rangkuti (2004).

Menurut Porter (2008) walaupun suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu organisasi. Tiga jenis strategi yaitu:

1. Keunggulan biaya

Dalam strategi keunggulan biaya perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen, dan bahkan mungkin beroperasi di dalam industri terkait luas perusahaan sering kali penting bagi keunggulan biayanya. Sumber keunggulan biaya bervariasi, dan bergantung pada struktur. Sumber-sumber itu mungkin mencakup pengerjaan skala ekonomis, kepemilikan teknologi, dan akses istimewa ke bahan mentah.

2. Diferensiasi

Strategi kedua adalah diferensiasi. Dalam strategi bisnis diferensiasi,

perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih sifat istimewa yang dipandang penting oleh banyak pembeli di dalam suatu dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Fokus

Strategi ini sangat berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu organisasi. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain.

Pengukuran Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja manajerial memberikan gambaran apakah manajer telah bekerja dengan baik atau belum. Jika mereka belum bekerja dengan baik, maka mereka akan berusaha untuk memperbaikinya. Dengan adanya pengukuran kinerja manajerial maka seseorang akan tahu bahwa dirinya akan dinilai dan diperhatikan oleh pimpinan sehingga manajer akan berperilaku untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dalam penelitian ini, untuk memudahkan pemahaman dan menghindari kerancuan, maka penulis akan menggunakan istilah pengukuran kinerja manajerial untuk mengetahui pencapaian atas pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi kinerja individu yang dicapai karyawan khususnya manajer dan arahan yang diberikan atasan kepada manajer faktor-faktor yang akan meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan pengukuran kinerja manajerial dari sisi keuangan dan non keuangan.

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (1996) dalam Mia (2016) mengemukakan bahwa ukuran-ukuran keuangan saja tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial misalnya, sisi pelanggan yang

merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja organisasi diperusahaan manajer harus memperhatikan pengukuran dari sisi finansial dan non finansial.

Memperhatikan penggunaan dari pengukuran kinerja manajerial dari sisi keuangan saja dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Semakin besar tekanan yang diberikan untuk mencapai tingkat laba saat ini, semakin besar kemungkinan bahwa manajeraer akan mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin salah dalam jangka panjang karena tidak memperhatikan aspek lain seperti pelanggan.

Mengandalkan pada ukuran keuangan saja tidak mencukupi untuk memastikan bahwa organisasi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer adalah menggunakan berbagai ukuran, baik nonkeuangan maupun keuangan. Ukuran nonkeuangan akan mendorong keberhasilan kinerja organisasi. Gabungan pengukuran kinerja manajerial dari ukuran keuangan dan nonkeuangan sebenarnya diperlukan di semua tingkatan dalam organisasi.

Kinerja Organisasi

Kinerja menurut Rivai (2011) merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gibson (2002) dalam Juli dan Dewi (2011) kinerja organisasi merupakan indikator tingkat prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha dan merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Chaizi Nasucha dalam Fahmi (2010) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas

organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang diterapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dengan kata lain bahwa kinerja organisasi adalah suatu pencapaian hasil dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya dengan menggunakan sumberdaya organisasi guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam waktu tertentu. Kinerja organisasi merupakan jawaban atas berhasil atau tidaknya suatu tujuan organisasi yang selama ini telah ditetapkan.

Manajer yang terlalu sering tidak memperhatikan kondisi pada organisasi akan menghadapi krisis yang serius. Mengabaikan tanda-tanda suatu kinerja organisasi akan yang melemah memberikan kesan buruk pada organisasi. Manajer harus mengambil langkah untuk mengantisipasi setiap permasalahan dengan cepat sehingga dapat mewujudkan tujuan utama perusahaan.

Hubungan Antar Variabel Dan Hipotesis Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan yang merupakan proses yang diperlukan agar organisasi berfungsi lebih efisien. Desentralisasi dibutuhkan karena atasan tidak selalu mempunyai pengetahuan atau informasi rinci yang dibutuhkan untuk membuat keputusan dan tentang permasalahan yang lebih rinci dalam organisasi (Mia, 2016). Manajer bertanggung jawab secara lebih luas atas pengelolaan operasi departemennya. Oleh karena itu, agar organisasi dapat menggunakan sumberdayanya secara lebih efisien perlu di desentralisasikan di mana manajer memiliki cukup kemampuan dan informasi yang berkaitan dengan masalah yang terdapat di masing-masing departemen sehingga secara cepat dapat menyelesaikannya.

Dalam organisasi yang terdesentralisasi pemberian delegasi kepada

manajer untuk mengambil keputusan akan membuat mereka lebih merasa diberdayakan oleh perusahaan (Maynard et.al. 2012, dalam Mia, 2016) Hal tersebut akan meningkatkan motivasi manajer dalam bekerja. Manajer menganggap pekerjaannya lebih bermakna merasa mampu menyelesaikan tugas dengan dengan baik karena dipercaya dan mampu dengan tepat memilih metode ataupun proses yang harus dilakukan untuk operasional perusahaan. Manajer akan cenderung melakukan tugasnya dengan baik dan akurat. Oleh karena itu, usaha manajer untuk membuat keputusan maupun tindakan dengan baik dan tepat akan membuat kinerja departemennya semakin baik. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Maka dari itu hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh antara desentralisasi terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh Desentralisasi Terhadap Pengukuran Kinerja Manajerial

Desentralisasi dan pengukuran kinerja adalah faktor kontigensi yang saling melengkapi Mia (2016). Sebagai hotel yang memiliki tingkat ketidakpastian dan persaingan yang tinggi membutuhkan desentralisasi untuk segera menanggapi ketidakpastian tersebut. Manajer yang terbiasa dilingkungan operasi memiliki pengetahuan yang lebih tentang tugas yang harus dilakukan dan cenderung melakukan inisiatif dalam pekerjaannya. Namun, tanpa dijelaskan dan arahan atau bimbingan oleh atasan tentang tujuan organisasi maka kontribusi mereka akan kurang optimal.

