

**PENGARUH KONTROL BUDAYA TERHADAP HARGA DAN PELAYANAN SERTA  
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN  
(Studi Pada Perhotelan di Kota Serang)**

**Lukmanulhakim**

CV ABADI

[Sabi.lukman@gmail.com](mailto:Sabi.lukman@gmail.com)

**Abstract**

*Cultural control functions as a clear differentiator of an organization and brings a sense of identity to members of the organization itself. This study aims to determine whether cultural control, price and service are factors that influence financial performance in a service company. The theory used is the Contingency Theory. The study was conducted in the hospitality industry in Serang City by using data samples of 63 respondents. Data analysis using SEM-PLS applied with computer media. The results of hypothesis testing show (1) There is no significant effect of cultural control on financial performance, (2) There is no significant effect of cultural control on prices, (3) Cultural control has a significant and positive effect on service, (4) Price has a significant positive effect on performance finance, and (5) Services have a significant positive effect on financial performance.*

**Keywords : Culture Control, Price, Service and Financial Performance**

**PENDAHULUAN**

Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai sebuah perusahaan dan dapat membawa dampak positif bagi karyawannya. Oleh karena itu, banyak orang yang kini memilih untuk bekerja di perusahaan yang memiliki budaya kerja yang asyik dan modern. Selain memiliki dampak positif secara internal, budaya perusahaan yang baik dan mendorong semangat bekerja dapat membantu sebuah bisnis memenangkan persaingan. Budaya Perusahaan yang tepat dianggap ampuh untuk menanggulangi stress bekerja. Dimana stress bekerja bisa menyerang siapa saja dan kapan saja. Maka dari itu, perusahaan sebisa mungkin mencari cara bagaimana menciptakan budaya kerja agar karyawannya bisa senang dalam bekerja, karena kesenangan karyawan dalam bekerja akan menciptakan kesenangan client menggunakan jasa perusahaan.

Perusahaan harus bisa membuktikan bahwa bekerja bisa menjadi asyik, menarik dan karyawan pun tetap semangat untuk pergi ke kantor, apalagi jika didukung dengan desain kantor yang modern dan keren. Hal penting yang diperlukan bagi sebuah bisnis adalah mencari karyawan yang mendukung visi-misi perusahaan dan juga mempercayakan keputusan kepada mereka. *Because happy workers make more productive workers*, oleh karenanya budaya perusahaan harus dijaga agar bisa mendorong manusia dalam organisasi lebih berani dalam berfikir, mengungkapkan ide, mengembangkan ide, mengambil resiko, interaksi antar individu dan kelompok, persaingan konstruktif dan pemecahan konflik, memberikan keteladanan melalui pribadi yang relevan mengakui ide yang berharga memberikan umpan balik langsung, menghormati perasaan orang lain, kepedulian terhadap manusia dan lingkungan, menghargai kesepakatan bersama, mendorong pengembangan pribadi, tumbuh dan berkembang secara profesional, kebebasan mencoba cara baru, menetapkan sasaran kerja menantang namun realistis, partisipasi membuat keputusan dan sasaran, pendelegasian tugas serta wewenang, pemecahan masalah kreatif, tingkat tekanan kerja wajar, dan tingkat pengawasan sedang dan memotivasi agar tercipta jaringan (hubungan kerja/komunikasi) yang berorientasi terhadap

keterbukaan, keteladanan, dan pemberdayaan. Penggunaan data dan informasi secara bersama, sumber daya dan sarana kerja memadai, dukungan moral cukup, serta jalur komunikasi dua arah.

Salah satu bagian dari Management Control System (MCS) adalah *culture control* atau kontrol budaya, kontrol budaya harus dilakukan dengan baik untuk mengendalikan budaya perusahaan yang sudah terbentuk, sehingga nilai-nilai positif yang sudah tercipta dan terlaksana dapat secara konsisten dijalankan. Penelitian sebelumnya mengenai MCS ini sudah banyak, tapi penelitian spesifik tentang kontrol budaya masih terbatas, oleh karena itu kami tertarik untuk meneliti variabel kontrol budaya ini, agar ada alternatif bafikir yang lebih baru.

Beberapa penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Ismail (2016), untuk mengetahui hubungan antara kontrol budaya, kemampuan dan industri kreatif, kinerja kemampuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kreativitas dan inovasi organisasi, hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kontrol budaya berpengaruh positif terhadap kemampuan organisasi. Pada penelitian Pandeli, et al (2017) ditemukan sebaliknya bahwa budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi kinerja organisasi, Onggusti & Alfonso (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa harga tidak berpengaruh signifikan terhadap minat beli, sedangkan produk, lokasi, dan promosi memiliki pengaruh yang positif terhadap minat beli. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Susanto *et al* (2016), menjelaskan bahwa produk, harga, lokasi, dan promosi memiliki pengaruh yang positif terhadap minat beli. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Karnelis (2017) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu produk, harga dan customer service berpengaruh signifikan terhadap keputusan pengguna jasa, sedangkan, promosi, lokasi dan proses berpengaruh tidak signifikan terhadap keputusan konsumen menginap.

