

**ANALISIS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM  
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS PADA HOTEL ASIDA)**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**RISKA AMELIYA PUTRI**

**NIM: 14520088**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**ANALISIS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM  
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS PADA HOTEL ASIDA)**

Diusulkan Untuk Penelitian Skripsi  
Pada Fakultas Universitas Islam Negeri (Uin)  
Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S. Akun)



Oleh:  
**RISKA AMELIYA PUTRI**  
**NIM: 14520088**

**JURUSAN AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM**  
**MALANG**  
**2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**ANALISIS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM**  
**PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN**  
**(STUDI KASUS PADA HOTEL ASIDA)**

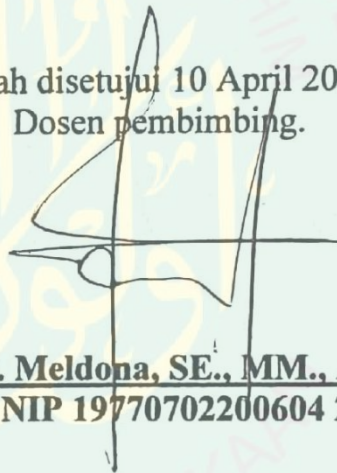
**SKRIPSI**

Oleh

**RISKA AMELIYA PUTRI**

NIM: 14520088

Telah disetujui 10 April 2018  
Dosen pembimbing.



**Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA**  
**NIP 19770702200604 2 001**

**Mengetahui:**

**Ketua Jurusan**



**Hj Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA**  
**NIP 19720322 200801 2 005**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**ANALISIS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM**  
**PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN**  
**(STUDI KASUS PADA HOTEL ASIDA)**

**SKRIPSI**

Oleh  
**RISKA AMELIYA PUTRI**  
NIM: 14520088

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)  
Pada 17 April 2018

**Susunan Dewan Penguji:**

1. Ketua Penguji  
**Hj Nina Dwi Setyaningsih, SE., MSA**  
**NIDT. 19751030 20160801 2 048**
2. Dosen Pembimbing/ Sekretaris:  
**Hj Meldona, SE., MM., Ak., CA**  
**NIP. 19770702200604 2 001**
3. Penguji Utama:  
**Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M.Ec., Ak., CA**  
**NIP. 197307192 00501 1 003**

**Tanda Tangan**

(  )

(  )

(  )

**Disahkan Oleh:**

**Ketua Jurusan**

  
**Hj Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA**  
**NIP. 19720322 200801 2 005**



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Riska Ameliya Putri  
NIM : 14520088  
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “**skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

*ANALISIS GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA HOTEL ASIDA)*

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 9 April 2018  
Hormat saya,



Riska Ameliya Putri  
NIM: 14520088

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah..*

*Dengan Rasa Syukur Atas Berkah Dan Rahmat  
Allah SWT, Kupersembahkan Karya Sederhana  
Untuk*

*Kedua Orang Tuaku, Bapak Edy Subadar Dan Ibu  
Nurul Chotimah*

*Terima Kasih Atas Doa Dan Berjuang Yang Tiada  
Henti Untukku, Hingga Aku Sampai Pada Tahap  
Ini*

*Kakak Ku, Mbak Hestín Dan Mas Randi  
Terima Kasih Telah Membantuku, Memberikan  
Dukungan Dan Motivasi Kalian*

*Dan Teman-Temanku (Ninda, Tahta, Dina, Irin,  
Ayun, Eka, Ria, Fiya, Iin, Liana, Dan Yang Tidak  
Bisa Saya Sebutkan Satu Persatu)*

*Terima Kasih Atas Waktu, Dukungan, dan  
Memberikan Banyak Warna Selama Kuliah Di UIN  
Maulana Malik Ibrahim Malang*

## MOTTO

*“Start Where You Are. Use What You Have. Do What You Can”*

*Arthur Ashe*

*“Keep On Going, And The Chances Are That You Will Stumble  
On Something, Perhaps When You Are Least Expecting It. I  
Never Heard Of Anyone Ever Stumbling On Something Sitting  
Down”*

*Charles F. Kettering*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kita haturkan bersama hanya kepada Allah SWT, atas segala nikmat yang diberikan kepada kita berupa nikmat iman dan islam serta nikmat rohani dan jasmani.

Sholawat serta salam marilah selalu kita haturkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW sebagai pembawa ajaran *addinul islam* yang mampu mengentaskan kita dari jurang yang penuh kegelapan.


Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pemikiran berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M. Ag Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M. Ag Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Ibu Hj Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Ibu Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing saya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Niversitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Bapak alex selaku manajer marketing Hotel Asida Batu
7. Bapak Agus selaku manajer *accounting* Hotel Asida Batu
8. Seluruh karyawan hotel Asida yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini
9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu



Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Rabbal' Alamin....

Malang, 09 April 2018

  
Penyusun

## DAFTAR ISI

### HALAMAN SAMPUL DEPAN

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	11
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	13
2.2 Kajian Teoritis .....	18
2.2.1 Teori Agensi .....	18
2.2.2 <i>Good Corporate Governance</i> .....	22
2.2.2.1 Pengertian .....	22
2.2.2.2 Asas <i>good corporate governance</i> .....	23
2.2.2.3 Ruang lingkup <i>good corporate governance</i> .....	26
2.2.2.4 Implementasi <i>good corporate governance</i> di Indonesia .....	26

2.2.2.5	Penerapan <i>good corporate governance</i> pada hotel.....	28
2.2.2.6	Penerapan <i>good corporate governance</i> dalam islam...	29
2.2.3	Kinerja.....	35
2.2.3.1	Konsep dasar.....	35
2.2.3.2	Penilaian kinerja .....	36
2.2.3.3	Pengukuran penilaian kinerja.....	37
2.2.3.3.1	Aspek keuangan .....	37
2.2.3.3.2	Aspek operasional .....	42
2.2.3.3.3	Aspek administrasi .....	42
2.2.4	Hotel.....	43
2.3	Kerangka Berfikir .....	45
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	48
3.2	Lokasi Penelitian .....	48
3.3	Subjek Penelitian .....	48
3.4	Data dan Jenis Data .....	49
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.6	Analisis Data.....	51
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>58</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	58
4.1.1	Sekilas Hotel Asida .....	58
4.1.1.1	Sejarah singkat hotel asida.....	58
4.1.1.2	Visi, misi, dan sasaran hotel .....	59
4.1.1.3	Struktur organisasi .....	60
4.1.2	Organisasi dan personalia .....	67
4.1.3	Produksi dan hasil produksi .....	69
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian .....	72
4.2.1	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada Hotel Asida .....	72
4.2.2	Peningkatan Kinerja Hotel Asida.....	93
4.2.2.1	Kinerja keuangan .....	93
4.2.2.2	Kinerja operasional .....	101
4.2.2.3	Kinerja administrasi .....	109

4.2.3 Analisis <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Peningkatan Kinerja .....	113
4.2.3.1 Hubungan <i>good corporate governance</i> terhadap peningkatan kinerja keuangan .....	113
4.2.3.2. Hubungan <i>good corporate governance</i> terhadap peningkatan kinerja operasional .....	115
4.2.3.3. Hubungan <i>good corporate governance</i> terhadap peningkatan kinerja administrasi .....	117
4.2.4 Analisis <i>Good Corporate Governance</i> dalam Meningkatkan Kinerja Hotel Asida Berdasarkan Islam .....	118
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>120</b>
5.1 Kesimpulan .....	120
5.2 Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	13
Tabel 3.1 Daftar Indikator <i>Good Corporate Governance</i> .....	52
Tabel 3.2 Indikator Kinerja Aspek Keuangan.....	54
Tabel 3.3 Indikator Kinerja Aspek Operasional .....	54
Tabel 3.4 Indikator Kinerja Aspek Administrasi .....	55
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Hotel Asida .....	67
Tabel 4.2 Kualitas Tenaga Kerja Hotel Asida .....	68
Tabel 4.3 Klasifikasi Kamar Kerja Hotel Asida .....	70
Tabel 4.4 Harga dan Klasifikasi Kamar Kerja Hotel Asida.....	70
Tabel 4.5 Rencana Strategi Hotel Asida .....	74
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada Hotel Asida .....	89
Tabel 4.7 <i>Current Ratio</i> Hotel Asida Periode 2015-2016.....	94
Tabel 4.8 <i>Fix Assets Turnover Ratio</i> Hotel Asida Periode 2015-2016.....	95
Tabel 4.9 <i>Assets Turnover</i> Hotel Asida Periode 2015-2016.....	96
Tabel 4.10 <i>Debt Ratio</i> Hotel Asida Periode 2015-2016 .....	97
Tabel 4.11 <i>Return Of Assets Ratio</i> Hotel Asida Periode 2015-2016 .....	98
Tabel 4.12 <i>Net Profit Margin</i> Hotel Asida Periode 2015-2016.....	99
Tabel 4.13 Rekapitulasi Rasio Hotel Asida Periode 2015-2016.....	100
Tabel 4.14 Rekapitulasi Kinerja Operasional Hotel Asida .....	106
Tabel 4.15 Tingkat Hunian Kamar Hotel Asida Tahun 2014-2017.....	108
Tabel 4.16 Penilaian Waktu Penyampaian Laporan Tahunan Hotel Asida .....	109
Tabel 4.17 Penyampaian Data Evaluasi Kinerja Asida .....	110
Tabel 4.18 Indikator Penilaian Kemudahan Akses Hotel Asida.....	111
Tabel 4.19 Rekapitulasi Kinerja Administrasi Hotel Asida.....	112

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Asida .....	61



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Hasil Wawancara
- Lampiran 3 Biodata Peneliti
- Lampiran 4 Bukti Konsultasi



## ABSTRAK

Riska Ameliya Putri, 2018, Skripsi. Judul “Analisis *Good Corporate* dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Hotel Asida)

Pembimbing : Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA

Kata Kunci : *Good Corporate Governance*, Peningkatan Kinerja

Penerapan *good corporate governance* memiliki peran penting dalam operasional entitas demi menjaga kelangsungan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *good corporate governance* dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja pada hotel Asida. Karena adanya *good corporate governance* bertujuan untuk mencegah dan memperbaiki terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Metode yang digunakan adalah wawancara kepada manajer dan staf hotel serta analisis dokumen, dengan menggunakan data sekunder, yaitu laporan keuangan tahun 2015-2016.

Hasil analisis menunjukkan bahwa asas *good corporate governance* dapat meningkatkan kinerja pada hotel Asida. Asas transparansi dapat ditingkatkan dengan dibuatnya *webpage* hotel, sehingga berpengaruh dalam peningkatan kinerja administrasi. Selain itu, dapat membantu dalam tingkat hunian kamar, yang dapat memperbaiki kinerja operasional. Hal ini juga berpengaruh dalam membantu hotel Asida untuk memperoleh dana pembiayaan yang lebih murah karena kepercayaan kreditur terhadap tingkat pengembalian dananya. Sehingga menurunnya biaya produksi, akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan. Sedangkan pelaksanaan asas akuntabilitas, yaitu dengan menyusun *job description* pada setiap organ perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, rangkap jabatan masih terjadi, sehingga asas independensi belum maksimal. Asas responsibilitas, diwujudkan dengan menaati Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. Dan asas keadilan diwujudkan dengan memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan dalam menyampaikan pendapatnya. Hal ini dapat membantu peningkatan produktivitas karyawan, sehingga kinerja operasional meningkat.



## ABSTRACT

Riska Ameliya Putri, 2018, THESIS. Title : Good Corporate Analysis in Corporate Work Improvement (Case Study to Hotel Asida)

Guide Lecturer : Hj. Meldona, SE.,MM, AK.,CA

*Key Word : Good Corporate, Governance, Work Improvement*

Application of good corporate governance has important role in operational entity to keep business continuity. Purpose of this research purpose is find out application of good corporate governance in pursuing of performance improvement at hotel asida business. Good corporate governance can prevent and fix significant mistakes.

This research is a qualitative research with descriptive approach. The methods of this research are interview to manager, hotel staff, and document analyst, also use secondary data which is financial report of the year of 2015-2016.

Analysis result shows that good corporate governance could improve performance at hotel asida. Application of transparency principle could be improved by creating hotel webpage, so it can helps improving of administration performance. Furthermore, it can helps in improving of room occupancy and improving operational hotel performance that affect creditor trust, so hotel asida can reduce financing fund. Hotel asida is short of in accountability principle, because there are double position, so independency principle is not fully maximum. Responsibility principle is based on Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. And fairness principle is embodied by free speech for all employee. This can help employee productivity improvement, so operational performance is increasing.

## ملخص البحث

فوتري، رزكا أميليا. 2018. البحث العلمي. تحليل إدارة جيدة في ترقية تحقيق شركة دراسة تحليلية في مسألة فندق أسيدا (Asida). قسم الحسابية، كلية الإقتصادية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانق. المشرفة: ميلدونا الماجستير.

### الكلمات الرئيسية : إدارة جيدة، ترقية تحقيق

إن تطبيق إدارة شركة جيدة (*good corporation governance*) له دور مهم في تدبير كائن على دوام جهد. يهدف هذا البحث لمعرفة تطبيق إدارة شركة جيدة في جهده لترقية تحقيق في فندق أسيدا (Asida) لأنها تستطيع أن تحتب وتصلح الأخطاء الأهمية. يستخدم هذا البحث بمنهج كفي الوصفي. المنهج الذي يستخدم لجمع البيانات هو المقابل من المدير وهيئة الفندق وتحليل الوثائق. باستخدام البيانات الثانوية هي تقديم مالية السنة 2015 – 2016. إنتاج هذا البحث يدل على أساسية استطاعة إدارة شركة جيدة (*good corporate governance*) على ترقية إدارة فندق أسيدا (Asida). لترقية على أساس واضح بوسيلة صناعة الشبكة الدولية فندق (*Webpage*). حتى تؤثر في ترقية تحقيق إدارة. غير ذلك، يستطيع أن يساعد في دور مأوى الغرفة. التي يستطيع أن يصلح تحقيق التدبير. وهذا أيضا يساعد فندق أسيدا (Asida) في نيل منحة التمويل الذي أرخاص. لأن تأمين دائن عن الدور عودة. حتى تخفيض الدفعة إنتاج يؤثر في ترقية تحقيق الأموال. وأما تدبير أساسية الحسابية هو الذي أن يرتب أعمال الوصفية (*job description*) على كل أعضاء الشركة. ولكن الواقع، لم يزل يوقع في تشنية المهنة حتى الأساسية الإطلاقية لم يكن حد أقصى. تحقق الأساسية الإستجابية بتقيد قانون وزير السياحة والإقتصادية الخلاق إندونيسيا الرقم : ف.م 53/هـ م. 001/م ف ي ك/ 2013 يذكر عن مقياس عمل فندق. تحقق الأساسية العدالة بإعطاء فرصة لجميع موظف لتبليغ آراءهم. وهذا يستطيع لترقية إنتاجية موظف حتى تحقيق إدارة مرتقي.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Penerapan *good corporate governance* sudah lama dipraktekkan dalam dunia usaha. Dalam sektor perbankan, usaha untuk melembagakan *good corporate governance* pertama kali dilakukan oleh *Bank of England* dan *London Stock Exchange* pada tahun 1992 dengan membentuk *Cadbury Committee*, yang bertugas menyusun *corporate governance code* dan menjadi acuan dibanyak Negara (Surya dan Yustiavandana, 2008). Penerapan *good corporate governance* di Indonesia, dimulai ketika terjadinya krisis moneter pada tahun 1997. Runtuhnya stabilitas ekonomi pada peristiwa inilah yang merupakan titik balik dipraktekkannya *good corporate governance* dan menyebabkan masyarakat menyadari bahwa perlu adanya peningkatan pemahaman dan kesadaran mengenai penerapan *good corporate governance* (Zarkasyi, 2008).