Artinya, ketika manajer dipercaya untuk mendapatkan delegasi wewenang dalam pengambilan keputusan harus sesuai tujuan utama perusahaan. Atasan dalam mendelegasikan wewenang perlu untuk mengarahkan manajer mengenai tujuan maupun faktor-faktor yang diperlukan untuk keberhasilan perusahaan sesuai dari hasil pengukuran kinerja manajerial akan menggambarkan tidak hanya dari sisi keuangan saja namun sisi non keuangan juga. Melalui evaluasi dan pengarahan yang diberikan berdasarkan pengukuran kinerja manajerial tersebut manajer lebih dapat

mengambil suatu keputusan yang lebih akurat bagi keberhasilan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Maka dari itu dirumuskan hipotesis berikut:
H2: Terdapat pengaruh antara desentralisasi terhadap pengukuran kinerja manajerial.

Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Organisasi

Globalisasi telah menyebabkan persaingan yang lebih intens di antara perusahaan dengan tuntutan peningkatan pelanggan (Baines dan Smith, 2003). Perusahaan akan dituntut untuk lebih meningkatkan usahanya dalam menghadapi persaingan. Strategi dianggap sebagai sarana perusahaan untuk mencapai dan memelihara keunggulan dalam berkompetisi dengan perusahaan lain (Porter, 1985). Setiap organisasi atau perusahaan memiliki strategi masing-masing yang dilakukan untuk memenangkan persaingan.

Strategi bisnis yang akan dipilih haruslah tepat sesuai rencana dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga strategi bisnis yang tepat akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam industri perhotelan khususnya hotel berbintang persaingan menyebabkan kompetisi yang sangat ketat antar pesaing salah satu strategi yang diterapkan industri perhotelan. Strategi bisnis diterapkan memberikan ruang lingkup yang lebih luas untuk menghasilkan produk maupun layanan yang lebih berbeda dan lebih di hargai sesuai dengan tujuan organisasi sehingga hal tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi (Salmon, 2009).

Artinya, dalam penerapan strategi bisnis yang tepat akan lebih memunculkan banyak ide yang inovatif dan banyak melakukan berbagai penambahan dalam hal fitur, layanan maupun nilai pelanggan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang serta ancaman yang terjadi di perusahaan maka strategi bisnis akan dijalankan sesuai visi organisasi. Strategi bisnis yang baik tersebut diharapkan akan menterjemahkan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis dan

meningkatkan kinerja organisasi. Maka dari itu dirumuskan hipotesis:

H3: Terdapat pengaruh antara strategi bisnis terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Pengukuran Kinerja Manajerial

Perusahaan yang menghadapi persaingan bisnis kompetitif saat ini memilih menerapkan strategi bisnis yang tepat sehingga memberikan ruang lingkup yang lebih luas dalam berinovasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Salmon 2009). Pengukuran kinerja memiliki peran penting dalam menterjemahkan strategi ke dalam tindakan (Charoenngam, 2013). Perusahaan menerapkan pengukuran kinerja manajerial untuk mendukung strategi bisnis dalam menghadapi persaingan yang kompetitif.

Pengukuran kinerja manajerial digunakan untuk mengevaluasi dan membimbing para manajer dalam menerapkan strategi bisnis. Pengukuran kinerja manajerial dari sisi keuangan saja akan kurang relevan untuk penerapan strategi dalam industri perhotelan. Diperlukan pengukuran kinerja manajerial dari sisi non keuangan yang diharapkan akan mengarahkan dan mengevaluasi serta mendorong berbagai inovasi dan kreativitas yang dilakukan, serta membantu memastikan bahwa ide yang diterjemahkan akan efektif. Dari sisi keuangan dapat memberikan bimbingan kepada manajer untuk memberikan langkah-langkah yang memfasilitasi maupun mengontrol proses inovasi berdasarkan biaya-biaya maupun target keuntungan yang ingin dicapai dari penerapan strategi bisnis. Maka dari itu dirumuskan hipotesis:

H4: Terdapat pengaruh antara strategi bisnis dengan pengukuran kinerja manajerial.

Pengaruh Pengukuran Kinerja Manajerial Terhadap Kinerja Organisasi

Pengukuran kinerja manajerial diharapkan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja organisasi. Diperlukannya pengukuran kinerja manajerial adalah agar terciptanya

peningkatan kualitas kinerja pada suatu perusahaan (Fahmi 2010). Secara umum pengukuran kinerja manajerial mempunyai dua tujuan yaitu: meningkatkan kinerja dengan memberikan dorongan dan menggunakan kemampuan mereka untuk mencapai misi organisasi dan memberi informasi kinerja pada karyawan dan atasan sebagai dasar pengambilan keputusan (Siagian, 2003).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Charoengam (2013) menemukan bahwa pengukuran kinerja manajerial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pengukuran kinerja manajerial memberikan gambaran apakah manajer telah bekerja dengan baik atau belum. Artinya bahwa atasan perlu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada manajer untuk menjalankan tugas berdasarkan hasil pengukuran kinerja manajerial.

Melalui hasil pengukuran kinerja manajerial yang tepat dan akurat, maka akan dapat memperoleh informasi yang tepat dan akurat pula. Melalui informasi yang diperoleh dari atasan berdasarkan pengukuran kinerja manajerial, maka manajer dapat melakukan pengendalian ataupun perbaikan yang sesuai untuk memperoleh hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga jika tujuan dari organisasi dapat dicapai dengan keputusan yang baik diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Ittner & Larcker (1998) dalam Pusung (2014) menyatakan, bahwa pilihan untuk menentukan ukuran kinerja yang akan digunakan sebaiknya berusaha untuk menggabungkan antara ukuran finansial dan nonfinansial yang dapat memberikan tambahan informasi yang lebih bermanfaat bagi usaha manajerial. Artinya, penggunaan kombinasi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial akan memberikan umpan balik terkait aktivitas manajerial secara langsung dan tepat waktu kepada manajer dibandingkan dengan hanya menggunakan ukuran kinerja finansial. Sehingga dengan demikian akan memberikan kesempatan bagi manajer untuk dengan cepat dan tepat

dalam mengambil tindakan koreksi yang akan berdampak pada terjadinya peningkatan kinerja organisasi.