Pentingnya penelitian ini adalah untuk memperjelas dan menegaskan kembali bahwa selalu ada perbedaan (gap) diantara peneliti sebelumnya, untuk lebih meyakini dan mengetahui kebenaran antara data yang ada dengan fakta yang terjadi di lapangan, sehingga dapat memecahkan masalah yang terjadi sekaligus memberikan jawaban dan solusi yang tepat. Untuk membedakan dari penelitian sebelumnya, penelitian ini hanya fokus pada kajian kontrol budaya, harga dan kualitas pelayanan yang diduga menjadi variabel yang dapat berpengaruh pada kinerja keuangan pada industri perhotelan di Kota Serang sesuai dengan esensi penelitian yang ingin dicapai.

## **TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Contingency Theory :***

Pendekatan kontingensi dipengaruhi oleh dua program penelitian sebelumnya yang berusaha menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efektif. Selama tahun 1950-an, para peneliti di Ohio State University memberikan kuesioner untuk mengukur berbagai kemungkinan perilaku pemimpin dalam berbagai konteks organisasi. Hasilnya adalah dua jenis perilaku pemimpin yang terbukti efektif adalah:

1. Perilaku pemimpin pertimbangan (*consideration leader behaviors*) dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan.
2. Perilaku pemimpin struktural (*initiating structure leader behaviors*) dimana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi (misalnya, tugas peran, perencanaan, penjadwalan) untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan.

Morgan (2013) dalam bukunya *Images of Organization* menggambarkan organisasi adalah sistem terbuka yang memerlukan manajemen yang cermat untuk memuaskan dan menyeimbangkan kebutuhan internal dan untuk beradaptasi dengan keadaan lingkungan. Tidak ada satu cara pengorganisasian yang terbaik. Bentuk yang paling sesuai sangat tergantung pada jenis tugas atau lingkungan yang sedang dihadapi, diatas segalanya, manajemen harus peduli untuk mencapai arah dan kesesuaian yang terbaik.

### **1. Pengaruh Kontrol Budaya terhadap Kinerja Keuangan**

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem

perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wurnipin (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi publik. Menurut Ismail (2016) dalam penelitiannya menyebutkan budaya yang terkontrol dengan baik akan memberikan dampak signifikan pada kinerja organisasi untuk berkembang menjadi lebih baik. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Ambarsari (2015), Kurniawan (2013), dan Arifin (2014).

Hubungan antara kontrol budaya dengan kinerja keuangan adalah disaat karyawan mampu merefleksikan budaya unggulan perusahaan dengan baik pada tamu hotel maka dapat membuat kenyamanan dan kepuasan pada tamu hotel tersebut sehingga memungkinkannya untuk merekomendasikan hotel tersebut sebagai tempat menginap di lain waktu. Oleh karenanya, diduga bahwa faktor kontrol budaya berpengaruh kuat terhadap kinerja keuangan dengan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Kontrol budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan**

## **2. Pengaruh Kontrol Budaya terhadap Harga**

Harga selalu berhubungan antara penjual dan pembeli baik produk maupun jasa. Melalui harga dan pembayaran akan dapat menutupi biaya produksi dan menentukan kelangsungan hidup bisnis atau perusahaan. Begitu pula dengan pembeli, akan mempertimbangkan harga, sebab berkaitan dengan jumlah uang yang harus dikorbankan untuk memperoleh atau menikmati suatu produk atau jasa, tinggi rendahnya harga yang ditetapkan oleh sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Hubungan antara kontrol budaya dengan harga adalah ketika tamu menerima semua kelebihan dan keistimewaan dari fasilitas dan pelayanan maka factor harga akan menjadi hal yang bisa diterima dan pantas, berapapun itu nilainya. Oleh karenanya, diduga bahwa faktor kontrol budaya berpengaruh kuat terhadap harga dengan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Kontrol budaya berpengaruh signifikan terhadap harga perusahaan**

## **3. Pengaruh Kontrol Budaya terhadap Pelayanan**

Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Apabila jasa atau pelayanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan atau melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa atau pelayanan dipersepsikan baik, ideal dan memuaskan. Sebaliknya jika jasa atau pelayanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa atau pelayanan dipersepsikan buruk (Tjiptono, 2014).