Tingkat penerapan *good corporate governance* di Indonesia hingga saat ini masih rendah. Survei yang dilakukan oleh *Organization for Economic Corporation and Development* (OECD) pada tahun 2012 dan 2013, terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan dalam struktur usaha di Indonesia, yaitu salah satunya terkait informasi pada situs *web* emiten (OJK, 2014). Selain itu, Sukamuljia (2004), juga menyatakan bahwa pencapaian *good corporate governance* bagi perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) masih relatif rendah. Rendahnya

penerapan *good corporate governance* akibat dari banyaknya masalah-masalah korporasi pada entitas dan akan menghambat perkembangan pembangunan sosial ekonomi masyarakat. Karena pada dasarnya, *corporate governance* sangat berkaitan erat dengan permasalahan bisnis, ekonomi, sosial dan politik. Banyaknya perusahaan yang mengutamakan kepentingan internal daripada eksternal, menunjukkan rendahnya implementasi *good corporate governance*. Sehingga, mengakibatkan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pelaku bisnis, yang secara tidak langsung akan menghambat perkembangan usaha. Hal ini menunjukkan, perlu ditingkatkan lagi penerapan *good corporate governance* diberbagai bidang usaha di Indonesia

Peningkatan pemahaman dan kesadaran masyarakat mengenai pentingnya penerapan *good corporate governance* diwujudkan dengan disusunnya regulasi dan pedoman yang mewajibkan praktek *good corporate governance*. Pemerintah melalui Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara pada tahun 2002, mulai memperkenalkan konsep *good corporate governance* dengan memberlakukan Surat Keputusan tentang penerapan praktek *good corporate governance* dalam Badan Usaha Milik Negara (Subroto, 2005). Peraturan perundangan-undangan ini didasarkan pada pedoman umum *good corporate governance* yang disusun Komite Nasional mengenai Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG). Yang kemudian dirubah menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), merupakan lembaga yang memprakarsai penerapan *corporate governance*



dan membantu memantau perbaikan-perbaikan pengelolaan dalam perusahaan. Komite tersebut telah menyusun suatu pedoman *good corporate governance (code for good corporate governance)* yang dapat digunakan sebagai panduan bagi perusahaan-perusahaan dalam penerapan *good corporate governance* (Sutedi, 2011).

Konsep mengenai *corporate governance* menurut *Organization for Economic Corporation and Development* (OECD) dalam Astanti (2015), merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan operasional dalam perusahaan. Adanya sistem dan seperangkat peraturan yang terkandung dalam *good corporate governance* bertujuan untuk mencegah dan memperbaiki terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam entitas yang dapat menghambat kelangsungan usaha. Pada konsep ini ada dua hal yang perlu ditekankan, yang pertama, pentingnya *stakeholder* memperoleh informasi dengan benar dan tepat, dan yang kedua, entitas berkewajiban untuk melakukan pengungkapan secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi mengenai perusahaan, misalnya kinerja dan kepemilikan entitas (Kaihatu, 2006).

Setiap perusahaan harus memastikan setiap asas yang terkandung dalam *good corporate governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis. Terdapat asas-asas yang menjadi patokan dalam pengujian keberhasilan penerapan *good corporate governance*. Adapun lima asas yang diungkapkan oleh Zarkasyi (2008) adalah transparansi (*transparancy*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi

(*independency*), serta kesetaraan dan kewajaran (*fairness*). Kelima asas tersebut membantu tercapainya peningkatan kinerja perusahaan berdasarkan sistem kerangka tata kelola (*corporate governance framework*).

*Good corporate governance* merupakan upaya untuk memberikan nilai tambah bagi *stakeholder* demi menjaga tujuan perusahaan untuk tetap *going concern* (KNKG, 2011). Menurut Profesor Hansung Jang dalam Surya dan Yustiavandana (2008), praktek *corporate governance* dapat mendorong transparansi dan akuntabilitas suatu usaha. Sehingga tidak hanya mendukung efisiensi bisnis semata, tetapi juga dapat memberikan kontribusi terhadap transparansi dan kebebasan demokrasi bagi *stakeholders*. Dengan kata lain, penerapan *good corporate governance* memiliki peran penting dalam operasional entitas demi menjaga kelangsungan usaha.

Kemunculan *good corporate governance* dilandasi oleh teori agensi (*agency theory*). Karena tujuan utama dari penerapan *good corporate governance* adalah mendapatkan kepercayaan dari *stakeholder*, sedangkan konsep utama daripada teori agensi adalah hubungan antara *agent* dan *principal*. Sulistyanto (2008) mengemukakan bahwa teori agensi merupakan pengorbanan yang timbul dari hubungan keagenan apapun, termasuk hubungan kontrak kerja antara pemegang saham dan manajer perusahaan.

Perusahaan yang semakin berkembang, berisiko munculnya konflik agensi. Hal ini terjadi ketika *agent* berkesempatan untuk melakukan perilaku-perilaku menyimpang (*dysfunctional behaviour*), yang disebabkan

adanya *asymetry information* antara *agent* dan *principal* demi kepentingan dan kesejahteraan *agent* (Ulum, 2011). Scoot (2000) dalam Ulum (2011) mengungkapkan terdapat tiga perilaku *dysfunctional agent* yang umum terjadi. Pertama adalah *moral hazard*, tidak semua kegiatan yang dilakukan oleh *agent* diketahui oleh *principal*, sehingga *agent* berkesempatan dalam melakukan tindakan diluar kontrak; kedua, *advers selection*, merupakan pelaporan informasi oleh *agent* kepada *principal* yang sudah direkayasa; ketiga, *free raider*, *agent* mencantumkan namanya dalam suatu proyek perusahaan meskipun tidak ikut ambil bagian dalam proyek tersebut. Sehingga, dengan adanya penerapan *good corporate governance* diharapkan dapat mengatasi masalah yang timbul akibat konflik agensi. Selain itu, tata kelola organisasi yang sempurna dapat menguatkan pengendalian intra-organisasi, mengurangi tindakan oportunistik dan menurunkan asimetri informasi (Siagian dan Ghazali, 2012).

*Good corporate governance* merupakan isu yang tidak pernah usang untuk terus dikaji. Hal ini disebabkan secara alamiah, perusahaan dalam menjalankan setiap aktivitasnya akan melalui suatu kerangka tata kelola (*corporate governance framework*). Penelitian mengenai penerapan *good corporate governance* pada beberapa entitas tertentu sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Sebagian besar entitas sudah menerapkan *good corporate governance*, meskipun belum sempurna. Hal ini diteliti oleh beberapa peneliti, misalnya analisis penerapan pada PT Bank Mandiri yang dilakukan oleh Sumanti dan Poputra (2014); Sakke (2012) di PT Bank

Sulteng; Oktavianto, Yaningwati, dan Zahroh (2014) pada PT HM Sampoerna, Tbk; dan Febriani, Al Musadieg, dan Afrianty (2016) pada PT Pos Indonesia Tuban. Sehingga, jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian sekarang akan berfokus pada perkembangan objek penelitian, dengan penggunaan metode yang berbeda. Pada penelitian kali ini, penulis ingin mendalami bagaimana *good corporate governance* yang diterapkan pada industri perhotelan, khususnya pada Hotel Asida yang terletak di Kota Batu. Selain itu, penelitian ini akan mengintegrasikan antara penerapan *good corporate governance* dengan kinerja hotel, yaitu pada kinerja keuangan, operasional, dan administrasi.

Industri pariwisata terus mengalami peningkatan di wilayah Batu dan sekitarnya. Sehingga, sebagai bagian peningkatan usaha pariwisata dituntut adanya penyediaan jasa akomodasi yang memenuhi standar usaha. Hotel merupakan salah satu jasa akomodasi dalam upaya pemenuhan kebutuhan wisatawan. Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM. 53/HM. 001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel, menjelaskan bahwa

“Usaha hotel adalah usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan/ atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan.”

Berdasarkan Laporan Kementerian Pariwisata, tingkat hunian hotel di daerah Jawa Timur selama tahun 2017 mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun lalu. Jika tingkat hunian hotel pada tahun 2016



sebesar 58,41%, maka pada tahun 2017 mengalami sedikit penurunan sebesar 57, 81% (KEMENPAR, 2017). Ada beberapa faktor yang menyebabkan menurunnya tingkat okupansi hotel ini, misalnya karena faktor cuaca dan mutu pelayanan di industri pariwisata. Namun, tingkat okupansi hotel ini dapat ditingkatkan dengan adanya kerja sama antara industri pariwisata dengan industri perhotelan di area Malang dan sekitarnya, dalam mewujudkan tata kelola yang baik dan suasana yang kondusif bagi para wisatawan.

*Good corporate governance* merupakan alat untuk meningkatkan pengungkapan informasi mengenai aktivitas dan kinerja perusahaan (Pierres dan Jim, 2007). Yang mana kinerja merupakan hasil yang dapat menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati (Zarkasyi, 2008). Peningkatan penerapan *good corporate governance*, merupakan salah satu cara dalam rangka meningkatkan kinerja finansial maupun operasional sehingga secara tidak langsung kepercayaan investor pun juga meningkat (OJK, 2014). Dalam mengetahui tingkat kinerja entitas, maka hendaknya dilakukan serangkaian tindakan evaluasi, sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilan entitas (Zarkasyi, 2008).

Peningkatan kinerja sangat penting bagi industri perhotelan pada khususnya, karena seiring perkembangan usaha pariwisata, maka diiringi juga dengan peningkatan persaingan dalam industri perhotelan. Peningkatan kinerja yang dimaksud adalah peningkatan dalam aspek finansial, operasional, dan administrasi. Pada aspek finansial; seperti yang telah

diungkapkan oleh Venkatachalam dan Patwardhan (2011), bahwa perhotelan memiliki kinerja keuangan yang tinggi dengan tingkat pengendalian yang rendah, maka diperlukan *good corporate governance* dalam mengendalikan sistem keuangan hotel. Kedua dalam aspek operasional; menurut Haris (2005), kinerja operasional mengacu pada kinerja sumber daya manusia, perusahaan, dan etis. Dengan sistem tata kelola yang baik, maka pelayanan yang diberikan oleh pihak hotel kepada konsumen akan meningkat pula. Dan ketiga pada aspek administrasi; yang tidak hanya menjelaskan kegiatan pencatatan dan penyimpanan data informasi yang mudah diakses, melainkan juga membahas mengenai penerapan sistematika kegiatan yang efektif (Royan, 2009). Yang mana menurut Pierres dan Jim (2007) dengan adanya *good corporate governance*, maka dapat meningkatkan pengungkapan informasi mengenai aktivitas dan kinerja perusahaan. Sehingga dengan peningkatan kinerja hotel, diharapkan tingkat okupansi hotel di area Malang dan sekitarnya akan meningkat. Peningkatan kinerja disini dapat dilihat melalui karyawan dalam tanggung jawabnya terhadap manajemen yang ada (Herliyanti, 2001).

Terciptanya pasar yang efisien, transparan, dan konsisten dengan berdasarkan undang-undang merupakan hal yang paling diharapkan oleh para *stakeholder* dalam menjalankan usahanya. Dengan melakukan pengawasan dan kontrol terhadap *executive actions* dan mewujudkan harapan akan akuntabilitas dan kepatuhan regulasi entitas terhadap pihak luar (Surya dan Yustiavandana, 2008). Untuk memenuhi jasa penyediaan

akomodasi yang sesuai standar usaha, maka dalam operasionalnya, hotel harus berdasarkan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM. 53/HM. 001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. Selain itu, sebagai industri yang sangat membutuhkan kepercayaan dari para *stakeholders*nya maka, industri perhotelan wajib melaksanakan *good corporate governance* berdasarkan pedoman *good corporate governance (code for good corporate governance)* yang disusun oleh Komite Nasional mengenai Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG).

Setiap lembaga bisnis yang hidup, tumbuh, berkembang serta dikembangkan oleh masyarakat dalam penyelenggaraannya dituntut untuk menerapkan *good corporate governance*, tidak terkecuali usaha hotel. Praktek *good corporate governance* sangat diperlukan dalam industri perhotelan. Berdasarkan penelitian Oak and Lyengar (2009) dalam Venkatachalam dan Patwardhan (2011) mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan tata kelola antara perusahaan di industri perhotelan dengan non industri perhotelan. Perbedaan ini menyebabkan industri perhotelan memiliki pengendalian yang lebih rendah, namun memiliki kinerja keuangan dan *quality earnings* yang lebih tinggi daripada industri nonperhotelan. Selain itu, Venkatachalam dan Patwardhan (2011) menyatakan bahwa *good corporate governance* sangat diperlukan dalam industri perhotelan, karena mereka dihadapkan dengan berbagai masalah, misalnya adanya perbedaan pada pasar, pemegang saham, pemangku

kepentingan, dan peraturan, serta lebih tingginya utang pembiayaan pada industri perhotelan jika dibandingkan dengan industri lain.

Praktek *good corporate governance*, seperti yang diungkapkan oleh Venkatachalam dan Patwardhan (2011), sudah diterapkan dengan baik pada hotel di India, yang mana hotel telah memberikan perlakuan yang adil dan merata pada semua *stakeholdernya* dan hal ini akan berdampak pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Sedangkan di Indonesia, Putra, Sujana, dan Darmawan (2014) meneliti perwujudan *good corporate governance* di hotel kawasan Lovina, Kabupaten Buleleng, dan menghasilkan kesimpulan bahwa terwujudnya *good corporate governance* di kawasan Lovina, Kabupaten Buleleng dipengaruhi oleh adanya auditor internal yang memiliki kompetensi dan kualitas yang baik.

Berdasarkan paparan diatas, peneliti tertarik untuk menganalisis *good corporate governance* pada hotel, khususnya pada Hotel Asida. Hotel Asida merupakan hotel yang memiliki tarif terjangkau, dan berada di lokasi yang strategis di Kota Batu, yang beralamat di Jl Panglima Sudirman No. 69, Batu. Hotel Asida menawarkan fasilitas yang lengkap dengan berdasarkan nilai mutu demi kenyamanan para tamunya. Kelebihan utama yang ditawarkan oleh hotel Asida adalah tarif yang murah, dimulai dari harga Rp 450 ribu hingga Rp 800 ribu per malam, dengan pelayanan yang terjamin. Hotel Asida yang telah beroperasi sejak 1978, hingga saat ini masih berada pada tingkat hotel bintang dua. Sehingga, diperlukannya analisis terhadap asas-asas *good corporate governance* yang terkandung

dalam kegiatan operasional hotel. Karena, dengan sistem tata kelola yang baik, diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan *stakeholders* dan meningkatkan kinerja Hotel Asida. Adapun berdasarkan paparan diatas, penulis tertarik untuk mengangkat judul “**Analisis *Good Corporate Governance* dalam Peningkatan Kinerja (Studi Kasus pada Hotel Asida)**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan pokok permasalahan mengenai bagaimana implementasi dan peranan *good corporate governance* dalam peningkatan kinerja Hotel Asida.