Banker *et al.* (2000) dalam Mia (2016) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja non-keuangan (misalnya, kartu komentar tamu hotel ini menunjukkan kemungkinan untuk memberikan umpan balik yang kemudian akan mempengaruhi kinerja masa depan sebuah hotel. Pengukuran kinerja non-keuangan seperti itu, mereka dapat menerima peringatan dini dari dampak negatif suatu layanan yang dapat di minimalisir untuk masa depan. Kemudian manajer dapat tepat waktu mengubah rencana mereka sebelum dampak negatif mempengaruhi kinerja masa depan. Oleh sebab itu dirumuskan hipotesis:

H5: Terdapat pengaruh pengukuran kinerja manajerial dengan kinerja organisasi.

Pengaruh Desentralisasi dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Pengukuran Kinerja Manajerial

Sebagai industri perhotelan yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi membutuhkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan untuk menanggapi berbagai ketidakpastian dan permasalahan yang terjadi di organisasi (Mia, 2016). Dalam lingkungan bisnis saat ini, atasan kurang memiliki informasi yang lebih rinci mengenai informasi maupun permasalahan pada operasional perusahaan. Manajer bertanggung jawab secara lebih luas atas pengelolaan operasi pada masing-masing departemennya.

Manajer yang terbiasa dilingkungan operasional sehari-hari memiliki cukup informasi dan permasalahan yang terjadi. Manajer akan merasa lebih diberdayakan karena dipercaya dalam mengambil keputusan sehingga dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih cepat dan tepat untuk organisasi. Hal ini, akan mengakibatkan manajer akan mengambil keputusan yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Mia (2016) mengungkapkan desentralisasi saja tidak cukup dalam meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan pengukuran kinerja manajerial.

Pengukuran kinerja manajerial dibutuhkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan memantau penggunaan hak manajer yang diberikan wewenang untuk pengambilan keputusan.. Artinya, ketika suatu hak untuk mengambil keputusan tersebut secara tepat maka pengukuran kinerja yang memperhatikan sisi keuangan maupun non keuangan dapat digunakan untuk mengarahkan dan mengevaluasi manajer. Setelah mendelegasikan wewenangnya atasan perlu umpan balik melalui hasil pengukuran kinerja manajerial untuk mengevaluasi dan memberikan arahan kepada manajer tentang tujuan yang hendak dicapai. Tanpa diarahkan maupun di bimbing tentang faktor-faktor yang akan menentukan keberhasilan organisasi keputusan yang diambil akan kurang optimal dan berkontribusi bagi organisasi. Jika arahan yang diberikan tepat dan jelas sesuai dengan hasil pengukuran kinerja manajerial yang tidak hanya memperhatikan sisi keuangan saja namun keuangan juga maka keputusan dan tindakan yang dilakukan manajer akan lebih tepat dan akurat.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dalam lingkungan bisnis yang tingkat persaingannya makin ketat, diperlukan strategi bisnis yang tepat. Startegi bisnis suatu perusahaan tepat bagus

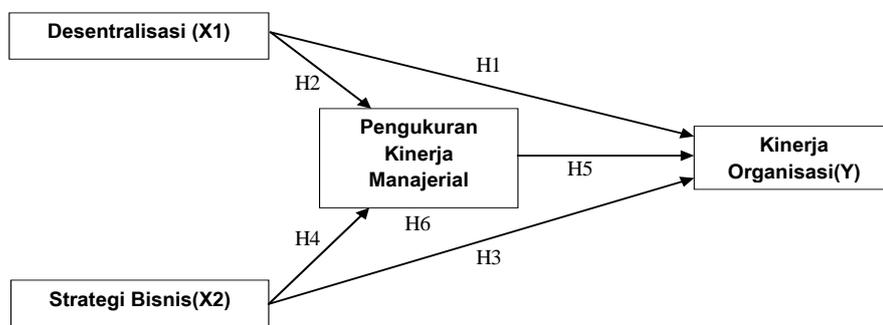
akan membuat perusahaan dapat menghadapi persaingan sehingga kinerja organisasinya juga akan meningkat. Strategi yang bagus seperti strategi belum tentu tepat diimplementasikan dalam jika tidak memperhatikan pengukuran kinerja manajerial dari sisi keuangan dan keuangan (Salmon, 2009).

Strategi bisnis haruslah tepat, hal ini dipengaruhi oleh adanya informasi yang dihasilkan oleh pengukuran kinerja manajerial. Sehingga, jika tidak di evaluasi maupun diarahkan dalam penerapan strategi bisnis tersebut maka kesalahan atas penerapan inovasi di hotel tidak akan cepat ditangani. Pengukuran kinerja manajerial sebagai informasi yang akan mendeteksi kesalahan dalam penerapan strategi bisnis perusahaan sehingga manajer akan lebih cepat dalam memperbaiki kesalahan tersebut sehingga dapat tetap mewujudkan tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi jangka pendek maupun jangka panjang. Maka dari itu dirumuskan hipotesis berikut :

H6a: Terdapat pengaruh antara desentralisasi terhadap kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial.

H6b: Terdapat pengaruh antara strategi bisnis terhadap kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data dan Penentuan Sampel

Pengambilan data menggunakan mail survai dan diantar langsung kepada responden yang wilayahnya dapat dijangkau oleh peneliti, sedangkan

instrumen yang digunakan adalah kuesioner atau angket. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manager yang bekerja pada hotel berbintang 3 dan 4 di Provinsi Banten. Sampel dalam penelitian ini adalah *Human Resource Manager, Food And Beverage Manager, House Keeping and Room Manager, Front Office Manager, Accounting and Financial Manager, Sales and Marketing Manager, dan Engineering Manajer*, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 50 manajer. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*.

Variabel Penelitian dan Instrumen Penelitian

Instrumen-instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada instrumen yang sudah dibuat oleh peneliti terdahulu yang masing-masing diukur dengan menggunakan skala likert dengan lima kategori yaitu: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) ragu-ragu, (4) setuju, (5) sangat setuju.

Variabel Desentralisasi

Desentralisasi merupakan penyebaran natak pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkat-tingkat organisasi yang lebih rendah. (Handoko, 2009). Desentralisasi diukur dengan 5 item pertanyaan (Mia, 2016).

Variabel Strategi Bisnis

Strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang saling terkait (Rivai, 2011). Strategi bisnis diukur dengan 4 item pertanyaan (Porter, 1998).