Alma (2015) mengatakan bahwa sebuah perusahaan jasa harus menjaga kualitas jasa yang ditawarkan harus berada diatas saingan dan lebih hebat dari yang dibayangkan oleh konsumen. Apabila kualitas jasa yang diterima oleh konsumen lebih baik atau sama dengan yang konsumen bayangkan, maka konsumen cenderung akan mencobanya kembali. Sebagaimana diungkapkan Zeithaml.et.al., (2010) ada lima faktor dominan atau penentu kualitas jasa yaitu *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (kepastian), *empathy* (empati), dan *tangible* (berwujud).

Pelayanan prima adalah ketika apa yang dijanjikan oleh perusahaan melalui marketingnya masing masing sesuai dengan apa yang didapatkan oleh tamu secara nyata ketika dia datang, maka unsur *service excellent* terpenuhi, dan ketika tamu mendapatkan itu itu maka dia akan kembali datang, untuk menciptakan citra yang lebih baik dan positif bagi tamu. Oleh karenanya, diduga bahwa faktor kontrol budaya berpengaruh kuat terhadap pelayanan dengan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Kontrol budaya berpengaruh signifikan terhadap pelayanan**

#### 4. Pengaruh Harga Terhadap Kinerja Keuangan

Dalam strategi penentuan harga, manajer harus menetapkan dulu tujuan penetapannya. Tujuan ini berasal dari perusahaan itu sendiri yang selalu berusaha menetapkan harga barang dan jasa setepat mungkin. Oleh karena itu tinjauan di sini berawal dari segi manajemen perusahaan yang mempunyai kepentingan dengan masalah penetapan harga. Pada dasarnya terdapat empat jenis tujuan penetapan harga, antara lain:

1. Tujuan berorientasi pada laba
2. Tujuan berorientasi pada volume
3. Tujuan berorientasi pada citra
4. Tujuan stabilisasi harga

Harga yang ditetapkan oleh manajemen haruslah disesuaikan dengan situasi persaingan yang ada di daerah tersebut, sehingga harga dapat menjadi normal dengan berdasarkan kondisi hotel yang bersangkutan oleh karenanya hipotesisnya sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> : Harga berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan**

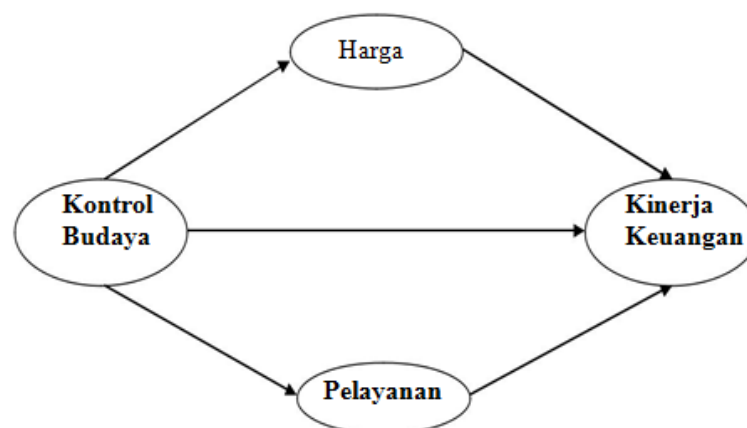
#### 5. Pengaruh Pelayanan Terhadap Kinerja Keuangan

Pelayanan merupakan jasa tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Menurut Nitisemito (2015), dorongan yang menyebabkan seorang konsumen mengambil keputusan dalam membelanjakan uangnya inilah yang akan diungkapkan oleh ilmu tingkah laku konsumen. Ada beberapa klasifikasi motif atau dorongan yang mempengaruhi sikap konsumen yaitu: Motif Produk yaitu alasan dan pertimbangan konsumen membeli produk atau jasa tertentu dan Motif Pelanggan yaitu pertimbangan yang menyebabkan konsumen membeli suatu produk atau jasa pada penjual atau pembeli jasa tertentu. Untuk itu suatu perusahaan perlu memperhatikan kualitas dari pelayanan jasa yang ditawarkan kepada para pelanggan.

Pelayanan jasa yang baik harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan, sehingga akan dicapai adanya kepuasan yang optimal. Pelayanan jasa harus ditinjau dari titik pandang serta kepentingan pelanggan, bukan dari hal yang terbaik menurut pemikiran pihak perusahaan terhadap kebutuhan pelanggannya. Berdasarkan hal ini maka disusun hipotesis pelayanan dan kinerja keuangan :

**H<sub>5</sub> : Pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan**

Gambar 1.  
Kerangka Pemikiran



Sumber : Olahan peneliti, 2019.