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi dan peranan *good corporate governance* dalam peningkatan kinerja pada Hotel Asida.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada beberapa pihak, yaitu:

#### 1.3.2.1 Manfaat praktis

Penelitian diharapkan memberikan bermanfaat bagi pihak hotel sebagai evaluasi peran dan penerapan *good corporate governance* pada Hotel Asida. Selain itu diharapkan dapat digunakan sebagai bahan



pertimbangan bagi Hotel guna menerapkan sistem *good corporate governance* yang lebih baik.

#### 1.3.2.2 Manfaat teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan wawasan mengenai implementasi dan peranan *good corporate governance* dalam peningkatan kinerja pada Hotel. Selain itu, penelitian ini juga dapat bermanfaat untuk memberikan kontribusi pada literatur terdahulu mengenai implementasi *good corporate governance* terhadap hotel.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan judul yang diambil oleh penulis, ada beberapa penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai bahan acuan dan dapat mendukung data-data dalam penelitian saat ini, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Kesimpulan
1.	Sumanti, Elvis Ronald dan Agus Tony Poputra (2014)	Analisis Kualitas Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> dan Kinerja PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	Analisis deskriptif	Kualitas penerapan <i>Good Corporate Governance</i> oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berada pada kategori “sangat baik” namun sementara mengalami penurunan kualitas. Kinerja PT Bank Mandiri (Persero) Tbk seperti yang ditunjukkan oleh rasio-rasio CAMEL baik dan menguntungkan
2.	Martinus, Tony Soebijono; Sony Erstiawan; Lilis Binawati	Analisis <i>Good Corporate Governance</i> pada Koperasi	1. Pendekatan <i>research and development</i> 2. Analisis data deskriptif	<i>Good corporate governance</i> koperasi pada koperasi pegawai telah dilaksanakan dengan baik

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Kesimpulan
3.	Sakke, Yusuf (2012)	Analisis Implementasi Kebijakan <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Bank Umum pada PT Bank Sulteng	Metode kombinasi ( <i>mixed method</i> ) desain <i>concurrent embedded</i> dengan metode kuantitatif, dan metode kualitatif sebagai metode primer.	Implementasi kebijakan <i>good corporate governance</i> pada PT Bank Sulteng tidak dilaksanakan secara memadai sehingga berdampak terhadap pencapaian kinerja keuangan yang belum optimal dan bahkan mengalami penurunan signifikan dari tahun 2010 ke 2011, dan Faktor-faktor yang mempengaruhi tidak memadainya implementasi kebijakan tersebut.
4.	Zuraidah, (2015)	Analisis Penerapan <i>Good corporate governance</i> (GCG) dalam Meningkatkan Kinerja pada RSI Aisyiyah Pandaan	Penelitian Kualitatif	Adanya keempat prinsip dalam <i>good corporate governance</i> di RSI Aisyiyah Pandaan, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan keadilan mempengaruhi peningkatan kinerja dalam hal kuantitas dan kualitas.

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Kesimpulan
5.	Oktavianto, Yogy, Fransisca Yaningwati; dan Zahroh Z A (2014)	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. HM Sampoerna,Tbk yang Listing di BEI Periode 2010-2012)	Metode kualitatif	Keberhasilan penerapan GCG pada perusahaan, belum tentu berpengaruh baik juga pada kinerja keuangan perusahaannya khususnya dari tingkat rasio profitabilitasnya.
6.	Febriani, J. Ike; M. Al Musadieq; Tri W. Afrianty (2016)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban)	<i>Explanatory research</i>	PT Pos Indonesia (Persero) Tuban dalam pelaksanaan prinsip-prinsip pada <i>Good Corporate Governance</i> yaitu berupa prinsip <i>fairness</i> , <i>transparency</i> , <i>accountability</i> dan <i>responsibility</i> baik dan tepat penerapannya.
7.	Venkatachalam, V Balaji; Vidya Patwardhan (2011)	An Exploratory Study on Corporate Governance Practices in Indian Hotel Industry	Explanatory research	The available literature shows that corporate governance is becoming an integral part of the business for all large hotels listed. It can be concluded that with the current growth mode and growing competition within the sector has already motivated these companies to incorporate good

				governance practices which will improve further for better economic development and sustainability.
--	--	--	--	---

*Good corporate governance* merupakan salah satu topik yang sering diteliti oleh para akademisi. Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa organisasi-organisasi di Indonesia sudah menerapkan *good coporate governance*, meskipun belum sepenuhnya sempurna. Dan dalam penerapannya, *good corporate governance* yang dipraktekkan pada entitas di Indonesia memiliki pengaruh pada hasil kinerja. Seperti halnya penelitian tentang *good corporate governance* yang dipraktekkan di rumah sakit Pandaan (Zuraidah, 2015), menunjukkan *good corporate governance* mempengaruhi peningkatan kinerja dalam hal kuantitas dan kualitas. Berbeda dengan penelitian sekarang, peneliti berfokus pada penerapan *good corporate governance* pada Hotel yang mempengaruhi peningkatan kinerja finansial, administrasi, dan operasional.

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Sumanti dan Poputra (2014), dengan menggunakan analisis deskriptif dan rasio CAMEL dapat diketahui kualitas penerapan *good corporate governance* dan peningkatan kinerja pada PT Bank Mandiri. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sakke (2012) pada PT Bank Sulteng dan Oktavianto, dkk (2014) pada PT HM Sampoerna, Tbk hanya berfokus pada kinerja keuangan saja, dengan menggunakan metode analisis rasio



keuangan. Perbedaan penelitian sekarang dengan beberapa penelitian terdahulu terletak pada jenis objek dan metode analisis kinerja, yang mana pada penelitian sekarang berfokus pada kinerja dalam aspek keuangan, operasional dan administrasi.

Febriani, dkk (2016) pada PT Pos Indonesia Tuban, meneliti tentang pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja dengan menggunakan analisis kuantitatif, yaitu pengujian hipotesis dengan menggunakan SPSS. Dan pada penelitian Venkatachalam and Vidya Patwardhan (2011), yang menggunakan metode *exploratory study*, hanya berfokus pada analisis penerapan *good corporate governance* pada hotel-hotel di India. Dan jika dibandingkan dengan penelitian sekarang perbedaannya teknik analisis penerapan *good corporate governance* pada objek yang dipilih, yaitu Hotel.

*Good corporate governance* yang diterapkan pada berbagai jenis usaha di Indonesia sudah banyak diteliti oleh para akademisi. Jika dilihat sekilas bahasan yang akan diteliti oleh penulis akan mirip dengan beberapa penelitian terdahulu. Namun, pada penelitian kali ini, penulis ingin mendalami bagaimana penerapan *good corporate governance* yang diterapkan pada Hotel Asida, dan peneliti akan mengintegrasikan antara penerapan *good corporate governance* dengan kinerja finansial, administrasi, dan operasional pada Hotel Asida.

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Teori Agensi

Sulistiyanto (2008) mengemukakan bahwa teori agensi merupakan pengorbanan yang timbul dari hubungan keagenan apapun, termasuk hubungan kontrak kerja antara pemegang saham dengan manajer perusahaan. Teori agensi merupakan salah satu pilar dalam *theory of finance*. Teori agensi memberikan wawasan analisis mengenai dampak dari hubungan *agent* dengan *principal* atau *principal* dengan *principal* (Sutedi, 2011).

Konsep ini menekankan pentingnya pemilik perusahaan (pemegang saham) menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga yang lebih profesional. Ketika perusahaan berkembang dan menjadi besar, pengelolaannya harus diserahkan kepada tenaga yang profesional, yang memiliki keterampilan dan kompetensi dalam hal manajerial perusahaan (Prasentyatoko, 2008). Sementara pemilik perusahaan hanya bertugas memonitor dan mengawasi operasional perusahaan yang dikelola oleh manajemen serta mengembangkan sistem bagi pengelola manajemen untuk memastikan bahwa mereka bekerja demi kepentingan perusahaan (Sutedi, 2011).

Akibat yang ditimbulkan karena adanya pemisahan tugas ini adalah kurangnya transparansi dalam pengelolaan dana serta keseimbangan yang tepat antara kepentingan-kepentingan yang ada. Hubungan agensi ini seharusnya dapat meningkatkan nilai perusahaan, karena perusahaan

dikelola oleh seorang manajer yang memahami bagaimana menjalankan usaha serta diawasi ketat oleh pemilik, namun pada prakteknya justru sebaliknya (Sutedi, 2011). Konflik agensi, menurut Sulistyanto (2008), muncul apabila salah satu pihak memiliki keinginan untuk memaksimalkan kesejahteraan, meskipun harus mengorbankan pihak lainnya. Sedangkan menurut McColgan (2001), konflik agensi timbul karena perbedaan kepentingan kedua belah pihak mengenai perjanjian dalam kontrak. Hal ini karena adanya kesenjangan kepentingan antara pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dengan pihak pengurus atau manajemen sebagai agen (Surya dan Yustiavandana, 2008). Selain itu adanya ketimpangan informasi antara pemilik modal dan pengelola, yang menimbulkan terjadinya konflik agensi (Prasentyatoko, 2008). Terlepas dari masalah tersebut, perusahaan modern dengan kepemilikan saham yang memicu terjadinya konflik agensi, masih terus populer baik dikalangan manajer maupun investor. Hal ini dikaitkan dengan adanya evolusi pengendalian internal maupun eksternal yang terus meningkat setiap tahunnya (McColgan, 2001).

Konflik agensi dalam hubungan keagenan dapat diatasi dengan mengeluarkan biaya keagenan, tidak hanya *principal* tetapi juga *agent*. Seperti halnya biaya lainnya, biaya keagenan akan tercermin dalam harga saham perusahaan (McColgan, 2011). Hubungan keagenan dikatakan berhasil jika biaya keagenan mencapai tingkat yang minimal. Hal ini dapat terjadi jika tercapainya keseimbangan dalam memaksimalkan utilitas antara agen dengan prinsipal, dan pihak auditor eksternal dan internal mampu

mengendalikan harmonisasi hubungan antara kedua belah pihak (Anggaraeni, 2011). Namun, dalam prakteknya kondisi ini sulit untuk dicapai. Hal ini dikarenakan adanya informasi yang asimetris antara *agent* dan *principal*. Adapun biaya agen yang ditimbulkan dari konflik agensi, Sutedi (2011) menjelaskan bahwa ada empat jenis biaya agensi:

1. Biaya yang disebabkan karena ketidakefisienan dalam pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh *agent*.
2. Biaya yang timbul akibat pilihan proyek yang dilakukan oleh pemegang saham karena risiko rugi yang tinggi
3. Biaya yang timbul dari kegiatan *monitoring* atau pengawasan *agent* yang dilakukan *principal*
4. Biaya yang timbul akibat pembatasan-pembatasan bagi *agent* yang dilakukan oleh *principal*.

Salah satu biaya keagenan untuk mengatasi konflik agensi adalah dengan mekanisme penggajian, yang merupakan salah satu cara untuk mendekatkan kepentingan *agent* dengan *principal* (Prasentyatoko, 2008). Selain itu, bekerjanya pasar modal secara efisien bisa menjadi tolak ukur kinerja manajemen dalam mengelola perusahaan, dengan melihat harga saham perusahaan (Sutedi, 2011).

Beberapa kelemahan dari *agency theory* karena unsur penyederhanaan atau generalisasi menurut Fama (1980), adalah:

1. Pemegang saham: Karakteristik pemegang saham berbeda-beda. Ada beberapa pemegang saham yang tidak terpengaruh oleh perilaku

menyimpang, yang menyebabkan penurunan harga saham dalam batas wajar. Investor institusi bisa membeli saham karena alasan portofolio dan mungkin tidak mungkin sama sekali mengenai teori agensi.

2. Pemberi pinjaman: Pemberi pinjaman diasumsikan sangat rasional dan mempunyai motif bekerja, meskipun terkait dengan hubungan agensi di perusahaan tempatnya bekerja.
3. *Market for Corporate Control*: Diasumsikan mengancam setiap saat, sehingga mampu mengendalikan pengelola agar tidak melakukan tindakan yang menyimpang dari keinginan pemegang saham.
4. Informasi: Informasi secara implisit diasumsikan simetrik, sehingga jika kinerja pengelola buruk, maka akan berdampak pada masa depan pengelola.
5. Pasar tenaga kerja: Pasar tenaga kerja diasumsikan bekerja dengan sempurna. Sehingga jika kinerja pengelola menyimpang dari keinginan pemegang saham, maka pengelola tidak akan digunakan lagi oleh pasar.
6. Pasar modal: Pasar modal diasumsikan bekerja dengan sangat efisien, sehingga jika kinerja pengelola buruk akan menurunkan nilai perusahaan, dan tercermin dalam harga sahamnya. Namun, pada kenyataannya di beberapa negara kinerja pasar modal ada yang semi *strong form* dan *weak form*.



7. Subordinat: Diasumsikan bahwa subordinat dan pimpinan perusahaan merupakan satu tim yang profesional dan kompak. Namun, kenyataanya ada berbagai sebab yang merusak hubungan ini, misalnya motif preferensi pimpinan dalam memilih anak buah.
8. Mekanisme pengendali perilaku *negative agent*: Teori agensi menunjukkan adanya mekanisme yang dapat mengendalikan perilaku menyimpang dari *agent* yang menyimpang dari keinginan pemegang saham.
9. Balas jasa: Teori agensi mengansumsikan bahwa praktek penyimpangan dikarenakan ketidakpuasan pengelola dengan balas jasa yang diterimanya.
10. Penggantian pengelola: Penggantian pengelola diasumsikan mudah karena adanya transparansi kinerja. Namun, dalam kenyataannya karena masalah kelangkaan tenaga kerja berpengalaman, maka penggantian pengelola tidak dapat mudah untuk dilakukan.

#### 2.2.2 *Good Corporate Governance*

##### 2.2.2.1 Pengertian

*Good corporate governance* pada dasarnya merupakan suatu sistem dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan (Zarkasyi, 2008). Dua hal yang ditekankan pada konsep ini, yaitu pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh

informasi dengan benar dan tepat pada waktunya, dan kewajiban perusahaan untuk pengungkapan secara akurat, tepat waktu, dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholders* (Sutedi, 2011).

Menurut definisi OECD dalam Astanti (2015), *good corporate governance* merupakan sistem yang mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. Sehingga, dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* merupakan sistem yang mengatur dan mengarahkan operasional perusahaan dan mengatur hubungan perusahaan dengan *stakeholder*, sehingga perusahaan dapat membuat keputusan yang tepat dalam operasionalnya.