Variabel Pengukuran Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja manajerial adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. (Simamora, 2004: 327). Pengukuran Kinerja Manajerial diukur dengan Kinerja Non-keuangan 9 item pertanyaan, dan Kinerja Keuangan 2 item pertanyaan (Mia, 2016).

Variabel Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang diterapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. (Nasucha, 2010). Kinerja Organisasi diukur dengan 7 item pertanyaan (Mia, 2016).

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *Software Smart PLS*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Pengambilan data menggunakan mail survai dan diantar langsung kepada responden yang wilayahnya dapat dijangkau oleh peneliti, sedangkan instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Ringkasan jumlah pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1

Persentase Posisi Jabatan Responden

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang dikirim	84	100%
Kuesioner yang tidak kembali	31	36,9%
Kuesioner yang kembali	53	63,1%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	3	3,6%
Kuesioner yang dapat diolah	50	59,5%

Sumber : *Data primer yang diolah (2017)*

Statistik Deskriptif

Berdasarkan table 2, dapat dilihat bahwa jumlah data (N) masing-masing sebanyak 50 yang dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- Nilai minimum variable desentralisasi sebesar 5, nilai maksimum sebesar 25, dengan nilai rata-rata 18,44 dan nilai standard deviasi 4,554. Nilai maksimum jawaban yang diperoleh dari kuesioner penelitian berada diantara skala 4, hal ini menunjukan jika desentralisasinya baik.
- Nilai minimum variable strategi bisnis sebesar 13, nilai maksimum sebesar 20, dengan nilai rata-rata 17,20 dan nilai standard deviasi 2,231. Nilai maksimum jawaban yang diperoleh dari kuesioner penelitian berada diantara skala 4, hal ini menunjukan jika strategi bisnisnya baik.
- Nilai minimum variable pengukuran kinerja manajerial sebesar 28, nilai maksimum sebesar 54, dengan nilai rata-rata 41.96 dan nilai standard deviasi 7.808. Nilai maksimum jawaban yang diperoleh dari kuesioner penelitian berada diantara skala 4, hal ini menunjukan jika pengukuran kinerja manajerialnya baik.
- Nilai minimum variable strategi bisnis sebesar 21, nilai maksimum sebesar 35, dengan nilai rata-rata 28,86 dan nilai standard deviasi 4,045. Nilai maksimum jawaban yang diperoleh dari kuesioner penelitian berada diantara skala 4, hal ini menunjukan jika kinerja organisasinya baik.

Tabel 2
Deskriptif Statistik Variabel

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D	50	5	25	18.44	4.554
SB	50	13	20	17.20	2.231
PKM	50	28	54	41.96	7.808
KO	50	21	35	28.86	4.045
Valid N (listwise)	50				

Sumber : *Data primer yang diolah (2017)*

Uji Kualitas Data

Dari hasil uji reliabilitas menunjukkan sangat reliabel (untuk empat variabel berkisar antara 0,874 – 0,927). Dan uji validitas dilakukan dengan menggunakan *convergent validity* yang dilihat dengan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0.5.

Nilai dari AVE dan akar AVE dari konstruk desentralisasi, strategi bisnis, pengukuran kinerja manajerial dan kinerja organisasi, memiliki nilai AVE diatas 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui pengaruh desentralisasi, strategi bisnis, pengukuran

kinerja manajerial dan kinerja organisasi dapat dikatakan valid.

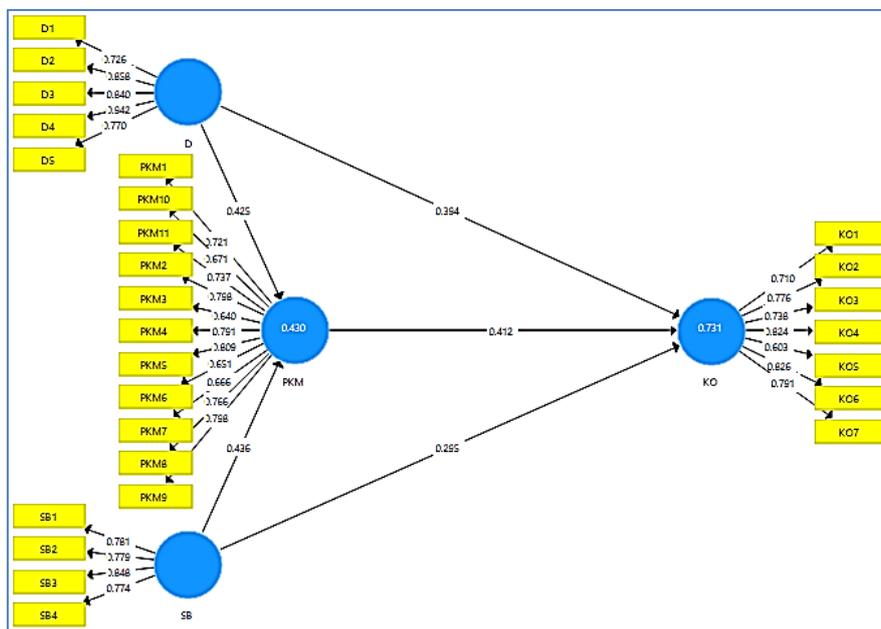
Analisis Data

Menilai Outer Model

Dalam menilai *Outer Model* dalam PLS, terdapat tiga kriteria, salah satunya adalah melihat *Convergent Validity* sedangkan untuk dua kriteria yang lain yaitu *Discriminant Validity* dalam bentuk *square*

root of average variance extracted (AVE) dan *Composite Reliability* telah dibahas sebelumnya pada saat pengujian kualitas data. Untuk *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software PLS*. Berikut *full model* Struktural PLS :

Gambar 1
Full Model Structural Partial Least Square



Berdasarkan Gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikator yang berada dibawah 0.6 dan menunjukkan nilai *Outer Model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai $-1,96$ dan $1,96$ maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada *result for inner weight* tabel 3.

Tabel 3
Result For Inner Weights

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-statistics
D→KO	0.394	0.407	0.084	4.692
D→PKM	0.425	0.437	0.127	3.356
SB→KO	0.295	0.304	0.078	3.756
SB→PKM	0.436	0.448	0.115	3.782
PKM→KO	0.412	0.396	0.106	3.872

Sumber: Output SmartPLS 2008

Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa desentralisasi (D) berpengaruh terhadap kinerja organisasi (KO). Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,6 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang ditampilkan dengan nilai original sample estimate sebesar 0.394 dan nilai T-statistik 4.692 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1.96. Dengan demikian **Hipotesis 1 diterima**.

Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa desentralisasi (D) berpengaruh terhadap pengukuran kinerja manajerial (PKM). Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,6 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja manajerial yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.425 dan nilai T-statistik 3.356 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1.96. Dengan demikian **Hipotesis 2 diterima**.

Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa strategi bisnis (SB) berpengaruh terhadap kinerja organisasi (KO). Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,6 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.295 dan nilai T-statistik 3.756 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1.96. Dengan demikian **Hipotesis 3 diterima**.

Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan bahwa strategi bisnis (SB) berpengaruh terhadap pengukuran kinerja manajerial (PKM). Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,6 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja manajerial yang ditampilkan dengan nilai original sample estimate sebesar 0.436 dan nilai T-statistik 3.782 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1.96. Dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**.

Hipotesis 5

Hipotesis 5 menyatakan bahwa pengukuran kinerja manajerial (PKM) berpengaruh terhadap kinerja organisasi (KO). Berdasarkan hasil penelitian tidak

terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,6 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengukuran kinerja manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.412 dan nilai T-statistik 3.872 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1.96. Dengan demikian **Hipotesis 5 diterima.**

Hipotesis 6

Hipotesis 6a menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,6 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*. Pengujian terhadap pengaruh mediasi antar variabel intervening dengan variabel dependen dilakukan dengan menggunakan *sobel test*. Diperoleh Nilai t statistic sebesar 2,536, lebih besar dari t tabel 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka hal ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran kinerja manajerial memiliki efek mediasi terhadap variabel desentralisasi dan kinerja organisasi. Hal ini mendukung diterimanya hipotesis 6a yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan pengukuran kinerja manajerial sebagai variabel intervening.

Hipotesis 6b menyatakan bahwa strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial. Hasil *sobel test* yang dilakukan menunjukkan nilai t statistic sebesar 2,713 lebih besar dari t tabel 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka hal ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran kinerja manajerial memiliki efek mediasi terhadap variabel strategi bisnis dan kinerja organisasi. Hal ini mendukung diterimanya hipotesis 6b yang menyatakan bahwa strategi bisnis

berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan pengukuran kinerja manajerial sebagai variabel intervening.

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa dengan memberikan wewenang dalam pengembangan produk dan jasa layanan baru berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Pembuatan keputusan atas pengembangan produk maupun jasa layanan baru tidak hanya berasal dari pimpinan saja. Manajer dapat berkontribusi dalam mengembangkan ide-ide baru untuk produk maupun layanan yang sesuai permintaan pasar saat ini. Sehingga, tugas yang dibebankan kepada pimpinan dapat berkurang dengan memberikan wewenang kepada manajer dalam memutuskan produk dan layanan baru yang akan disediakan hotel. Selain itu manajer dalam melakukan hal tersebut akan lebih menyesuaikan dengan kondisi baik kondisi dari permintaan pasar maupun kondisi hotel tersebut. sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi dari hotel.

Wewenang yang diberikan dalam memutuskan mengenai proses pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja pada karyawan hotel akan membuat organisasi berjalan lebih optimal. Manajer memiliki informasi atas tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan karyawan sehingga dapat mengukur potensi karyawannya. Dalam memutuskan pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja pada karyawan manajer memiliki informasi yang lebih rinci atas kemampuan, kompetensi, pengetahuan hingga karakter dari karyawan. Sehingga keputusan dalam pengangkatan atau pemutusan hubungan kerja akan lebih akurat sesuai dengan yang dibutuhkan hotel dan akan membuat kinerja organisasi lebih meningkat.

Manajer yang diberikan wewenang mengenai proses penetapan alokasi anggaran pada hotel akan membuat organisasi lebih efisien. Manajer akan melakukan penyesuaian yang efisien atas

pembuatan anggaran dengan kebutuhan yang diperlukan untuk operasional hotel. Begitu pula dengan wewenang atas pemilihan investasi yang akan dilakukan oleh hotel. Manajer akan memilih investasi yang paling tepat yang paling sesuai dengan kondisi hotel agar target dari investasi tersebut dapat tercapai oleh hotel. Hal ini ditunjukkan dengan semakin meningkatnya (ROI) keuntungan pengembalian atas investasi pada hotel beberapa tahun terakhir. Kemudian dalam penentuan tarif atau harga jual dari produk maupun jasa yang ditetapkan oleh hotel, manajer menentukan dengan melihat kondisi pasar, permintaan konsumen dan daya beli konsumen. Harga ataupun tarif yang tepat dan sesuai akan meningkatkan keuntungan yang diperoleh hotel. Sehingga, hal tersebut meningkatkan kinerja organisasi hotel tersebut.

Hal ini serupa juga diungkapkan oleh Mia (2016) bahwa dalam organisasi yang terdesentralisasi pemberian wewenang oleh pimpinan kepada manajer untuk mengambil keputusan keputusan strategis akan membuat pelaksanaan tugas maupun keputusan yang diambil akan lebih tepat sehingga organisasi berjalan lebih efisien dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Pengukuran Kinerja Manajerial

Hipotesis 2 diterima, hal ini menunjukkan bahwa wewenang manajer dalam proses pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja karyawan berdasarkan pengukuran kinerja manajerial membuat organisasi lebih transparan atas keputusan. Transparansi dalam pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja karyawan oleh manajer akan membuat karyawan lebih mempercayai profesionalitas atas organisasi. Kemudian, penerapan pengukuran kinerja manajerial yang dilakukan secara berkala menjadikan karyawan lebih meningkatkan motivasinya dan memperbaiki diri dalam bekerja pada hotel.

Wewenang manajer dalam memutuskan untuk melakukan pengembangan produk atau layanan baru memperhatikan pengukuran kinerja manajerial membuat produk maupun

layanan baru semakin inovatif. Begitu pula wewenang manajer dalam menentukan tarif yang akan ditetapkan hotel dengan melihat pengukuran kinerja manajerial membuat tarif maupun harga sesuai dengan layanan yang diberikan hotel.