## METODE PENELITIAN

### Metode Penelitian

Metode Penelitian menyangkut prosedur dan cara melakukan pengolahan data yang diperlukan untuk menjawab atau memecahkan masalah penelitian termasuk untuk menguji hipotesis. Penelitian ini dilakukan melalui penelitian survei. Penulis melakukan pengumpulan data dengan mengedarkan survey dan wawancara dan cara lain yang dimungkinkan. Penelitian survey dilaksanakan dilapangan dan ditujukan kepada sampel dari populasi tertentu dengan system kusioner. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan penelitian deskriptif dan verifikatif, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual, mengenai fakta-fakta hubungannya antara variabel yang diteliti (Sugiyono, 2015).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa perhotelan di Kota Serang. Jumlah populasi perusahaan jasa hotel di Kota Serang menurut sumber dari Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga (DISPARPORA) Kota Serang total sebanyak 24 perusahaan. Unit sampel penelitian diambil bagian *Front Office*, *Marketing*, dan *Finance*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dimana jumlah sampel adalah  $24 \times 4$  bagian = 96 responden.

Adapun kriteria yang harus dipenuhi adalah:

1. Responden harus merupakan supervisor, asisten manajer dan manager di perusahaan tersebut.
2. Memiliki pemahaman yang baik mengenai masalah informasi mengenai budaya perusahaan, income perusahaan, expenses perusahaan
3. Kompeten untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai kondisi perusahaan sesuai dengan bidang yang akan diteliti.

### Variabel Penelitian dan Variabel Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Kontrol Budaya, Harga, Pelayanan dan Kinerja keuangan perusahaan yang dioperasionalisasikan berikut :

**Table 1:**  
**Operasionalisasi Variabel**

No.	Variabel	Definisi	Skala dan Indikator
1.	Kontrol budaya	satu set nilai tertulis dan tidak tertulis yang menjadi aturan untuk membentuk perilaku budaya karyawan dan organisasi (Ismail, 2016)	Kontrol budaya diukur dengan skala ordinal melalui lima indikator berikut : 1. Mengkomunikasikan nilai organisasi 2. Menggunakan kode etik dalam berorganisasi 3. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif 4. Mendukung karyawan mewujudkan tujuan perusahaan 5. Menumbuhkan Kesadaran nilai organisasi pada karyawan

**PENGARUH KONTROL BUDAYA TERHADAP HARGA DAN PELAYANAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
KEUANGAN PERUSAHAAN  
(Studi Pada Perhotelan di Kota Serang)**

2.	Harga	Sejumlah uang sebagai alat tukar mendapatkan produk atau jasa (Saladin, 2011)	Harga diukur dengan skala ordinal melalui empat indikator berikut : 1. Fleksibel 2. Price Level 3. Diskon 4. <i>Allowance</i>
3.	Pelayanan	Aktivitas yang dapat ditawarkan lembaga kepada pihak lain yang biasanya tidak kasat mata, dan hasilnya tidak dapat dimiliki oleh pihak lain tersebut (Kotler, 2014)	Pelayanan diukur dengan skala ordinal melalui lima indikator berikut : 1. Ketersediaan bukti fisik yang memadai 2. Keahlian petugas layanan yang andal 3. Daya tanggap petugas layanan yang baik 4. Jaminan kenyamanan 5. Empati atas kebutuhan konsumen
4.	Kinerja keuangan	Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2015)	Kinerja keuangan diukur dengan skala ordinal melalui tiga indikator berikut : 1. Efektivitas operasional secara periodic 2. Pencapaian target keuntungan 3. Realisasi kerja sesuai standar

## Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dimaksud dengan sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh (Arikunto, 2012).

1. Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer yang diperoleh merupakan hasil jawaban yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.
2. Data Sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder penelitian ini didapat dari pihak perusahaan perhotelan di Kota Serang.

## Teknik Pengumpulan Data

1. *Field Research*, Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data primer yaitu kuesioner yang dikumpulkan dengan menggunakan metode *survey* dengan cara berkunjung langsung ke perusahaan yang menjadi objek sampel, dengan menghubungi manajer personalia untuk memohon ijin, setelah mendapatkan ijin kemudian mendatangi objek sampel serta mewawancarainya secara langsung dengan terlebih dahulu menjelaskan cara pengisiannya, apabila objek sampel tidak ada maka kusioner akan ditiptkan pada staff yang incharge di departemen tersebut dan akan diambil keesokan harinya. pengumpulan data juga dilakukan pengiriman kuesioner melalui *contact person* yang terlebih dahulu diberikan petunjuk cara pengisiannya. Penelitian ini juga dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku referensi serta jurnal-jurnal untuk mendapatkan data sekunder sebagai landasan teoritis yang sesuai dengan masalah yang diangkat.
2. *Library Research*, yaitu mencari dan mengumpulkan data dari literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti yaitu dengan cara mengumpulkan bahan-bahan berupa teori-teori yang berasal dari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, dimana data ini diperoleh melalui dokumen-dokumen, buku-buku, atau tulisan ilmiah lainnya, dengan maksud untuk melengkapi data primer yang ada di lapangan