#### 2.2.2.2 Asas *good corporate governance*

Setiap perusahaan harus memastikan *good corporate governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis. Adapun beberapa asas *good corporate governance* adalah sebagai berikut:

##### 1. Transparansi (*transparency*)

Pengungkapan informasi pada perusahaan harus menjaga objektivitasnya. Informasi yang disajikan secara material dan relevan dengan cara yang mudah diakses oleh *stakeholders* merupakan salah satu bentuk transparansi informasi yang harus dilakukan entitas demi terwujudnya tata kelola perusahaan yang baik. Perusahaan harus mengambil inisiatif yang mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh

peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh para *stakeholders*. (Zarkasyi, 2008).

Sebuah informasi dikatakan transparan jika informasi yang disediakan kepada *stakeholders* harus yang memadai, akurat, dan tepat waktu. Dengan kata lain, perusahaan harus meningkatkan kualitas, kuantitas dan frekuensi dari pelaporan keuangan. Hal ini diperlukan untuk membantu pengambilan keputusan bagi para investor, untuk memperhitungkan risiko dan keuntungan yang akan didapat di masa depan (Sutedi, 2011).

## 2. Akuntabilitas (*accountability*)

Perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain, demi bentuk pertanggungjawaban perusahaan dalam mewujudkan kinerja yang transparan dan wajar. Akuntabilitas merupakan syarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan (Zarkasyi, 2008).

Banyak perusahaan di Asia, termasuk di Indonesia, dikontrol oleh pemilik keluarga atau kelompok kecil pemilik saham. Sistem ini berpengaruh dalam masalah mempertahankan objektivitas dan pengungkapan informasi yang memadai. Sehingga berakibat pada integritas manajemen yang rendah, dan etika bisnis yang buruk (Sutedi, 2011).

## 3. Responsibilitas (*responsibility*)

Perusahaan dalam menjalankan operasionalnya harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara usaha yang

*going concern* dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen* (Zarkasyi, 2008).

#### 4. Independensi (*independency*)

Kelancaran dan terwujudnya *good corporate governance* pada perusahaan dipengaruhi apabila dalam pengelolaannya dilakukan secara independen. Sehingga masing-masing sektor perusahaan tidak saling mendominasi dan mengintervensi satu dengan yang lainnya. Selain itu, menjaga supaya perusahaan tidak diintervensi oleh pihak lain (Zarkasyi, 2008).

#### 5. Kesetaraan dan kewajaran (*fairness*)

Pelaksanaan operasionalnya perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Sehingga, dapat terhindarkan dari adanya konflik internal (Zarkasyi, 2008).

Surya dan Yustiavandana (2006) menyebutkan bahwa proses dari *corporate governance* meliputi empat prinsip aktivitas:

1. *Direction*, yang berfokus pada formulasi arah strategi untuk masa depan perusahaan secara jangka panjang
2. *Executive action*, yang diaplikasikan dalam pengambilan keputusan
3. Pengawasan, yang meliputi *monitoring performance* dari manajemen
4. Akuntabilitas, yang berfokus pada pertanggungjawaban pihak-pihak yang membuat keputusan.

### 2.2.2.3 Ruang lingkup *good corporate governance*

Astanti (2015) membagi ruang lingkup *good corporate governance* menjadi dua kelompok, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Unsur internal

Unsur internal merupakan unsur yang dilihat berdasarkan sudut pandang dari dalam perusahaan. Struktur internal pada perusahaan, jika dikaitkan dengan *corporate governance* adalah pemegang saham atau RUPS, dewan komisaris, satuan pengawas internal, dan sekretaris korporasi yang merupakan pendukung bagi perusahaan (Astanti, 2015). Dengan mengetahui struktur dan fungsi masing-masing struktur internal perusahaan, diharapkan emiten dan perusahaan publik dapat melakukan perbaikan internal dan mengimplementasikan bisnis yang berorientasi pada *good corporate governance* (OJK, 2014)

#### 2. Unsur eksternal

Unsur eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance* dari luar perusahaan (Istanti, 2015). Pihak eksternal yang mempengaruhi penerapan *good corporate governance* mencakup pelanggan atau konsumen, kreditur, regulator, dan publik pada umumnya, termasuk masyarakat dan lingkungan secara keseluruhan (OJK, 2014).

### 2.2.2.4 Implementasi *good corporate governance* di Indonesia

*Good corporate governance* merupakan sistem tata kelola perusahaan yang mengendalikan dan dapat memberikan nilai tambah untuk



semua *stakeholder*. Dalam rangka melindungi berbagai kepentingan *stakeholders* dan menyehatkan pengelolaan perusahaan, maka penerapan praktek *good corporate governance* merupakan alternatif penting untuk mengatasi masalah yang timbul dalam hubungan keagenan (Zarkasyi, 2008).

Pelaksanaan penerapan *good corporate governance* di Indonesia sendiri sudah terdapat berbagai peraturan undang-undang yang khusus membahas mengenai *good corporate governance*. Dalam nota kesepakatan (*letter of intent*) yang ditandatangani antara Indonesia dan IMF, perbaikan dalam *corporate governance* merupakan salah satu syarat demi kelanjutan bantuan keuangan dari IMF (Sutedi, 2011).

Komite Nasional mengenai Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG), merupakan lembaga di Indonesia, yang memprakarsai penerapan *corporate governance*, dan membantu memantau perbaikan-perbaikan pengelolaan dalam perusahaan. Komite tersebut telah menyusun suatu pedoman *good corporate governance (code for good corporate governance)* yang dapat digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan-perusahaan dalam penerapan *good corporate governance* (Sutedi, 2011)

Sektor swasta juga memiliki inisiatif dalam pengelolaan perusahaan mereka. Sehingga, melalui asosiasi-asosiasi telah melahirkan *Forum For Corporate Governance in Indonesia* (FCGI), yang pada awalnya didirikan oleh lima asosiasi bisnis, dan sampai sekarang anggotanya terus bertambah. Sedangkan hingga saat ini berkembang pula institut-institut yang turut serta

demi terlaksanannya *good corporate governance*, yaitu misalnya: *Institut for Corporate Governance*, dan *Institut for Corporate Directorship* (Sutedi, 2011).

#### 2.2.2.5 Penerapan *good corporate governance* pada hotel

Seiring perkembangan bisnis pariwisata yang semakin pesat, maka perkembangan industri perhotelanpun juga semakin meningkat. *Good corporate governance* sangat diperlukan diterapkan dalam operasional setiap organisasi, karena dapat mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan, dan konsisten terhadap peraturan perundang-undangan (Zarkasyi, 2008). Sehingga, dalam tata kelolanya, industri perhotelan dituntut untuk menerapkan *good corporate governance*.

Hotel sebagai organisasi bisnis yang telah ditetapkan menjadi badan hukum yang sah, maka diharapkan mampu untuk dapat berkembang lebih baik lagi. Sehingga, dalam operasionalnya hotel harus dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan Negara. Namun, hingga saat ini masih belum ada peraturan yang khusus mengatur mengenai tata kelola perhotelan. Sehingga dasar hukum yang sesuai untuk mengukur keberhasilan hotel dalam melaksanakan tata kelola yang baik adalah dengan berdasarkan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM. 53/HM. 001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. Karena, sebagai bagian peningkatan usaha pariwisata dituntut adanya penyediaan jasa akomodasi yang memenuhi standar usaha. Dengan melakukan pengawasan dan kontrol terhadap *executive actions* dan mewujudkan

harapan akan akuntabilitas dan kepatuhan regulasi entitas terhadap pihak luar (Surya dan Yustiavandana, 2008).

#### 2.2.2.6 Penerapan *good corporate governance* dalam islam

Penerapan *good corporate governance* dalam perspektif islam memiliki cakupan yang luas. Di Indonesia, seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat, lembaga syariah memiliki perkembangan yang cukup pesat. Jika dihubungkan dengan hukum-hukum islam, maka tata kelola perusahaan dapat disebut sebagai *islamic corporate governance*.

Implementasi *akhlaqul karimah* dalam setiap aspek dan operasional perusahaan merupakan wujud daripada penegakkan iman dan takwa dalam usaha untuk melaksanakan segala perintahNya. Operasional lembaga syariah ini tidak terlepas dengan tuntutan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan *good corporate governance* dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan, menuntut berfungsinya empat pilar yaitu negara, ulama, pelaku bisnis syariah dan masyarakat (KNKG, 2011).

Asas *islamic corporate governance* harus berdasarkan keempat sifat dan perilaku Nabi Muhammad SAW. Seperti yang diungkapkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2011) yang mengatur pedoman untuk bisnis syariah, sifat dan perilaku Nabi Muhammad jika dikaitkan dengan praktek *good corporate governance* adalah sebagai berikut:

1. *Shiddiq*, yang berarti benar. Jika dimplikasikan dengan bisnis terhindarnya dari perilaku dusta, penipuan, dan penggelapan (KNKG, 2011).
2. *Fathanah*, yang berarti cerdas. Pelaku bisnis harus mampu berfikir jernih dan rasional dalam mengambil keputusan, dan mampu mengidentifikasi kegiatan perusahaan yang bersifat *halal*, *tayib*, *ikhshan*, dan *tawazun* (KNKG, 2011).
3. *Amanah*, berarti dapat dipercaya. Menjaga kepercayaan bagi para *stakeholder*, merupakan komponen penting dalam berbisnis, misalnya diwujudkan dalam hal ketersediaan informasi yang dapat meyakinkan *stakeholder* (Maradita, 2014). Selain itu, *amanah* dapat diwujudkan dalam bentuk pertanggungjawaban dan akuntabilitas dalam setiap kegiatan bisnis perusahaan (KNKG, 2011).
4. *Tabligh*, yang berarti menyampaikan. Jika dikaitkan dengan dunia bisnis, maka *tabligh* dapat diwujudkan melalui berbagai sosialisasi praktek bisnis yang baik dan bersih terhadap masyarakat, seperti halnya yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW dan para sahabatnya. Selain pelaku bisnis harus menyampaikan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh *stakeholder* (KNKG, 2011).

Keempat sifat tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Selain itu dalam KNKG (2011) mengatur dari keempat sifat Nabi yang telah disebut sebelumnya, dapat diturunkan menjadi asas *good corporate governance* yang berlaku secara

umum, yaitu meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran. Hal ini disebabkan, keempat sifat yang terkandung dalam *islamic corporate governance* masih sejalan dengan kelima asas *good corporate governance* yang berlaku secara umum. Adapun, kelima asas tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Transparansi

Prinsip transparansi merupakan prinsip yang pengungkapan informasi dan dan penyediaan informasi yang relevan dan mudah diakses. Adapun dalam transaksi syariah, prinsip syariah harus dijalankan secara objektif dan sehat. Dalam KNKG (2011), menyatakan bahwa transparansi dalam transaksi syariah tidak hanya terbatas pengungkapan informasi yang diwajibkan dalam peraturan perundang-undangan, namun juga memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan. Prinsip transparansi sangat dianjurkan oleh islam, sebagaimana ditegaskan dalam Alquran Al Baqarah/2: 282

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فِئْمِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۚ فَإِنْ لَمْ يَكُنَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا أُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۚ وَلَا تَسْمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا



أَوْكَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۖ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ۖ إِلَّا أَنْ  
تَكُونَ تِجَارَةً حَادِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ۗ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ  
وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَلُّوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ وَيَعْلَمُكُمُ اللَّهُ ۚ  
وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakannya (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakannya, maka hendaklah walinya mengimlakan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu pembayarannya. Yang demikian itu, lebih adil dari sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (tulislah muamalah itu), kecuali jika muamalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa diantara kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.”

## 2. Akuntabilitas

KNKG (2011) mengungkapkan bahwa tanggung jawab atas perbuatan manusia baik dilakukan di dunia dan di akhirat, akan direkam dan dipertanggungjawabkan pada akhirnya nanti. Yang mana, prinsip akuntabilitas mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkan. Sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al Isra/17:

84

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya:

*“Katakanlah: “tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.”*

Bisnis syariah harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan pelaku bisnis. Hal ini bertujuan untuk mempertanggungjawabkan kinerja secara transparan dan wajar. Sehingga pelaku bisnis syariah mendapatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan dan masyarakat.

## 3. Responsibilitas

Asas responsibilitas merupakan asas yang dapat membantu entitas dalam memelihara kesinambungannya dalam jangka panjang dan mendapatkan pengakuan sebagai pelaku bisnis yang baik (KNKG, 2011). Dalam asas ini menjelaskan bahwa, transaksi syariah wajib memenuhi peraturan perundangan-undangan, serta melaksanakan tanggung jawabnya

terhadap masyarakat dan lingkungan. Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa/4: 59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”*

#### 4. Independensi

Entitas dalam pengelolaannya harus dikelola secara independen, sehingga tidak ada pihak yang saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun (KNKG, 2011). Sikap independensi merupakan sikap *istiqomah* yang tetap berpegang teguh pada kebenaran. Hal ini, sebagaimana telah ditegaskan oleh firman Allah SWT dalam QS Az-Zumar/39: 18

الَّذِينَ يَسْمَعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ ۚ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ ۖ وَأُولَٰئِكَ هُمْ

أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya:

*“Yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka itulah orang-orang yang mempunyai akal.”*

## 5. Kewajaran dan Kesetaraan

Asas kewajaran dan kesetaraan merupakan asas mengandung unsur kesamaan perlakuan dan kesempatan (KNKG, 2011). Dalam melaksanakan transaksi bisnis, hendaklah dilakukan sesuai kewajaran dan kesetaraan, dan menghasilkan keputusan yang seimbang. Hal ini telah dijelaskan dalam Qs. Al-Maidah/5: 8

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ٓأَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*

### 2.2.3 Kinerja

#### 2.2.3.1 Konsep dasar

Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi dalam periode tertentu. Adapun kinerja menggambarkan kondisi empirik perusahaan dan dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku umum. Dalam mengetahui tingkat kinerja perusahaan, maka hendaknya dilakukan serangkaian tindakan evaluasi, sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilan perusahaan (Zarkasyi, 2008). Sedangkan menurut definisi Rahadi (2010) kinerja adalah pencapaian hasil kerja suatu organisasi atau seseorang, dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi, dan tidak



melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Istilah kinerja menurut Haris (2005) mengacu pada *output* yang dicapai dari proses-proses, produk dan jasa yang dievaluasi dan dibandingkan dengan tujuan, hasil-hasil masa lampau, standar serta perusahaan-perusahaan lain.