Pengukuran kinerja manajerial yang dilakukan secara berkala dengan memperhatikan saran-saran dari karyawan atas perbaikan dan keinginan konsumen sangat penting. Dalam mengembangkan produk maupun layanan baru maupun penentuan tarif memerlukan informasi yang banyak termasuk saran-saran dari karyawan dan kebutuhan akan biaya yang dikeluarkan sehingga produk atau layanan baru maupun tarif yang ditetapkan tepat dan dapat diterima. Hal tersebut juga penting untuk pimpinan dalam mengevaluasi kebijakan manajer atas produk atau layanan baru maupun penentuan tarif yang telah ditetapkan oleh hotel dalam meningkatkan kualitas layanan pada hotel.

Hal ini serupa seperti yang diungkapkan oleh Mia (2016) bahwa desentralisasi dan pengukuran kinerja merupakan faktor yang saling melengkapi. Pimpinan dalam mendelegasikan kepada bawahannya tetap membutuhkan alat untuk memantau serta mengevaluasi keputusan yang di ambil oleh manajer. Hal tersebut dapat digambarkan dari hasil pengukuran kinerja manajerial keuangan dan non keuangan yang akan berguna bagi keberhasilan jangka pendek maupun jangka panjang.

Strategi Bisnis Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 3 diterima, hal ini menunjukkan hotel berbintang senantiasa menawarkan berbagai menu-menu baru baik makanan, minuman maupun layanan yang berbeda dan inovatif. Dengan berbagai terobosan yang inovatif hotel akan memiliki ciri khas yang membedakannya dari hotel non bintang. Hotel berbintang yang menawarkan produk maupun layanan yang inovatif memberikan keunikan atau perbedaan yang menarik dan melekat dibenak konsumen dibandingkan dengan pesaingnya. Hal tersebut akan membuat konsumen memiliki persepsi bahwa produk

atau jasa yang dihasilkan lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Oleh karena itu akan lebih menarik minat konsumen terhadap hotel dan hotel dapat mengungguli persaingan pasar sehingga akan meningkatkan kinerja organisasinya.

Hotel berbintang menciptakan kesan yang baik kepada konsumen dengan mempertahankan citra sebagai hotel berbintang berdampak kinerja organisasi yang meningkat. Dengan standar sebagai hotel berbintang yang ditetapkan, hotel memberikan pelayanan yang optimal sesuai dengan kebutuhan konsumen selama hampir 24 jam. Hotel berusaha untuk menjaga kualitas dan layanan yang diberikan kepada konsumen agar tetap merasa puas atas layanan yang diberikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin berkurangnya keluhan konsumen atas layanan yang diberikan sehingga kinerja organisasi dapat terus meningkat.

Pengembangan dan penelitian juga dilakukan oleh hotel berbintang untuk berinovasi. Hotel berbintang memperhatikan hal-hal penting yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan melakukan pengembangan dan penelitian hotel dapat lebih akurat memilih inovasi yang akan dilakukan dan lebih tepat sasaran kepada konsumen. Hal tersebut juga digunakan untuk menyesuaikan dengan kondisi hotel tersebut sehingga tidak akan mengganggu operasional yang sudah ada sebelumnya. Sehingga dengan memperhatikan kebutuhan maupun kondisi hotel dalam melakukan inovasi hotel dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

Hotel berbintang memberikan produk maupun layanan yang berkualitas tinggi kepada konsumen. Hotel menyediakan kamar dengan kelas kelas tertentu beserta seluruh layanan yang tersedia yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Kualitas yang disediakan hotel berbintang berbeda dengan hotel non bintang. Fasilitas penunjang yang disediakan hotel berbintang lebih lengkap dan beragam. Sehingga dengan memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi maka konsumen akan merasa semakin puas terhadap hotel

tersebut dan akan meningkatkan kinerja organisasi hotel tersebut.

Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Salmon (2009) Strategi bisnis yang baik diterapkan dalam menciptakan produk maupun layanan lebih dihargai dari sisi kualitas yang lebih tinggi dan sesuai dengan tujuan organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja organisasinya.

Strategi Bisnis Berpengaruh Terhadap Pengukuran Kinerja Manajerial

Hotel berbintang senantiasa menawarkan berbagai menu-menu maupun layanan yang inovatif memberikan dampak penggunaan pengukuran kinerja manajerial semakin meningkat. Banyak informasi yang dibutuhkan seperti kualitas layanan, saran dari karyawan, tingkat kepuasan pelanggan maupun tingkat keluhan pelanggan dijadikan evaluasi atas inovasi tersebut sehingga penggunaan pengukuran kinerja manajerial lebih meningkat. Hotel berbintang menciptakan berbagai inovasi tersebut yang sesuai dengan permintaan konsumen tetapi dengan tetap menyesuaikan dengan kemampuan hotel untuk mewujudkannya.

Hotel berbintang senantiasa memberikan kesan baik dan menjaga citra perusahaan yang tetap bagus hal tersebut memerlukan banyak informasi dari pengukuran kinerja manajerial. Kemampuan dan sikap karyawan dalam melayani berbagai kebutuhan tamu dengan cepat dan sesuai akan membuat konsumen merasa bahwa hotel berbintang memiliki citra dan berbeda dari hotel non-bintang. Dengan tetap menjaga standar dan citra perusahaan yang baik karyawan akan memberikan kesan baik dan konsumen akan merasa nyaman hal ini ditunjukkan dengan jumlah keluhan konsumen yang berkurang dan tingkat pendapatan per kamar yang terus meningkat.

Hal ini juga serupa dengan pendapat Charoenngam (2013) perusahaan akan menerapkan pengukuran kinerja manajerial untuk mendukung strategi bisnis dalam menghadapi persaingan yang kompetitif tidak hanya dari sisi keuangan saja namun non keuangan juga.

Pengukuran Kinerja Manajerial Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 5 diterima, hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja manajerial yang diterapkan hotel berbintang menggambarkan kinerja manajer dan tingkat kepuasan dalam bekerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Pengukuran yang dilakukan secara berkala berfungsi mengevaluasi kinerja manajer sehingga perbaikan atas suatu kesalahan dalam organisasi dapat di tangani dengan cepat.