## Metode Analisis Data

Analisis data merupakan suatu rangkaian kegiatan dalam menyederhanakan data yang dikumpulkan dari penelitian agar data yang telah dikumpulkan dapat diubah kedalam bentuk yang lebih mudah ditafsirkan. Teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pengolahan data PLS (*Partial Least Square*). Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2013) PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah (2013) menyatakan analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika berganda multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

## Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasi. Statistik deskriptif dalam penelitian ini antara lain: penyiapan data dalam bentuk tabel, grafik, perhitungan *median*, *mean*, standar deviasi, perhitungan presentase dan lain-lain (Sugiyono, 2012). Perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus berikut:

$$\{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\}$$

Skor Maksimal x Jumlah Responden

## Analisis Inferensial

Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan *software SmartPLS* mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

### 1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* sering juga disebut *outer relation* atau *measurement model* yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator refleksif ditulis persamaannya:

$$X = \Delta\xi + \epsilon_x$$

$$y = \Delta\eta + \epsilon_y$$

Keterangan :

- x dan y = indikator untuk variabel laten eksogen
- $\xi$  dan  $\eta$  = endogen
- $\Delta_x$  dan  $\Delta_y$  = matrik loading menggambarkan koefisien regresi sederhana  $\epsilon_x$  dan  $\epsilon_y$
- $\epsilon_x$  dan  $\epsilon_y$  = error

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsistensi responden menjawab item pernyataan dalam kuesioner (Jogiyanto dan Abdillah, 2013).

*Convergent validity* dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE di atas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Kalnadi, 2013). Rumus AVE (*average varians extracted*) dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

AVE adalah rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standarizer* indikatornya dalam proses literasi algoritma dalam PLS. □ Melambangkan *standardize loading factor* dan *i* adalah jumlah indikator.

Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *crombach's alpha* dan nilai *composite reliability (pc)*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *crombach's alpha* harus > 0,6 dan nilai *composite reliability* harus > 0,7. Dengan menggunakan *output* yang dihasilkan *SmartPLS*, maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$pc = \frac{\sum_{t=1}^t \lambda^2}{(\sum_{t=1}^t \lambda^2) + \lambda \text{ var}(E)}$$



Dimana  $pc$  adalah *componet loading* ke indikator dan dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *cronbach's alpha* cenderung *lower bond estimate reliability*, sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. Werts et. Al. (1974) dalam Kalnadi (2013) menyatakan penggunaan *composite reliability* lebih baik digunakan dalam teknik PLS.

## 2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *t-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan oleh nilai  $R^2$  untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-Square Test* (Kalnadi, 2013). Model persamaannya dapat ditulis:

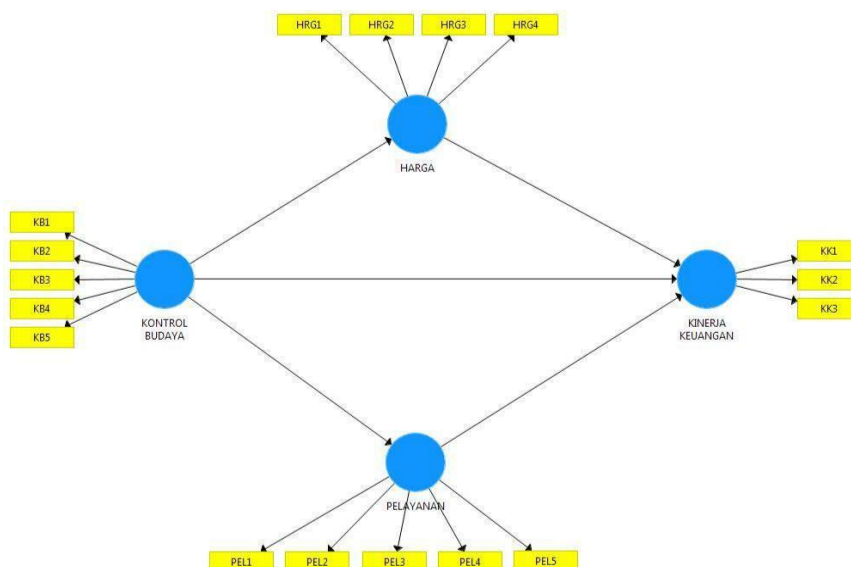
$$N = \beta O + \beta \eta + \eta \varepsilon + \zeta$$

Dimana  $\eta$  menggambarkan *vector endogen* (dependen) variabel laten,  $\varepsilon$  adalah vector variabel residual. setiap variabel laten dependen, atau sering disebut *causal system* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut :

$$pc = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \varepsilon_b + \zeta_j$$

Dimana  $\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan *predictor endogen* dan variabel laten *exogen*  $\varepsilon$  dan  $\eta$  sepanjang range indeks  $i$  dan  $b$ , dan  $\zeta$  adalah *inner residual variable*. Jika nilai  $R^2$  lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar level struktural.