#### 2.2.3.2 Penilaian kinerja

Menurut Rudianto (2006), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efisiensi dan efektivitas operasional organisasi berdasarkan sasaran, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dari penilaian tersebut dapat berupa barang atau jasa yang dapat menjadi indikator keberhasilan kerja organisasi. Penilaian kinerja memiliki tujuan untuk memotivasi karyawan dan manajer untuk mencapai tujuan utama perusahaan dengan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun standar perilaku disini berupa kebijakan manajemen ataupun kebijakan yang dituangkan dalam anggaran (Rudianto, 2006). Sehingga, berdasarkan konsep tersebut, dengan adanya penilaian kinerja, dapat menghasilkan informasi umpan balik (*feedback*) untuk melakukan perbaikan dalam organisasi, baik perbaikan perencanaan, perbaikan proses, dan perbaikan evaluasi (Zarkasyi, 2008)

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi, memiliki beberapa macam yang sedang populer diimplementasikan, misalnya *balance scorecard*, *value based management*, *key performance indicators* ataupun penilaian kinerja lainnya. Pada awal mulanya, perusahaan hanya menggunakan *cash* sebagai satu-satunya penilaian kinerja, yang kemudian beralih kepada penilaian



kinerja *profit* yang masih merupakan ukuran berdasarkan aspek keuangan. Hingga kemudian pada awal tahun 1900-an, Kaplan dan Norton memperkenalkan penilaian kinerja yang tidak hanya berfokus pada *financial measures*, tetapi juga berdasarkan tiga perspektif lainnya, yaitu *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. (Rahadi, 2010)

#### 2.2.3.3 Pengukuran penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal yang dibutuhkan oleh banyak pihak yang berkaitan dengan perusahaan, baik itu karyawan, manajer, direksi, komisaris ataupun pemilik perusahaan. Penilaian tingkat kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan, Zarkasyi (2008) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja meliputi aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi.

##### 2.2.3.3.1 Aspek keuangan

Hery (2016) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja keuangan merupakan upaya untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba dan posisi kas tertentu. Dengan mengandalkan sumber daya yang dimilikinya, perusahaan dapat melihat prospek pertumbuhan dan perkembangan keuangan sehingga dapat memperbaiki kegiatan operasional perusahaan. Analisis kinerja keuangan merupakan proses peninjauan data keuangan, penghitungan, pengukuran, interpretasi, dan pemberian solusi terhadap masalah keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu (Hery, 2016)

Berdasarkan tekniknya, Hery (2016) membedakan sembilan macam analisis kinerja keuangan, yaitu antara lain:

1. Analisis perbandingan laporan keuangan, merupakan analisis dengan cara membandingkan dua periode laporan keuangan atau lebih, dan menunjukkan perubahan dalam jumlah maupun persentase,
2. Analisis tren, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui kenaikan atau penurunan kondisi keuangan perusahaan,
3. Analisis persentase per komponen (*common size*), merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase masing-masing komponen aset terhadap total aset, komponen liabilitas dan ekuitas terhadap total aset, dan komponen laba rugi terhadap penjualan bersih,
4. Analisis sumber dan penggunaan modal kerja, untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja selama dua periode tertentu,
5. Analisis sumber dan penggunaan kas, untuk mengetahui kondisi kas dan perubahan kas pada suatu periode,
6. Analisis rasio keuangan, untuk mengetahui hubungan di antara pos-pos dalam laporan posisi keuangan maupun laporan laba rugi,
7. Analisis perubahan laba kotor, untuk mengetahui posisi laba kotor dari satu periode ke periode berikutnya,

8. Analisis titik impas, untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai untuk mencegah perusahaan mengalami kerugian,
9. Analisis kredit, untuk menilai layak tidaknya suatu permohonan kredit debitur kepada kreditur.

Berdasarkan kesembilan macam analisis keuangan, Zarkasyi (2008) memilih analisis rasio keuangan untuk metode penilaian dalam aspek keuangan. Menurut Kuswadi (2006), rasio keuangan merupakan salah satu cara untuk mendeteksi kesehatan perusahaan dan masalah-masalah yang dihadapinya. Analisis rasio dapat digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan baik secara keseluruhan, maupun secara mendetail dari satu periode ke periode lainnya (Kuswadi, 2006)

Analisis rasio merupakan salah satu cara untuk mengukur tingkat kinerja finansial suatu perusahaan, dengan menggunakan perhitungan-perhitungan perbandingan atas data kuantitatif yang ditunjukkan dalam laporan posisi keuangan atau laporan laba rugi perusahaan. Dalam analisisnya, jika masih belum ada standar tertentu dalam penilaiannya, maka sebaiknya dengan menggunakan analisis komparatif, sehingga dapat dibandingkan tingkat kinerja dari satu periode ke periode lainnya. Selain dibandingkan antar periode, analisis komparatif juga dapat diperbandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis (Kuswadi, 2006). Sehingga, Sugiono (2008), analisis komparatif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu sebagai berikut:

1. Analisis horizontal, merupakan analisis yang dilakukan dengan membandingkan rasio perusahaan antar periode, misalnya dengan membandingkan rasio perusahaan pada tahun 2015 dengan tahun 2016.
2. Analisis vertikal, merupakan dengan membandingkan rasio perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dalam periode yang sama.

Menganalisis kinerja keuangan berdasarkan laporan keuangan, terdapat berbagai pendapat yang berbeda mengenai kategori-kategori rasio keuangan. John J. Hampton dalam Sugiono (2008), membagi rasio keuangan menjadi tiga kategori, yaitu sebagai berikut:

1. Rasio likuiditas, merupakan rasio yang bertujuan untuk menguji kecukupan dana, *solvency* perusahaan, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban-kewajiban jangka pendek. Adapun rasio ini terdiri dari rasio lancar (*current ratio*), rasio tunai (*quick ratio*), perputaran piutang (*receivable turn over*), dan perputaran persediaan (*inventory turn over*).
2. Rasio profitabilitas, merupakan rasio yang bertujuan untuk mengukur efisiensi aktivitas perusahaan dan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba. Rasio profitabilitas terdiri dari margin keuntungan (*profit margin*), margin laba kotor (*gross profit margin*), perputaran aset (*operating assets turn over*),

imbalan hasil investasi (*return on investment*), dan rentabilitas modal sendiri (*return on equity*).

3. Rasio kepemilikan, merupakan rasio yang membantu pemilik saham dan mengevaluasi aktivitas dan kebijakan perusahaan, yang akan berpengaruh pada naik turunnya harga saham di pasaran. Rasio ini terdiri dari keuntungan per lembar saham (*earning per share*), nilai buku per lembar saham (*book value per share*), dan rasio utang dari modal sendiri (*capital structur ratio*).

Berbeda dengan pendapat John J. Hampton, Fred J. Weston dalam Sugiono (2008) membagi jenis rasio keuangan menjadi enam kelompok, yaitu sebagai berikut:

1. Rasio likuiditas, kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
2. Rasio *leverage*, merupakan rasio yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar kebutuhan keuangan perusahaan yang dapat dibiayai dengan dana pinjaman.
3. Rasio aktivitas, merupakan rasio yang mengukur efektivitas perusahaan dalam mengoperasikan dana.
4. Rasio profitabilitas, merupakan rasio yang mengukur efektivitas manajemen dalam menghasilkan imbalan dari investasi melalui kegiatan penjualan.



5. Rasio pertumbuhan, merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kedudukannya dalam pertumbuhan perekonomian.
6. Rasio evaluasi, merupakan rasio yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam rasio ini mengandung rasio risiko dan rasio imbalan hasil.

#### 2.1.3.3.2 Aspek operasional

Menurut Haris (2005), kinerja operasional mengacu pada kinerja sumber daya manusia, perusahaan, dan etis. Kinerja operasional dapat diukur pada tingkat unit kerja, tingkat proses utama dan tingkat organisasional. Contoh kinerja operasional adalah penghematan waktu, tidak terjadinya pengulangan pekerjaan, penghematan kertas, dan kegiatan operasional lainnya (Royan, 2009). Adapun indikator keberhasilan kinerja operasional adalah efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas, misalnya pada siklus waktu, produktivitas, penurunan tingkat mubazir, dan lainnya (Haris, 2005). Indikator dalam aspek operasional ini meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan visi misi perusahaan (Zarkasyi, 2008).

#### 2.1.3.3.3 Aspek administrasi

Aspek administrasi tidak hanya menjelaskan kegiatan pencatatan dan penyimpanan data informasi, melainkan juga membahas mengenai penerapan sistematika kegiatan yang efektif. Kegiatan yang dimaksud dalam kinerja administrasi adalah pengurusan dan pembuatan dokumen dan

laporan, akurasi hasil proses administrasi, termasuk laporan, penyimpanan dan dokumentasinya, serta distribusi dokumen dan laporan (Royan, 2009).

#### 2.2.4 Hotel

Hotel menurut Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia Nomor PM86/HK.501/MKP/2010 Tentang Tata Cara Pendaftaran Usaha Penyediaan Akomodasi adalah “penyediaan akomodasi secara harian berupa kamar-kamar dalam satu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan/atau fasilitas lainnya”. Sebagai perusahaan jasa, pelayanan kepada pelanggan sangat penting bagi hotel. Pelayanan yang diberikan adalah pelayanan yang meliputi aspek keramahmatan, bersahabat, jujur, amanah, suka membantu, dan mengucapkan kata maaf dan terima kasih, serta pelayanan yang cepat dan tepat merupakan hal yang wajib diberikan kepada tamu oleh hotel (Sofyan, 2011).

Hotel merupakan salah satu usaha dibidang wisata yang masuk dalam kategori penyediaan jasa akomodasi menurut Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2012 tentang Sertifikasi Kompetensi dan Sertifikasi Usaha di Bidang Pariwisata. Jenis hotel dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Hotel bintang:

Hotel yang memenuhi kriteria penilaian penggolongan kelas hotel bintang satu, dua, tiga, empat, dan bintang lima. Dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM. 53/HM.

001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel, dalam rangka melakukan penilaian terhadap penggolongan kelas hotel bintang, setiap sub unsur diberi nilai satu sampai lima, sesuai dengan kualitas dan kondisinya. Total nilai sub unsur untuk seluruh aspek standar hotel yang kemudian menentukan penggolongan kelas hotel, bintang dengan menggunakan rentang nilai:

$\geq 936$	: hotel bintang lima
728 - 916	: hotel bintang empat
520 - 708	: hotel bintang tiga
312 - 500	: hotel bintang dua
208 - 292	: hotel bintang satu

Jika skor penilaian hotel belum mencapai nilai minimal yang ditentukan dalam standar usaha hotel, maka diwajibkan untuk memperbaiki dan memenuhi kekurangannya paling lambat enam bulan. Dan jika sampai enam bulan tidak bisa melakukan perbaikan, maka akan digolongkan ke dalam kelas hotel dengan bintang yang lebih rendah.

## 2. Hotel nonbintang:

Hotel yang tidak memenuhi kriteria penggolongan kelas hotel sebagai hotel bintang satu. Hotel ini tidak memiliki penggolongan ke dalam tingkat hotel manapun atau biasa disebut dengan hotel melati. Skor pada hotel nonbintang adalah batas nilai terendah 152 (seratus lima puluh dua).

Berkembangnya dunia usaha perhotelan sebagai bagian usaha pariwisata, maka dituntut adanya penyediaan jasa akomodasi yang memenuhi standar usaha. Dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi

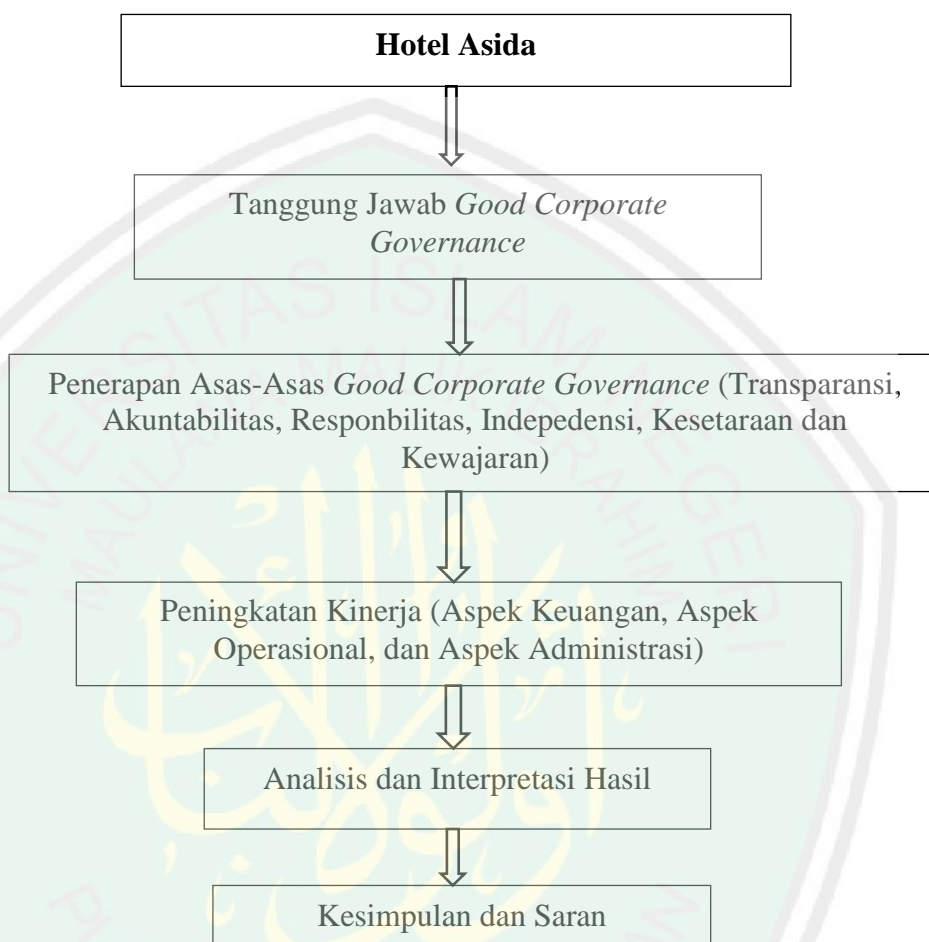
Kreatif Republik Indonesia No. PM. 53/HM. 001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel, standar usaha rumusan kualifikasi usaha hotel yang mencakup aspek produk, pelayanan dan pengelolaan usaha hotel. Dan jika pengusaha hotel telah menjalankan dan memenuhi standar usaha hotel, maka akan mendapatkan sertifikat usaha hotel yang diberikan oleh lembaga sertifikasi usaha pariwisata. Tujuan disusunnya standar usaha hotel adalah sebagai berikut:

1. Menjamin kualitas usaha hotel yang mencakup produk, pelayanan dan pengelolaan usaha hotel dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepuasan tamu
2. Memberikan perlindungan kepada tamu dan *stakeholder* lainnya dalam keselamatan, kesehatan, kenyamanan, keamanan, dan kemudahan serta pelestarian lingkungan hidup.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Berdasarkan penjelasan kajian teori, dapat disimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Kerangka berfikir dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**



Kerangka berfikir ini menjelaskan bahwa peneliti akan menganalisis Hotel Asida dalam tanggung jawabnya menerapkan pelaksanaan *good corporate governance*. Penerapan ini berdasarkan asas *good corporate governance*, yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), responsibilitas (*responsibility*), independensi (*independency*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*). Berdasarkan pelaksanaan asas-asas *good corporate governance*, akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, baik dalam aspek keuangan, operasional,



ataupun administrasi. Jika data-data yang diperlukan sudah didapatkan oleh peneliti, maka peneliti dapat menganalisis dan menginterpretasikan hasil yang didapat, dan terakhir peneliti dapat menarik kesimpulan penelitian.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Sehingga, hasil dari temuan penelitian ini dapat dikatakan lebih luas karena data-data yang diperoleh akan ditafsirkan, dengan menjelaskan hubungan antara variabel terpengaruh dengan yang mempengaruhi. Strategi pendekatan ini digunakan karena penelitian dimaksudkan untuk memahami penerapan *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja Hotel Asida.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi penelitian di Hotel Asida, yang terletak pada lokasi strategis di Kota Batu, yang beralamat Jl. Panglima Sudirman No. 69, Batu.