Pengukuran yang dilakukan secara berkala dan transparan oleh hotel akan memotivasi manajer untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Sehingga, manajer memperoleh hasil dari kinerjanya secara transparan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan berusaha untuk lebih optimal. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Hotel berbintang dalam mengukur kinerja manajer melihat memperhatikan hasil dari tingkat kualitas layanan yang dimiliki. Manajer akan mempertahankan kualitas maupun citra sebagai hotel berbintang. Kualitas atas layanan dan produk yang baik mencerminkan kemampuan manajer dalam usaha mempertahankan standar sebagai hotel berbintang. Hal ini dilakukan secara konsisten untuk kenyamanan konsumen berada dihotel sehingga kinerja organisasi meningkat.

Manajer memperhatikan saran-saran yang disampaikan karyawan untuk kemajuan kualitas layanan yang disediakan oleh hotel. Seperti dalam hal saran-saran pemeliharaan aset-aset fisik perhotelan yang harus di lakukan secara berkala. Sehingga dengan memperhatikan saran maupun masukan tersebut kualitas hotel akan semakin baik dan berkurangnya keluhan-keluhan dari pelanggan kemudian kinerja organisasi akan terus meningkat.

Melalui informasi tersebut pimpinan maupun manajer dapat melakukan pengendalian maupun perbaikan yang sesuai untuk memperoleh hasil yang

optimal sesuai dengan tujuan yang telah di tetapkan. Di era informasi dan persaingan yang dinamis, pengukuran kinerja manajerial berdasarkan aspek keuangan saja dirasakan tidak lagi cukup karena hanya memperhatikan biaya maupun pendapatan yang diperoleh dari suatu hotel dalam jangka pendek.

Pilihan dalam menggunakan pengukuran kinerja manajerial yaitu dengan mengabungkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang hasilnya dapat menjadi tambahan informasi yang lebih bermanfaat bagi manajerial dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi untuk memaksimalkan kesesuaian maupun efektivitas dan cara bagaimana organisasi mengidentifikasilangkah-langkah yang mencerminkan kinerja yang mereka capai.

Hal ini juga serupa seperti yang diungkapkan oleh Mia (2016) bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan seperti kartu komentar maupun saran tamu hotel ini menunjukkan kemungkinan memberikan arahan dan umpan balik yang akan berguna untuk kinerja organisasi saat ini maupun di masa depan. Dengan adanya pengukuran kinerja manajerial tersebut dapat dijadikan sebagai peringatan dini dan meminimalisir dampak dari keputusan yang kurang tepat sehingga dapat dengan cepat memperbaikinya.

Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Pengukuran Kinerja Manajerial

Hipotesis 6a diterima, hal ini menunjukkan bahwa sebagai industri perhotelan yang memiliki persaingan yang ketat membutuhkan desentralisasi untuk membuat organisasi lebih efisien. Pimpinan memberikan wewenang serta tanggung jawab kepada bawahan yaitu manajer untuk dapat mengambil keputusan yang strategis bagi perusahaan. Salah satunya, pimpinan hotel memberikan wewenang kepada manajer dalam pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja karyawan sehingga tugas pimpinan tidak terlalu banyak dan dapat fokus untuk kemajuan hotel jangka panjang. Tetapi manajer dalam menjalankan wewenangnya memerlukan

arahan yang tepat dari pengukuran kinerja manajerial tentang tingkat kemampuan karyawan sehingga dalam memutuskan maupun mengangkat karyawan dapat tepat sesuai keahliannya sehingga dapat bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja manajerial juga merupakan alat yang tepat untuk memberikan informasi untuk memantau penggunaan hak manajer dalam mengambil keputusan. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan secara berkala dan sesuai dengan standar akan mencerminkan kinerja manajerialnya sehingga pimpinan memberikan wewenang kepada manajer yang sesuai bidangnya masing-masing kemudian akan terjadi peningkatan kinerja organisasi ditunjukkan dengan semakin baiknya kualitas yang diberikan oleh hotel dan berkurangnya keluhan tamu kepada pihak hotel.

Tanpa adanya arahan maupun bimbingan tentang faktor-faktor yang menentukan keberhasilan organisasi maka keputusan yang diambil akan kurang optimal. Pengukuran kinerja dari sisi keuangan dan non keuangan hasilnya dapat digunakan untuk mengantisipasi dampak dari keputusan yang kurang cepat dan dapat segera diperbaiki sehingga akan semakin meningkatkan kinerja organisasi.

Hal ini juga serupa seperti yang diungkapkan oleh Mia (2016) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan desentralisasi untuk meningkatkan kinerjanya perlu untuk melihat pengukuran kinerja manajerial. pengukuran tersebut sebagai evaluasi jika terjadi kesalahan sehingga dapat cepat memperbaikinya. Pengukuran kinerja manajerial yang baik tidak hanya dengan melihat pada sisi keuangan saja namun non keuangan juga sehingga peningkatan kinerja organisasi dapat berguna baik pada jangka pendek maupun jangka panjang.

Strategi Bisnis Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Pengukuran Kinerja Manajerial

Hipotesis 6b diterima, hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan

perusahaan yang diharapkan organisasi memerlukan strategi bisnis yang tepat. Strategi bisnis yang baik merupakan salah satu strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan terutama dalam industri hotel berbintang, keunikan yang menjadi ciri khas suatu hotel adalah penting untuk dapat menaikkan nilai pelanggan sehingga pelanggan dapat dengan cepat tertarik terhadap produk maupun inovasi layanan perusahaan.

Produk maupun layanan yang ditawarkan hotel secara inovatif atau berbeda dengan pesaingnya mampu membuat hotel berbintang menarik pelanggan dengan cepat. Hotel memiliki keunikan yang menarik dan menjadi ciri khas yang berbeda terutama dengan hotel non-bintang untuk memuaskan konsumennya. Dengan keunikan tersebut hotel memiliki citra yang unggul dalam persaingan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi

Namun, strategi bisnis yang tepat akan berhasil jika seiring dengan pengukuran kinerja manajerial. Strategi bisnis yang dalam perkembangan menggunakan inovasinya sehingga perlu arahan agar tetap seiring dengan tujuan organisasi. Pengukuran kinerja manajerial merupakan alat yang dapat memberikan informasi yang akan berguna sebagai arahan maupun memantau bagaimana implementasi strategi bisnis tersebut baik untuk organisasi.