**Gambar 2:**  
**Model Struktural**



## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan dengan melihat nilai  $t$  hitung dan  $p$  value yang diperoleh dari uji *bootstrapping* yang selanjutnya dibandingkan dengan  $t$  tabel dan sig. 0,05 (uji satu pihak) menggunakan dasar pengambilan keputusan :

1. Jika nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan  $p$  value  $<$  sig 0,05 maka  $H_a$  diterima, artinya signifikan.
2. Jika nilai  $t$  hitung  $\leq$   $t$  tabel dan  $p$  value  $\geq$  sig 0,05 maka  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *t statistic* dan *p values* dari proses *bootstrapping* dan membandingkannya dengan nilai *t* tabel penelitian yang diperoleh sebesar 1,960 pada taraf signifikansi 5% dengan ketentuan :

1. Jika  $T \text{ statistic} \leq T \text{ tabel}$  dan  $p \text{ values} \geq \text{sig. } 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya tidak berpengaruh.
2. Jika  $T \text{ statistic} > T \text{ tabel}$  dan  $p \text{ values} < \text{sig. } 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya berpengaruh

**Gambar 3:**  
Hasil Uji *Bootstrapping*

Path Coefficients			
	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
HARGA -> KINERJA KEUANGAN	0.772	14.234	0.000
KONTROL BUDAYA -> HARGA	0.255	1.463	0.074
KONTROL BUDAYA -> KINERJA KEUANGAN	-0.047	0.589	0.279
KONTROL BUDAYA -> PELAYANAN	0.443	3.631	0.000
PELAYANAN -> KINERJA KEUANGAN	0.324	3.647	0.000

Sumber : output PLS, 2019.

### Pembahasan

#### 1. Pengaruh Kontrol Budaya terhadap Kinerja Keuangan

Hasil pengujian hipotesis 1 telah membuktikan bahwa kontrol budaya tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan, karena nilai *t statistic* yang diperoleh lebih kecil dari *t* tabel. Tanda negatif pada *path coefficient* juga menjadi bukti bahwa kontrol budaya dan kinerja keuangan dalam penelitian ini memiliki hubungan yang negative, Hasil penelitian ini dengan demikian tidak sejalan dengan penelitian Wirnipin (2015) yang telah menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi publik. Penelitian ini sejalan dengan hasil yang disebutkan dalam penelitian Pandeli, *et al* (2017) dimana menurutnya budaya organisasi ditemukan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

#### 2. Pengaruh Kontrol Budaya terhadap Harga

Berdasarkan uji *t statistic* ditunjukkan bahwa hipotesis 2 tentang pengaruh kontrol budaya terhadap harga, ditolak. Artinya menurut hasil penelitian kontrol budaya yang selama ini diterapkan oleh perusahaan perhotelan di Kota Serang tidak mampu mempengaruhi pembentukan harga yang di tawarkan perusahaan. Meskipun demikian, nilai *path coefficient* menunjukkan tanda yang positif yang menunjukkan bahwa antara kontrol budaya dan harga memiliki hubungan yang positif, dimana apabila kontrol budaya yang diterapkan semakin tinggi maka akan membuat harga juga ditetapkan semakin tinggi, kontrol budaya terhadap harga ini belum banyak diteliti sehingga kaitan dengan penelitian sebelumnya belum kami dapatkan.

### **3. Pengaruh Kontrol Budaya terhadap Pelayanan**

Hasil uji hipotesis ke 3 tentang kontrol budaya terhadap pelayanan dinyatakan terbukti yang artinya kontrol budaya berpengaruh signifikan terhadap pelayanan dengan arah hubungan yang positif. Semakin baik kontrol budaya yang diterapkan maka akan semakin baik pelayanan yang diberikan. Menurut Penelitian Kesuma, *et al* (2015) Kualitas pelayanan dan kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja keuangan.

### **4. Pengaruh Harga Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui hipotesis 4 dapat diterima karena nilai *t* statistic diperoleh lebih besar dari *t* tabel. Hasil ini menunjukkan bahwa harga berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dengan hubungan yang positif. Artinya semakin tinggi harga yang ditetapkan maka akan semakin tinggi kinerja keuangan, ataupun semakin baik penetapan harga yang dilakukan hotel maka akan semakin baik kinerja keuangannya. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Onggusti dan Alfonso (2015) Harga, produk, promosi memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan minat beli konsumen, artinya secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja keuangan, namun tidak sejalan dengan Caesari, *et al* (2015) bahwa harga tidak berpengaruh signifikan terhadap pilihan menentukan tempat menginap.