#### **3.3 Subjek Penelitian**

##### **1. Manajer utama**

Manajer dipilih sebagai sumber informasi dalam penelitian ini dikarenakan informan lebih mengetahui struktur dan sistem yang berjalan di Hotel Asida. Selain itu, informan memiliki kewenangan merencanakan, mengarahkan, serta mengevaluasi kinerja dalam Hotel Asida, sehingga hal ini sangat membantu peneliti dalam mengetahui bagaimana proses penerapan *good corporate governance* pada Hotel Asida.

## 2. Staf atau karyawan

Staf atau karyawan memiliki fungsi dalam menjalankan rencana kerja dan memiliki peran penting dalam operasional hotel. Sehingga, informan tersebut dapat membantu peneliti untuk mengetahui apakah kelima asas dalam *good corporate governance* dapat berjalan dengan baik.

### 3.4 Data dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini, didapatkan dari wawancara mengenai penerapan kelima asas *good corporate governance* yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran. Selain itu wawancara juga berkaitan dengan peningkatan kinerja pada hotel. Dokumentasi yang merupakan data primer yang digunakan oleh peneliti adalah berupa dokumen-dokumen pendukung yang didapatkan dari hotel, yaitu laporan keuangan berupa laba rugi dan laporan posisi keuangan pada periode 2015-2016, sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi, kondisi keuangan, dan okupansi hotel.

Peneliti juga menggunakan data sekunder, sebagai pendukung data primer. Data ini membantu peneliti dalam menganalisis data dan memberikan hasil yang relevan. Dalam data sekunder, peneliti menggunakan beberapa literatur mengenai penerapan *good corporate governance* dan pengukuran peningkatan kinerja, yang berasal dari buku dan penelitian terdahulu. Selain itu, peneliti juga mengambil peraturan perundang-undangan dari Negara, misalnya Peraturan Menteri Pariwisata

dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM. 53/HM. 001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel, serta pedoman penerapan *good corporate governance* yang berdasarkan Komisi Nasional Kebijakan Governance (KNKG)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data perlu dilakukan untuk mengumpulkan lebih banyak informasi mengenai *good corporate governance* pada Hotel Asida. Terdapat beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Interview (wawancara)

Peneliti melakukan wawancara kepada informan yang dianggap memiliki informasi kunci yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Dalam upaya untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam mengenai *good corporate governance* pada Hotel, maka peneliti mewawancarai beberapa pihak dengan sudut pandang yang berbeda. Sehingga data yang didapatkan lebih akurat dan terpercaya. Peneliti melaksanakan wawancara pada manajer yang mengetahui tentang penerapan *good corporate governance* dalam peningkatan kinerja secara terperinci. Selain itu, untuk memenuhi data yang akurat dan terpercaya dalam penelitian kali ini, maka wawancara juga dilakukan pada beberapa staf dalam hotel.

#### 2. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mendukung data-data yang sudah didapatkan sebelumnya, dan melengkapi data-data yang terkait *good*

*corporate governance* dalam meningkatkan kinerja pada Hotel. Dokumen yang dimaksud disini adalah laporan keuangan yang berupa laba rugi dan laporan posisi keuangan pada periode 2015-2016, sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi, kondisi keuangan, dan tingkat okupansi hotel.

### 3.6 Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara *good corporate governance* dengan kinerja organisasi, penelitian menggunakan analisis data kualitatif. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Melakukan survei ke lokasi penelitian yaitu Hotel Asida, yang terletak pada lokasi yang strategis di Kota Batu, yang beralamat di Jl Panglima Sudirman No. 69, Batu
2. Mengumpulkan data terkait *good corporate governance* pada Hotel Asida, dengan melakukan *interview* (wawancara) dengan informan yang dianggap memiliki informasi kunci yang dibutuhkan di wilayah penelitian.
3. Pemaparan data tentang penerapan *good corporate governance* dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai asas-asas yang terkandung dalam *good corporate governance* yang tercermin pada berbagai kegiatan, meliputi: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran.



**Tabel 3.1**  
**Daftar Indikator *Good Corporate Governance***

No.	Pilar	Indikator	Ukuran
1	<i>Transparency</i>	1. Waktu penerbitan laporan keuangan	Pengungkapan laporan keuangan diterbitkan setiap tahun pada bulan maret oleh bagian akuntansi, dan dimonitor oleh badan pengawas
		2. Visi dan Misi perusahaan	Dirumuskannya visi misi dalam hotel, yang tertulis dalam SOP perusahaan
		3. Sasaran perusahaan	Hotel memiliki tujuan jangka panjang, yang tertulis dalam SOP.
		4. Strategi perusahaan	Hotel memiliki strategi dalam mencapai visi misi perusahaan, yang diungkapkan secara terbuka, dan tertulis dalam SOP
		5. Kondisi keuangan	Perusahaan transparan terhadap pemerintah, yang berperan sebagai pembina dan pengawas, dalam pengungkapan laporan keuangan
		6. Susunan pengurus	Hotel memiliki susunan pengurus yang diungkapkan secara terbuka terhadap pemangku kepentingan dan tertulis dalam SOP.
		7. Program pemeriksaan kesehatan karyawan	Hotel memiliki program pemeriksaan kesehatan karyawan , dan tertulis dalam Perjanjian Kerja Sama (PKB)
		8. Pengelolaan risiko	Hotel memiliki badan pengawas dan pengendali dalam pengelolaan risiko.
		9. Kompensasi karyawan	Hotel memiliki sistem kompensasi terhadap karyawan dan tertulis dalam Peraturan Kerja Bersama (PKB)

No.	Pilar	Indikator	Ukuran
2	<i>Accountability</i>	1. Sistem pengawasan dan pengendalian intern	Hotel memiliki sistem pengendalian internal dalam pengelolaan perusahaan
		2. <i>Reward and punishment system</i>	Hotel memiliki sistem penghargaan dan sanksi ( <i>reward and punishment system</i> )
3	<i>Responsibility</i>	1. Melaksanakan tanggung jawab sosial	Hotel melaksanakan tanggung jawab sosial
		2. Melaksanakan peraturan perundang-undangan	Hotel melaksanakan komitmennya terhadap peraturan perundang-undangan yaitu Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel.
4	<i>Independency</i>	Adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas, tanpa adanya pihak yang mendominasi	Masing-masing organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya, tidak saling mendominasi atau saling melempar tanggung jawab.
5	<i>Fairness</i>	Perusahaan memberikan kesempatan kepada <i>stakeholders</i> untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan	Terdapat wahana dalam pelaksanaan penyampaian pendapat

Sumber :  
Pedoman Umum *Good Corporate Governance* (KNKG, 2006)

4. Meminta dokumen-dokumen terkait pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja, yaitu laporan keuangan yang berupa laba rugi dan laporan posisi keuangan pada periode 2015-2016.
5. Pengukuran kinerja pada Hotel Asida dalam penelitian ini dengan berdasarkan:

- 1) Aspek keuangan yang dapat dilihat pada laporan keuangan Hotel Asida, yang mana dalam aspek ini ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan:

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kinerja Aspek Keuangan**

No.	Aspek Keuangan		Rumus
1.	Rasio likuiditas	<i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{current assets}}{\text{current liabilities}}$
2.	Rasio Aktivitas	<i>Fixed Assets Turnover</i>	$\frac{\text{sales}}{\text{total fixed assets turnover}}$
		<i>Total Assets Turnover</i>	$\frac{\text{sales}}{\text{total assets}}$
2.	Rasio leverage	<i>Debt Ratio</i>	$\frac{\text{total debt}}{\text{total assets}}$
3.	Rasio profitabilitas	<i>Return On Assets (ROA)</i>	$\frac{\text{earning after taxes}}{\text{total assets}}$
		<i>Net Profit Margin</i>	$\frac{\text{earning after taxes}}{\text{sales}}$

Sumber: Sudana (2009).

- 2) Aspek operasional: dapat dilihat dari mutu dan pelayanan Hotel Asida terhadap anggotanya.

**Tabel 3.3**  
**Indikator Kinerja Aspek Operasional**

No.	Aspek Operasional	Ukuran
1.	Penanganan keluhan yang cepat dan tepat untuk pelanggan	Tersedia sistem dan kebijakan keluhan bagi pelanggan
2.	Penanganan keluhan karyawan	Tersedia kebijakan dan wahana untuk menangani keluhan karyawan,
3.	Prosedur kerja yang jelas	Hotel memiliki sistem prosedur kerja, struktur organisasi, dan pembagian kerja
No.	Aspek Operasional	Ukuran

4.	Pelatihan untuk mendukung pekerjaan karyawan	Hotel melaksanakan pelatihan kerja beserta sertifikasi kompetensi bagi karyawan
5.	Sarana dan prasarana kerja yang memadai	Tersedia sarana dan prasarana umum yang memadai sesuai ketentuan yang berlaku
6.	Sistem pembayaran tarif yang cepat, dengan pemanfaatan sistem online	Tersedia pelayanan registrasi dan pembayaran secara online

Sumber: Suliantoro dan Intan (2007)

- 3) Aspek administrasi: dengan memperhatikan tingkat kemudahan sistem informasi dan komunikasi.

**Tabel 3.4**  
**Indikator Kinerja Aspek Administrasi**

No.	Aspek Administrasi	Pengukuran	Bobot
1	Ketepatan waktu laporan periodik	Laporan periodik harus diterima <i>owner</i> paling lambat satu bulan setelah akhir periode	3
2.	Tersedianya data perusahaan yang lengkap dan memadai untuk evaluasi kondisi perusahaan	Tersedianya data laporan yang disampaikan setiap departemen	3
3.	Keterbukaan pola komunikasi	Diadakan rapat secara rutin, tersedianya situs <i>web</i> hotel, dan tersedianya wahana bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat	4
<b>Jumlah</b>			10

Sumber: Suliantoro dan Intan (2007)

Cara perhitungan pencapaian penilaian adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Penilaian}}{\text{Jumlah Bobot Penilaian}} \times 100\%$$

Penilaian terhadap masing-masing indikator didasarkan pada cara penilaian menurut Zarkasyi (2008), dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Baik Sekali	: 80% - 100%
Baik	: 50% - 79%
Cukup	: 20% - 49%
Kurang	: di bawah 20%

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut:

**Baik sekali**, sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik dari segi kualitas dan kuantitas,

**Baik**, mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal, sebab menunjukkan perbaikan baik dari kualitas dan kuantitas,

**Cukup**, masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas dan kuantitas, dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas,

**Kurang**, tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal.

6. Mengelompokkan data yang telah didapat dan menyusun data lebih teratur, sehingga data-data yang telah didapat dari wawancara dari informan dan hasil dokumentasi dapat tersampaikan dan dapat mudah dipahami. Selain itu, peneliti akan menggunakan metode deskriptif untuk mengevaluasi pelaksanaan *good corporate governance* pada Hotel Asida dengan cara menggambarkan keadaan atau fenomena yang



terjadi dengan kata-kata dan disesuaikan dengan masing-masing kategori.

7. Setelah mengelompokkan dan mengevaluasi data yang sudah didapat, peneliti akan menganalisis secara deskriptif mengenai keterkaitan asas-asas *good corporate governance* dengan tingkat kinerja pada Hotel Asida.
8. Pada tahap ini peneliti memberikan kesimpulan dan saran dari hasil wawancara dan data-data yang telah didapat yang berkaitan dengan pokok permasalahan penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Sekilas Hotel Asida

##### 4.1.1.1 Sejarah singkat hotel asida

Hotel asida merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang akomodasi, dan dilengkapi dengan sarana prasarana yang menunjang. Sesuai keputusan Gubernur Jawa Timur tanggal 3 Agustus 1974, No. HK/357/86/SK tentang Ijin Usaha Perhotelan, Hotel Asida resmi berdiri pada bulan Juni 1977. Dan pada tahun 1978 dimulai operasional hotel dengan dilengkapi 20 kamar, dan telah dilengkapi fasilitas bar dan restoran. Pada tahun-tahun berikutnya, hotel meningkatkan pelayanan terhadap tamu-tamunya, dengan menambah sarana dan prasarana hotel, berupa fasilitas kamar, gedung pertemuan, kolam renang, *playground*, dan *boutique*.

Kata “Asida” secara etimologi berasal dari Agus, Sigit, dan Ida yang kemudian di gabung menjadi kata “Asida”. Pemilik hotel ini merupakan keluarga besar Mahardono Kusuma Negara. tanggal 25 Januari 1982, Hotel Asida diserahkan di hadapan Notaris Sanjaya Agung, SH. Kepemilikan modal berasal dari kalangan keluarga, dengan jenis badan usaha Perseroan Terbatas (PT) yang bersifat tertutup. Perusahaan ini memiliki modal dasar yang besarnya sesuai dengan anggaran dasar pada saat disahkan.

Hotel asida selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas, dengan melaksanakan renovasi-renovasi yang dilaksanakan tiap tahunnya. Sehingga, berdasarkan surat keputusan Direktorat Jendral Pariwisata No. 31/U/IV/97 tentang Sertifikat Penggolongan Kelas Hotel, maka Hotel Asida berhak menyandang predikat sebagai hotel bintang 2 (\*\*).