Salah satunya dalam menciptakan suatu produk maupun layanan yang baru, hotel akan melalui *research and development* (penelitian dan pengembangan). Dengan memperhatikan hasil *research and development* informasi tentang produk atau layanan yang ingin di inovasikan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan sehingga dapat memenuhi tuntutan pasar tetapi juga memperhatikan kemampuan maupun biaya yang dikeluarkan sehingga inovasi tersebut secara tepat dilakukan dan sebagai evaluasi terhadap inovasi yang telah dilakukan. Kemudian, jika terdapat kesalahan dapat diperbaiki dengan cepat sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi hotel dalam jangka pendek maupun panjang.

Hal ini juga serupa seperti yang diungkapkan oleh Salmon (2009) bahwa strategi bisnis yang bagus belum tentu dapat diimplementasikan dengan tepat jika tidak memperhatikan pengukuran kinerja manajerial. pengukuran tersebut harus dari sisi keuangan maupun non keuangan agar dapat di evaluasi secara optimal pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dalam organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Mia (2016). Dengan demikian, semakin tingginya penerapan desentralisasi dalam suatu perusahaan khususnya perhotelan maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi.
2. Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Mia (2016). Dengan demikian, semakin tingginya penerapan desentralisasi dalam suatu perusahaan khususnya perhotelan maka hal tersebut akan meningkatkan penggunaan pengukuran kinerja manajerial.
3. Strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Salmon (2009). Dengan demikian, semakin tingginya strategi bisnis yang diterapkan perhotelan maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Charoenngam (2013). Dengan demikian semakin tingginya strategi bisnis yang di terapkan perhotelan maka hal tersebut akan meningkatkan pengukuran kinerja manajerial.
5. Pengukuran kinerja manajerial berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Mia (2016). Dengan demikian semakin tingginya penerapan pengukuran kinerja manajerial di perhotelan maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi.

6. Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Mia (2016). Dengan demikian, semakin tingginya penerapan desentralisasi di perhotelan akan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial.
7. Strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Salmon (2009) . Dengan demikian, semakin tingginya penerapan strategi bisnis di perhotelan akan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja manajerial.

Saran

Ukuran sampel dalam penelitian ini yang relative kecil yang terdiri dari 50. Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan hal tersebut, seperti terbatasnya pada perizinan yang diberikan dari pihak hotel serta regulasi atau kebijakan perusahaan yang memang tidak memperbolehkan karena hal tersebut menyangkut internal perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbesar jumlah ukuran sampel. Dengan menggunakan objek lebih banyak dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Diharapkan penelitian ini menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam melakukan penelitian dengan topik yang sama dengan menambahkan variabel lain.

Daftar Pustaka

Anthony, Robert N., AndGovindarajan. 1998. *Management Control System*,

- Ninth Edition*. New Jersey: Mc. Graw Hill.
- Baines, A. And Langfield-Smith, K. (2003), "Antecedents To Management Accounting Change: A Structural Equation Approach", *Accounting Organizations And Society*, Vol. 28 No.7/8, Pp.675-698.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga: Jakarta.
- Bastian, E. & Muchlish, M. 2012. *Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems And Organizational Performance*. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 65 (2012) 787 – 792.
- Charoenngamet *al.* 2013. *Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 62 No.2. pp. 168-184.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja*. Alfabet: Bandung.
- Freddy Rangkuti, 2004. *The Power Of Brands*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ghozali, Imam (2006). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam (2008). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, 2002. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Terjemahan, Edisi V. Penerbit Erlangga : Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2009, *Manajemen*, Cetakan Duapuluh, Penerbit Bppee : Yogyakarta.
- Hansen Dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Salemba Empat : Jakarta.
- Hansen, Don R. Dan Maryanne M. Mowen. 2012. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Ke-8. Alih Bahasa Deny Arnos Kwary. Salemba Empat: Jakarta.
- Hoque. 2004. *A Contingency Model Of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty And Performance Measurement: Impact On Organisational Performance*. *International Business Review* 13:485-502.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Stie Ykpn. Yogyakarta.
- Henry Simamora. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Junaedi, 2002. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah*. *Jurnal Ekonomi*. No 6, hal 374-387.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System*. *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, Pp. 75-85.
- Lee, C. L. And Yang, H. J. (2011), "Organization Structure, Competition And Performance Measurement Systems And Their Joint Effects On Performance", *Management Accounting Research*, Vol. 22 No.2, Pp.84-104.
- Mia, Sirilak Bangchokdee Lokman. 2016. *The Role Of Senior Managers' Use Of Performance Measures In The Relationship Between Decentralization And Organizational Performance: Evidence From Hotels In Thailand*. *International Journal Of Accounting & Organizational Change*. Emerald. Vol. 12.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage : Creating And Sustaining Superior Performance : With A New Introduction*. The Free Press. New York, Usa.
- Porter, M.E. (2008). *Competitive Advantage* (Menciptakan Dan

- Mempertahankan Kinerja Unggulan).
Kharisma Publishing Grup.
- Pusung, Rudy J. 2014. Analisis Hubungan antara Pengukuran Kinerja, Strategi dan Kinerja Perusahaan. Jurnal Riset Akuntansi Going Concern. Vol 9, No 3 (2014)
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. (2010). Manajemen Jilid 1/ Stephen P Robbins Dan Mary Coulter Diterjemahkan Oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Edisi 10. Cetakan 13. Erlangga : Jakarta.
- Rivai, Veithzal, Dkk., 2011. *Corporate Performance Management* Dari Teori Ke Praktek. Ghalia Industri : Bogor.
- Rivai, Veithzal, Dkk. 2011. *Performance Appraisal*, Cetakan Keempat. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Siagian, S. P. (2003). Teori Dan Praktek Kepemimpinan (Cetakan Kelima). Jakarta: Rineka Cipta.
- Spencer, S.Y. Joiner, T.A. & Salmon, S. 2009. *Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems And Organizational Performance: Evidence From Australia. International Journal Of Business*, Vol-14(1).
- Sulastyono, Agus. 2016. Manajemen Penyelenggaraan Hotel. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta: Bandung.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. Manajemen Publik. Gramedia Widia Sarana Indonesia: Jakarta.
- www.bps.go.id diakses 12 Desember 2016
- www.banten.bps.go.id diakses 13 Desember 2016