### **5. Pengaruh Pelayanan Terhadap Kinerja Keuangan**

Hipotesis terakhir adalah pelayanan dan kinerja keuangan yang berdasarkan hasil pengujian juga terbukti memiliki hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara keduanya. Semakin baik pelayanan yang diberikan dan sesuai dengan harapan konsumen maka akan semakin baik pengaruhnya pada kinerja keuangan perusahaan, hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ismail (2016), yang menyatakan bahwa Kontrol budaya berpengaruh positif terhadap organisasi, kreativitas dan bisa memfasilitasi pembentukan inovasi, maka secara tidak langsung bisa berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan maka dapat ditarik kesimpulan penelitian dengan merujuk pada rumusan masalah sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh signifikan kontrol budaya terhadap kinerja keuangan pada perusahaan perhotelan di Kota Serang. Penerapan budaya yang baik secara langsung tidak berpengaruh kepada kinerja keuangan perusahaan.
2. Tidak ada pengaruh signifikan kontrol budaya terhadap harga pada perusahaan perhotelan di Kota Serang. Budaya yang diterapkan dengan baik secara langsung tidak berpengaruh terhadap perubahan harga kamar hotel.
3. Kontrol budaya berpengaruh positif signifikan terhadap pelayanan pada perusahaan perhotelan di Kota Serang. Budaya yang baik dan diterapkan secara terbiasa akan membuat pelayanan menjadi lebih berkualitas.
4. Harga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan perhotelan di Kota Serang. Penetapan harga yang tepat dan sesuai dapat meningkatkan keuangan perusahaan. Pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan perhotelan di Kota Serang. Dengan memberikan pelayanan yang berkualitas maka dapat meningkatkan keuangan perusahaan.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang ada, maka dapat diajukan beberapa saran penelitian yang mengacu pada variabel penelitian yaitu :

1. Berdasarkan hasil nilai indeks, diketahui indikator pada kontrol budaya yang memperoleh indeks paling rendah adalah KB5 tentang menumbuhkan kesadaran nilai organisasi pada karyawan. Dari

**PENGARUH KONTROL BUDAYA TERHADAP HARGA DAN PELAYANAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
KEUANGAN PERUSAHAAN  
(Studi Pada Perhotelan di Kota Serang)**

hasil ini maka disarankan agar perusahaan dapat lebih maksimal lagi untuk menumbuhkan kesadaran nilai organisasi pada karyawan dan menelaah setiap nilai organisasi yang sudah diterapkan apakah sesuai atau baik untuk diterapkan atau tidak, sehingga pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja keuangan yang ada. Perusahaan harus memberikan pemahaman budaya organisasi dengan baik dan menyelaraskan dengan visi dan misi perusahaan.

2. Dari hasil ini dapat disarankan agar perusahaan perhotelan di Kota Serang lebih memperhatikan kembali level harga yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan apakah sudah dapat menutupi biaya pengeluaran atau belum, sehingga pada akhirnya dapat lebih memaksimalkan kinerja keuangan. Perusahaan perlu memperhatikan lebih cermat tren harga pasar dan tetap mempertimbangkan batas standar harga yang harus dipenuhi agar biaya modal pengeluaran tetap bisa di *cover* dan tertutupi.
3. Dari hasil ini maka disarankan agar perusahaan perhotelan di Kota Serang dapat lebih memperhatikan kondisi dari bukti fisik pelayanan, bukan hanya soal gedung hotel namun juga perlengkapan lainnya seperti tempat tidur, lemari pakaian, televisi pendingin ruangan dan lain-lain apakah masih layak untuk digunakan atau perlu dilakukan pemeliharaan. Perusahaan misalnya dapat melakukan pemeliharaan secara periodik agar bukti fisik pelayanan terus terjaga tampilan dan fungsinya sehingga akhirnya dapat menjadi daya tarik bagi konsumen dan mampu meningkatkan penjualan dan kinerja keuangan perusahaan.
4. Dari hasil ini dapat disarankan agar perusahaan dapat membuat standar kerja yang sesuai kemampuan sumber daya perusahaan agar realisasinya dapat lebih maksimal.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Kami ucapkan terima kasih kepada Para Dosen Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Dosen Pembimbing, Program pendidikan Magister Akuntansi, Keluarga dan teman teman Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Akuntansi angkatan 2017.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alma, Buchari. 2015. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarsari, Fitria Nova. 2015. Analisis Kinerja PLN Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik (Studi Empiris Pada PT. PLN (Persero) Area Surakarta). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Arifin Andiza Z. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Rumah Sakit Daerah Massenrempulu, Kabupaten Enrekang). *Skripsi*. Universitas Hasanuddin.
- Caesari, Septia., Hari Susanta Nugraha & Bulan Prabawani. 2015. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi konsumen Untuk Menginap di Hotel Puri Saron. *Diponegoro Journal Of Social And Political Of Science*
- Drucker, Peter.F. 2012. *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Erwin, Jane and PC. Douglas. 2012. *It's Not Difficult To Change Company Culture, Pro-Quest*. UMI, CD-ROM: Business Journal.
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Gonroos, Christian. 2012. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service*. Third Edition, John Wiley & Sons