#### 4.1.1.2 Visi, misi, dan sasaran hotel

Dalam menjalankan operasionalnya, hotel Asida memiliki visi, misi, dan sasaran, yaitu:

##### 1. Visi:

*Menjadikan hotel yang berkualitas dan unggul dalam memberikan pelayanan*

##### 2. Misi

- 1) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- 3) Meningkatkan jumlah hunian kamar
- 4) Meningkatkan kualitas jasa pelayanan

##### 3. Sasaran hotel:

- 1) Menjaga kontunuitas perusahaan
- 2) Menjaga *optimal profit*

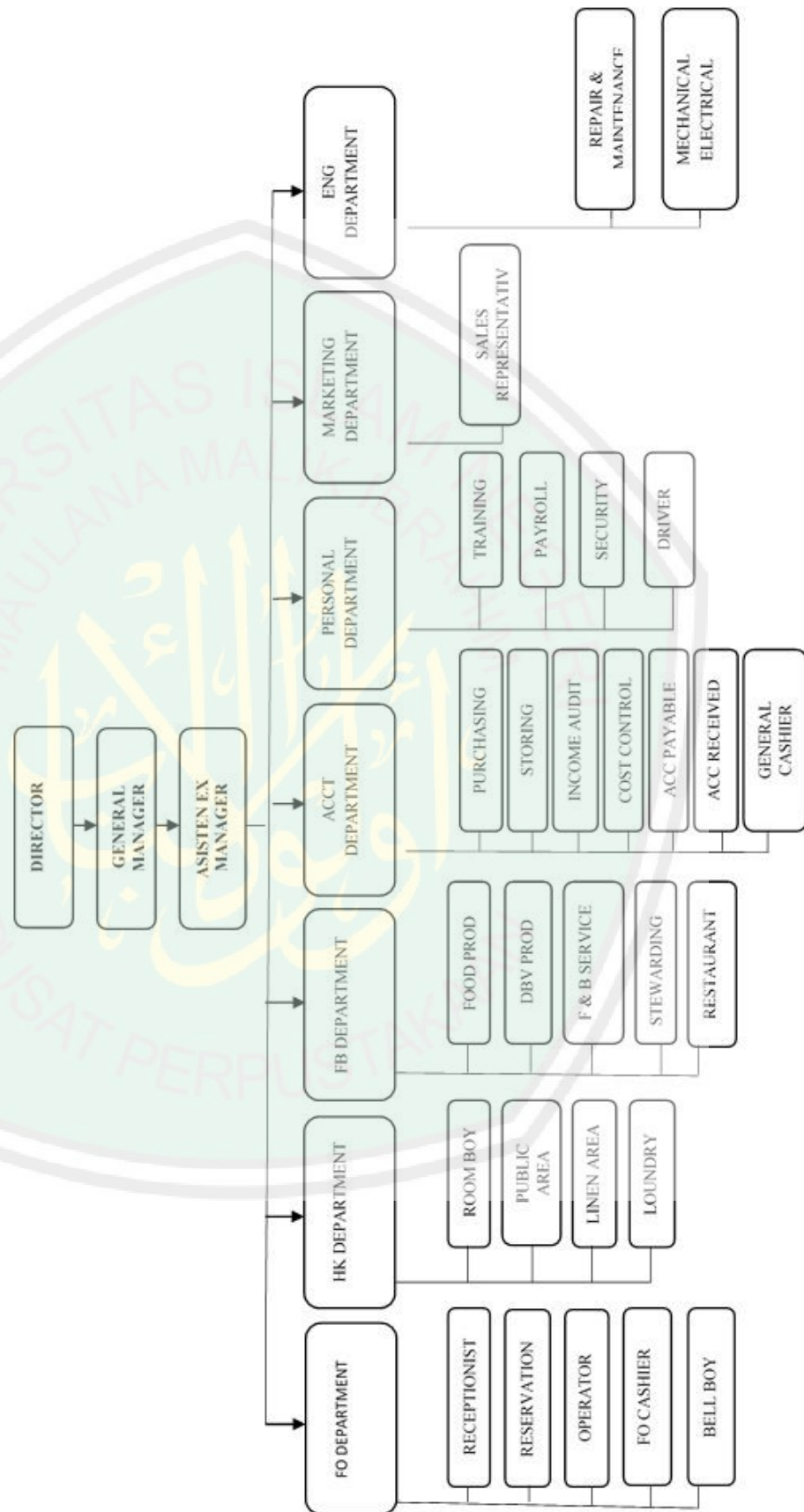
3) Mempertahankan nama baik perusahaan

#### 4.1.1.3 Struktur organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki oleh hotel Asida, adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Hotel Asida



Sumber: Hotel Asida (2017)



Tugas dan wewenang dari masing-masing departemen pada struktur organisasi hotel Asida adalah sebagai berikut:

#### 1. *Front office departement*

Bertugas untuk menerima pesanan, memberi pesanan, menerima dan mengakomodasi tamu. Departemen ini dibagi atas beberapa seksi antara lain:

- 1) *Reception* (penerima tamu): bertugas memberi pelayanan dalam penerimaan, menunjukkan kamar dan memberikan kunci.
- 2) *Recervation* (pemesanan kamar): bertugas untuk mengatur bagi tamu yang memesan tempat menginap
- 3) *Operation* (telepon dan telex): bertugas untuk melaksanakan hubungan antara tamu hotel dengan pihak luar dan sebaliknya melalui telepon, telex, dan sebagainya
- 4) *Front office cashier* (penerima atau pembayaran uang): melaksanakan penerimaan atau pembayaran uang dari atau pada tamu
- 5) *Bell boy* (pengurusan dan pengantaran tamu): memberikan pelayanan barang-barang bawaan tamu serta mengantarkan tamu ke kamar.

## 2. *House keeping department*

Berkewajiban untuk memelihara kebersihan, kerapian, dan kelengkapan kamar-kamar tamu, restoran, bar, dan tempat-tempat umum dalam hotel. Dalam departemen ini, dibagi lagi menjadi beberapa subdepartemen sebagai berikut:

- 1) *House keeping office* (kantor *house keeping*): mengurus administrasi dan komunikasi seluruh kegiatan *house keeping*.
- 2) *Public area / houseman*: memelihara kebersihan dan kerapian di tempat-tempat umum.
- 3) *Linen section*: menyediakan linen untuk keperluan *house keeping*.
- 4) *Loundry section*: bertugas mengurus pencucian pakaian tamu dan seragam kerja pegawai.
- 5) *Garden section*: mengurus tanaman dan taman-taman yang ada di hotel.

## 3. *Food and beverage departement*

Departemen ini bertugas untuk menyediakan makanan dan minuman untuk tamu hotel. Departemen ini dibagi lagi menjadi *subdepartement* sebagai berikut:

1) *Food production*: menghasilkan dan mempersiapkan makanan untuk keperluan di restoran, bar, atau kamar-kamar tamu.

2) *Food and beverage service*: dalam bidang ini dibagi menjadi dua, yaitu yang pertama *food service* yang melayani dalam bidang makanan, sedangkan *beverage service* melayani dalam bidang minuman.

#### 4. *Accounting department*

Departemen akuntansi bertanggung jawab dalam mengelola keuangan, baik dalam hal penerimaan maupun pengeluaran hotel. Terdapat *subdepartement* dalam *accounting department* ini, yaitu sebagai berikut:

1) *Purchasing* (seksi pembelian): bertanggungjawab dalam menangani pembelian dan penerimaan barang-barang yang diperlukan untuk operasional hotel.

2) *Storing section* (seksi penggudangan): bertugas mengatur penerimaan dan penyimpanan barang-barang didalam gudang.

3) *Cost control*: bertanggung jawab dalam mengecek harga pokok kasar barang-barang yang dibeli oleh hotel. Selain itu juga bertugas dalam mengecek biaya yang telah

digunakan oleh hotel yang nantinya akan dibandingkan dengan hasil penjualan *food and beverage* pada hari ini.

4) *Account payable*: bertugas dalam penanganan hutang-hutang perusahaan yang dapat terjadi ketika perusahaan pembelian secara kredit.

5) *Income audit*: bertanggung jawab dalam merecords semua pendapatan hotel mulai dari *room sales*, *food and beverage sales*, sampai data dalam laporan keuangan

6) *Account receivable*: bertanggung jawab dalam merecord piutang perusahaan yang berupa *credit card*, *employee ladger* (tagihan murni) sebagai akibat penanggungan pemabayaran atas pembelian jada pada perusahaan.

7) *General cashier*: bertanggungjawab dalam *record* pendapatan-pendapatan yang dihasilkan, yang nantinya akan disetorkan ke bank hotel, dimana hotel tersebut mempunyai rekening bank, baik pendapatan tunai maupun hasil dari tagihan.

#### 5. *Personal department*

Bertugas melaksanakan pemilihan dan perekrutan tenaga kerja serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja hotel. *Personal department* ini dibagi menjadi *subdepartment* lagi, antara lain sebagai berikut:

- 1) *Training section*: bertugas dalam memberikan *training* kepada pegawai baru untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membangkitkan peran serta pegawai.
- 2) *Payroll*: bertugas untuk memberi masukan data ke bagian *accounting* tentang kepegawaian yang premi prestasi kerja, bonus kerja, *over time*, dan tenaga *part timer*.
- 3) *Security section*: bertugas untuk mengkoordinir dalam pelaksanaan tugas operasional keamanan dan ketertiban di lingkungan kerja.
- 4) *Driver section*: bertugas untuk mengantar dan menjemput tamu, staf hotel dengan transportasi.

#### 6. *Marketing department*

Bertanggung jawab untuk memasarkan produk hotel. Promosi dan penjualan produk hotel dipimpin oleh *marketing director* yang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh *sales representatif*. *Sales representatif* bertugas untuk memasukkan hasil produk atau jasa yang dimiliki hotel, dan bertugas diluar kota Batu.

#### 7. *Engineering department*

Departemen ini bertanggung jawab dalam pelaksanaan perencanaan, pemasangan, dan pemeliharaan gedung serta



perlengkapan hotel yang lain. beberapa *subdepartment* dalam bidang ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Repair*: bertanggungjawab dalam perbaikan-perbaikan kecil, dalam rangka memelihara fungsi dan kegunaan alat-alat perlengkapan hotel
- 2) *Mechanical and electronical*: bertanggungjawab terhadap peralatan dan perlengkapan yang bersifat mekanik serta perbaikan-perbaikan yang mendukung operasional hotel.

#### 4.1.2 Organisasi dan personalia

Hotel Asida memiliki tenaga kerja sejumlah 29 orang karyawan. Adapun bagian dari masing-masing karyawan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Karyawan Hotel Asida**

No.	Departemen	Jumlah
1.	<i>Front Office</i>	4
2.	<i>House keeping</i>	9
3.	<i>Food and beverage</i>	8
4.	<i>Accounting</i>	1
5.	<i>Personalia</i>	3
6.	<i>Marketing</i>	2
7.	<i>Engineering</i>	2
JUMLAH		29

Sumber: Hotel Asida, 2017

Jumlah karyawan jika ditinjau dari tingkat pendidikan yang telah ditempuh oleh masing-masing karyawan adalah terdapat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Kualitas Tenaga Kerja Hotel Asida**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	SMP Sederajat	1
2.	SMA Sederajat	17
3.	Akademi (D1, D2)	7
4.	Sarjana	8
JUMLAH		29

Sumber: Hotel Asida, 2017

#### 1. Sistem penggajian

Sistem penggajian pada hotel Asida berdasarkan pada prestasi kerja, besar kecilnya tanggung jawab dan tingkat pendidikan dari masing-masing karyawan. Adapun pembayaran gaji dan upah adalah sebagai berikut:

- 1) Pembayaran gaji dilakukan sekali dalam satu bulan bagi karyawan tetap
- 2) Pembayaran upah dilakukan seminggu sekali bagi tenaga kerja tidak tetap
- 3) Pembayaran uang service diberikan sebulan sekali pada pertengahan bulan dan besarnya tergantung dari jumlah jasa yang terjual
- 4) Susunan gaji bagi karyawan tetap terdiri dari: tunjangan tetap, *service*, dan *insurance*

## 2. Pembinaan pekerjaan

Selain gaji yang diterima karyawan hotel Asida, karyawan juga memperoleh fasilitas dari perusahaan untuk menunjang kesejahteraan karyawan, memelihara semangat dan loyalitas kerja bagi karyawan. adapun bentuk fasilitas tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Penyediaan fasilitas pengobatan
- 2) Jaminan pakaian seragam
- 3) Pemberian asuransi atau astek
- 4) Penyediaan loker atau kamar ganti karyawan

### 4.1.3 Produksi dan hasil produksi

Hotel Asida merupakan sebuah organisasi bisnis yang bergerak dibidang jasa akomodasi. Produk jasa yang dihasilkan oleh hotel Asida dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Produk utama

Produk utama pada hotel Asida berupa penyewaan kamar beserta fasilitasnya. Adapun jumlah keseluruhan yang dimiliki oleh hotel Asida adalah sejumlah 55 unit kamar, yang mana terbagi dalam lima kelas, yaitu *suite*, *deluxe*, *junior twin*, *junior triple*, dan *standard*. Masing-masing kamar dilengkapi beberapa fasilitas, misalnya : *bed room*, kamar mandi *shower* dengan air panas dan air dingin, TV LED, *telephone*, *refrigerator* dan AC (*deluxe* dan *suite*). Klasifikasi kamar dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Klasifikasi Kamar Kerja Hotel Asida**

No.	Room Type	Jumlah
1.	<i>Suite</i>	6
2.	<i>Deluxe</i>	9
3.	<i>Junior Twin</i>	20
4.	<i>Junior Triple</i>	12
5.	<i>Standart</i>	8
JUMLAH		55

Sumber: Hotel Asida, 2017

Sedangkan klasifikasi harga untuk setiap tipe kamar, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Harga dan Klasifikasi Kamar Kerja Hotel Asida**

No.	Room Type	Fasilitas Kamar	Jumlah
1.	<i>Suite</i>	<i>Bed room, kamar mandi shower dengan air panas dan air dingin, TV LED, telephone, refrigerator dan AC</i>	Rp 800.000,00
2.	<i>Deluxe</i>	<i>Bed room, kamar mandi shower dengan air panas dan air dingin, TV LED, telephone, refrigerator dan AC</i>	Rp 725.000,00
3.	<i>Junior Twin</i>	<i>Bed room, kamar mandi shower dengan air panas dan air dingin, TV LED, telephone</i>	Rp 575.000,00
4.	<i>Junior Triple</i>	<i>Bed room, kamar mandi shower dengan air panas dan air dingin, TV LED, telephone</i>	Rp 450.000,00
5.	<i>Standart</i>	<i>Bed room, kamar mandi shower dengan air panas dan air dingin, TV LED, telephone</i>	Rp 125.000,00
6.	Extra Bed		Rp 125.000,00

Sumber: Hotel Asida, 2017

## 2. Jasa Sampingan

Hotel Asida memiliki produk sampingan selain produk utama yang berupa jasa penyewaan kamar. Jasa sampingan disini antara lain:

- 1) *Restaurant*: Melati Restaurant hotel Asida merupakan fasilitas yang ditawarkan hotel, untuk penyajian makanan dan minuman dan tempat untuk sarapan, makan siang, dan makan malam yang dibuat khusus untuk tamu. *Restaurant* menyediakan makanan dan minuman kepada tamu berdasarkan *guest list* dari bagian *front office*.
- 2) *Swimming pool*: fasilitas olahraga yang ditawarkan hotel, yang terdiri dari dua jenis kolam, yaitu untuk anak-anak dan dewasa.
- 3) *Childern playground*: sarana hiburan untuk anak-anak yang ditawarkan kepada tamu
- 4) *Convention halls*: Hotel Asida juga menawarkan fasilitas untuk tamu grup yang akan mengadakan rapat, pernikahan, ataupun yang lain. berdasarkan luas dan kapasitasnya, *convention hall* ini dibagi menjadi tiga, yaitu majapahit hall dengan kapasitas 250 orang, singhasari hall dengan kapasitas 175 orang, dan pajajaran hall dengan kapasitas 40 orang.
- 5) *Laundry service*: merupakan fasilitas yang ditawarkan kepada tamu untuk pelayanan cuci dan setrika baju tamu



- 6) *Save deposit boxes*: merupakan fasilitas yang ditawarkan kepada tamu untuk menyimpan barang yang berharga, selama tamu menghabiskan waktu di hotel Asida

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1 Penerapan *Good Corporate Governance* pada Hotel Asida

Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada industri jasa, khususnya pada hotel, memiliki perbedaan yang signifikan jika dibandingkan industri-industri lainnya, misalnya industri manufaktur. Berdasarkan studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti, sampai sekarang masih belum ada peraturan khusus yang mengatur *good corporate governance* pada industri jasa akomodasi, khususnya pada hotel.