- Hadipranata. 2015. *Kiprah Ikhlas Amalkan Tugas (KIAT) Adalah Reformasi Kerja Sejati*. Buletin Psikologi Tahun III Nomor 2. Yogyakarta: UGM.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2007. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba. Empat
- Ismail, Tubagus. 2016. Culture Control, Capability And Performance: Evidence From Creative Industries In Indonesia. *Asian Review of Accounting*, Vol. 24 Issue: 2, pp.171-184
- Jogiyanto dan Abdillah. 2013. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Jumingan. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kalnadi, 2013. Pengukuran Penerimaan dan Penggunaan Teknologi Pada UMKM Dengan Menggunakan Metode UTAUT. *Makalah*. Universitas Lampung.
- Kesuma, Eka., Amri dan M Sabri. 2015. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan terhadap kepuasan Pelanggan pada Sultan Hotel Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*
- Kotler, Phillip. 2014. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Indeks.
- Kotler, Philip dan Garry Armstrong. 2013. *Principle of Marketing*, Global Edition, 14 Edition, USA : Prentice-Hall
- Kurniawan, Muhammad. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). *Skripsi*. Universitas Negeri Padang
- Lovelock, Christopher. 2015. *Pemasaran Jasa*. Jakarta : Erlangga.
- Morgan, Gareth. 2013. *Images of Organization*. California: Sage Publications
- Mulyadi. 2015. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : STIM YKPN
- Munawir. 2014. *Analisis Informasi Keuangan*. Yogyakarta: Liberty
- Nitisemito, Alex. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Onggusti, Verina dan Jofita Alfonso. 2015. Pengaruh Harga, Produk, Lokasi dan Promosi terhadap Minat Beli Konsumen di Hotel Butik Bintang 3 di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa Vol 3, No 2*.
- Pandeni, Kadek Rina. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik, Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Total Quality Management Sebagai Variabel Moderating Pada Pdam Kabupaten Buleleng. *e-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program SI Vol: 7 No:1*
- Parasuraman. 2012. *Delivering Quality Service*, Thee Free Press, New york.
- Reid, Robet D. 2015. *Hospital Marketing Management*. 5<sup>th</sup> Edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Organization Theory, Structure, design and Applications*. United States of America: Prentice-Hall International, Inc.
- Saladin, Djaslim. 2011. *Intisari Pemasaran dan Unsur-unsur Pemasaran*. Bandung : CV Linda Karya.

**PENGARUH KONTROL BUDAYA TERHADAP HARGA DAN PELAYANAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
KEUANGAN PERUSAHAAN  
(Studi Pada Perhotelan di Kota Serang)**

- Sawir, Agnes. 2015. *Analisis Kinerja dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Schein, E.H. 2014. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Schermerhorn, John R. 2013. *Exploring Management*, 3th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, Henry. 2015. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : YKPN.
- Spillane. 2003. *Ekonomi Pariwisata Sejarah dan Prospeknya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sucipto. 2013. *Penilaian Kinerja Keuangan*. Jurnal Akuntansi. Universitas Sumatra.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukhemi, 2017. *Evaluasi Kinerja Keuangan Pada PT Telkom, Tbk Vol. 1*.
- Susanto, Olivia Eileen Dewi., Michelle Natalia dan Hanjaya Siaputra. 2015. Pengaruh Bauran Pemasaran (Produk, Harga, Lokasi dan Promosi) Terhadap Minat Beli Konsumen pada Hotel Budget di Kawasan Surabaya Pusat. *Jurnal Hospitality dan Management Jasa Vol 4, No 2*.
- Swastha, Basu & Irawan. 2015. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Tjiptono, Fandy. 2014. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tonia, Deonir de., Gabriel Sperandio Milan and Evandro Busata Casiloto. 2015. Pricing Strategies And Levels And Their Impact On Corporate Profitability. *Revista de Administração Vol 120–133*
- Wirnipin, Komang Sri. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng. *e-Journal Jurusan Akuntansi Program SI Vol. 3, No. 1*
- Zeithmal, V.A., Bitner, M.J., & Gremler, D.D. 2010. *Service Marketing*. New York: McGraw-Hill/Irwin.