Salah satu industri jasa akomodasi yang bertahan dengan tetap *going concern* selama 41 tahun, adalah hotel Asida. Ada beberapa hal yang dimiliki oleh hotel Asida, yang merupakan faktor bertahan hotel Asida selama puluhan tahun, yaitu dengan melakukan usaha yang terbaik dalam melayani tamu dan menjaga sistem komunikasi dengan tamu hotel. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Supaya bisa eksis, otomatis kita juga berusaha untuk sebaik mungkin untuk melayani tamu, dengan terbaik. Yang kedua, kita hubungan customer kami, pelanggan-pelanggan kami itu, yaapa caranya kita berhubungan secara baik juga, masalahnya customer kami banyak yang lama-lama kan, otomatis yaapa kita cara mupuknya, kan gitu. Masalahnya kalau kita sistem pelayanan kami baik lalu yah setelahnya ya, fasilitas mencukupi, meskipun itu bintang satu, tapi fasilitas bintang dua, kan itu juga kemungkinan untuk bersaing, artinya itu. Meskipun di hotel bintang tiga tapi harga bintang satu,*

*kadangkan gitu, misalnya hancur hancuran kan. Tapi kalau kita di sistem kekeluargaan, lalu sering berkomunikasi dengan customer, saya optimis, masalahnya pelanggan itu gak akan lari, kan belum tentu dalam hubungan secara kekeluargaan itu dengan yang lain ga sama, karena disitu ada sistem yang begitu ketat. Kalau kita kan diberi kelonggaran. Bagaimana cara untuk menemui tamu yaapa se, jadi ga terlalu kaku lah.”*

Pelayanan yang baik dan tetap menjaga komunikasi dengan para pelanggan merupakan kunci utama hotel Asida dalam mempertahankan usahanya selama puluhan tahun. Untuk mendapatkan pengakuan dari masyarakat, maka wajib melaksanakan kelima prinsip *good corporate governance*, sehingga perusahaan dapat bertahan secara berkelanjutan (Yapiter, Sugiarti, dan Eriandani: 2013). Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan hotel Asida, maka penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, adalah sebagai berikut:

#### 1. Transparansi (*transparancy*)

Penerapan salah satu prinsip *good corporate governance*, yaitu transparansi pada hotel Asida, telah dilakukan dengan baik. Informasi umum mengenai perusahaan, misal visi misi, sasaran usaha, strategi perusahaan, susunan pengurus, program pemeriksaan kesehatan karyawan, dan kompensasi pengurus, sudah dipublikasikan ke seluruh karyawan dalam Sistem Operasional Perusahaan (SOP), sebagaimana yang telah peneliti paparkan dalam bab 4.1 sekilas tentang hotel. Adapun visi, misi, sasaran, dan strategi hotel Asida dapat dipaparkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Rencana Strategi Hotel Asida**

Visi	Misi	Sasaran	Strategi
Menjadikan hotel yang berkualitas dan unggul dalam memberikan pelayanan	Meningkatkan produktifitas kerja karyawan	Menjaga kontunuitas perusahaan	Meningkatkan dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya
	Meningkatkan jumlah hunian kamar	Menjaga <i>optimal profit</i>	Peningkatan jumlah penjualan yang diimbangi dengan efisiensi penggunaan biaya produksi
	Meningkatkan kualitas jasa pelayanan	Mempertahankan nama baik perusahaan	Karyawan hotel yang telah mengikuti ujian sertifikasi dari PHRI, dan staf hotel yang memiliki sikap menyenangkan, penampilan serta perilaku yang baik. Sehingga akan memberikan kenyamanan kepada konsumen

Sumber: data diolah, 2018

Keterbukaan pada hotel Asida, bertujuan untuk memberikan informasi yang relevan terhadap para karyawannya dan membantu dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan internal dan evaluasi kinerja pada hotel. Sebagaimana berdasarkan wawancara yang diungkapkan Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Ya, yang pasti kita terbuka. Artinya, dari manajemen juga terbuka, bahwa permasalahan-permasalahan yang ada di hotel ini disampaikan, disamping itu nanti bawahan menanggapi seperti apa, juga mungkin nanti ada keluhan kesah, tentang pekerjaan, tentang permasalahan yang ada dalam lingkup tiap-tiap departemen itu ada. Pasti adakan? Nah itu nanti yang disampaikan. Nanti kita saling musyawarah yang terbaik yang*

*bagaimana, untuk solusinya, untuk memecahkan masalah ini bagaimana. Jadi kita rapat itu ada rapat intern yang koordinasi, jadi kepala departemen, perwakilan-perwakilan departemen itu ada, nanti ada juga rapat besar. Jadi seluruh karyawan mulai bawah sampai atas, ada pertemuan juga.”*

Berdasarkan wawancara diatas, prinsip transparansi pada hotel Asida dilaksanakan dengan memberikan informasi yang relevan pada seluruh karyawan, diwujudkan dalam rapat koordinasi ataupun rapat besar, yang dilaksanakan secara rutin. Pengungkapan informasi ini berguna untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya penyelesaian masalah-masalah baik internal maupun eksternal yang terjadi pada hotel Asida, yang mana masalah-masalah tersebut dibicarakan bersama dalam rapat besar ataupun rapat koordinasi, sehingga ditemukan solusi yang disetujui bersama.

Keterbukaan informasi antar karyawan dapat membantu manajemen dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada pada hotel Asida. Sehingga, manajemen mampu meminimalisir resiko yang terjadi dengan meningkatkan komunikasi antar karyawan. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Otomatis kita patokan pada manajemen, tapi kalau lainnya itu cuma menjalankan saja, untuk audit-audit nanti manajemen. Yang pasti untuk evaluasi kita tetap ada, makanya itu nanti ada permasalahan-permasalahan yang ada di tiap departemen itu kan pasti disampaikan pada waktu pertemuan, jadi nanti evaluasinya yaapa, solusinya yaapa, ini yang terbaik. Maksudnya, tiap perusahaan itu beda kebijakan kan, hotel ini sama hotel A itu beda, kita sistemnya beda. Memang ada kemiripan kita sama jual di bidang jasa, iya kan? tapi untuk manajemen kita berbeda. Ya mungkin ada kesamaan, ada yang berbeda. Kita lihat tiap-tiap kondisi perusahaan itu. kalau rapat*



*besar setiap satu tahun sekali. Kalau rapat koordinasi antar departemen, kita sering, jadi kadang dua bulan kadang ya satu bulan. Kita lihat sikon, kalau umpamanya seperti masalah hotel, hotel ini sepi, kita koordinasi.”*

Keterbukaan informasi yang dilaksanakan oleh hotel Asida, memiliki tujuan utama untuk melakukan evaluasi kinerja, dalam rangka untuk meminimalisir resiko. Dengan diadakannya evaluasi kinerja, hotel Asida dapat meningkatkan kualitas pelayanan hotel. Sehingga evaluasi kinerja merupakan unsur yang penting dalam manajemen hotel. Keterbukaan antar karyawan hotel mengenai permasalahan-permasalahan internal maupun eksternal, akan membantu manajemen dalam evaluasi kinerja.

Tujuan utama berdirinya hotel Asida yang bergerak di bidang jasa adalah memberikan kualitas pelayanan yang terbaik, sehingga menciptakan kenyamanan bagi para tamu. Prinsip transparansi terhadap tamu hotel merupakan salah satu perwujudan dari memberikan kualitas pelayanan yang terbaik. Transparansi disini diwujudkan dengan memberikan penjelasan kepada tamu tentang jenis pelayanan yang akan diterima selama menghabiskan waktu di hotel Asida. Dalam wawancara dengan Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018, menyampaikan:

*“Ya artinya gini, kalau kita cuma sebatas saja menyampaikan kalau tamu datang menyampaikan, kan kita ada kriteria ada 5 kelas, kelas ini ini ini maunya yang kelas apa, kalau tamunya kepingin melihat, otomatis kita antar dengan kondisi yang seperti ini. Jadi nanti kan bisa dijelaskan, kalau otomatis showing kan lebih bagus”*



Berdasarkan wawancara diatas, wujud transparansi terhadap tamu yaitu dengan menyampaikan kelas kamar, beserta pelayanan yang akan didapatkan. Hotel Asida berusaha maksimal untuk memberikan kepuasan kepada tamu, meskipun tamu masih belum memastikan, akan menggunakan produk hotel ataupun tidak. Tamu yang ingin mengetahui mengenai informasi tentang produk yang ditawarkan hotel Asida, dapat telepon ataupun datang ke *front office*.

Kualitas pelayanan yang berikan oleh hotel merupakan kunci keberhasilan hotel yang bergerak di bidang jasa untuk menjaga kesinambungan usahanya. Kualitas pelayanan yang baik dapat terwujud dengan meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Selain itu, seiring berkembangnya aktivitas dunia perhotelan dalam rangka memberikan kenyamanan kepada tamunya, manajemen hotel Asida berusaha mengimbangnya dengan meningkatkan dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Prinsip transparansi dalam keuangan dijalankan oleh hotel Asida untuk melaksanakan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Pemerintah dan pemerintah daerah selaku pengawas dan pembina kegiatan perhotelan, berhak mengetahui kondisi keuangan pada hotel Asida. Sebagaimana keterangan yang disampaikan oleh Bapak Agus selaku bagian *accounting* hotel Asida pada 30 Januari 2018:

*“Tidak ditutup tutupi, bisa dibuka bisa diaudit. Seperti kayak undang-undang slip gaji kita, UMR, ya kita sesuaikan, UMR belum ya kita sudah keluarkan. Apalagi ada tunjangan tunjangan lainnya, ada.”*

Sistem keuangan pada hotel berada dibawah wewenang pihak *accounting*. Dalam hal ini, pihak *accounting* berhak mengetahui dan mengontrol *cash flow* di setiap departemen dalam struktur organisasi hotel. Sistem penjualan atau *cash in* dimulai dari *front office*, yang bertanggung jawab pada berapa jumlah tamu yang *check in* dan *check out* per harinya, dan menerima pembayaran administrasi dari para tamu. Dari proses tersebut, bagian *front office* bertanggung jawab membuat laporan *guest list* 4 rangkap, yang diserahkan kepada *accounting*, *house keeping*, *restaurant*, dan diarsipkan untuk *front office*. Berbeda dengan penerimaan pembayaran dari tamu yang telah menyelesaikan administrasinya, *front office* melaporkannya dalam bentuk *guest bill*, yang kemudian per harinya direkap jadi satu, yang kemudian akan diserahkan kepada pihak *accounting*. Dan berdasarkan laporan dari departemen tersebut, bagian *accounting* akan menyusun laporan keuangan berdasarkan peraturan standar akuntansi keuangan yang berlaku.

Prinsip keterbukaan pada perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan (KNKG, 2006), khususnya dalam hal keuangan. Hotel Asida merupakan perusahaan yang tergolong Perusahaan Terbatas (PT) milik pribadi, yang mana segala macam informasi yang bersifat internal, dilaporkan langsung pada *owner* hotel Asida. Tidak terkecuali laporan keuangan hotel, yang mana bagian akuntansi yang menyusun dan mengelola laporan keuangan, langsung dilaporkan kepada *owner*.

## 2. Akuntabilitas (*accountability*)

Penerapan *good corporate governance* dari segi akuntabilitas pada hotel Asida diwujudkan dengan disusunnya struktur organisasi. Hal ini juga dalam rangka melaksanakan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. Manajemen hotel Asida telah mengatur tugas dan wewenang pada masing-masing bagian dalam struktur organisasi. Pembagian tugas dan wewenang ini diharapkan mampu memberi kemudahan dalam operasional hotel. Dimana dalam pengelolaannya, hotel Asida mengatur secara transparan dan wajar dalam pengungkapan informasi pada setiap jabatan. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Kita sesuai otomatis kalau yang di bawah manajer sampai bawahan itu kita biasanya kita saling koordinasi atau musyawarah gitu biasanya, untuk mewujudkan sesuatu. Yang penting demi kemajuan hotel ini, kan gitu. Jadi umpamanya kalau yang bawahan itu ga boleh melampaui tugas dari atasannya, kan gitu. Tetep, jadi informasi apa bawahan bisa melaporkan ke atasannya. Seperti itu, biasanya disini gitu. Jadi, dari atas ke bawah. Disamping juga, nanti sebaliknya atas ke bawah, dari bawah ke atas, sama saja. Jadi kita ada berkesinambungan dari atas ke bawah itu ada koordinasi. Jadi bener, kita memang ada jabatan mulai dari bawahan, ada supervisor, lalu tiap departemen nya kan ada supervisor kan? Lalu diatas supervisor ada jabatan seperti manajemen kami itu, accounting, lalu HRD, lalu manajer, nah itu seperti itu.”*

Dilihat dari strukturnya, hotel Asida memiliki struktur organisasi yang cukup baik. Setiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang

membawahi beberapa bagian, yang memiliki tugas dan wewenang yang telah diatur dalam Sistem Operasional Perusahaan (SOP), yang telah peneliti uraikan dalam bab 4.1 tentang standar usaha hotel. Yang mana berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada pihak hotel Asida, setiap bagian dalam struktur organisasi harus melaksanakan tanggung jawabnya sesuai tingkat jabatan yang dimilikinya.

Peningkatan kinerja karyawan hotel Asida dalam usaha memberikan pelayanan terhadap tamu sesuai dengan standar usaha hotel, dilaksanakan dengan selalu mengikutsertakan karyawan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir yang diadakan setiap setahun dua kali. Pelatihan kerja yang dilakukan oleh hotel Asida dilaksanakan ketika menerima undangan dari pihak Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI). Hal ini bertujuan untuk memperbaiki berbagai kemampuan dan keterampilan karyawan. Peningkatan kualitas dan profesionalisme karyawan diawasi dan diapresiasi oleh pihak manajemen. Sistem *reward and punishment* yang dijalankan oleh hotel Asida merupakan salah satu perwujudan manajemen dalam menilai kinerja karyawan hotel. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Ya, ada sebagian memang yang seperti itu. Itu nanti yang menilai dari manajemennya, jadi anak ini punya team record baik atau nggak, ada kenaikan untuk kinerja atau nggak. Jadi nanti manajemen, kan gitu. Jadi yang menentukan dari manajemen semua, untuk punishment sampe SP 3”*

Berdasarkan wawancara diatas, sistem *reward and punishment* diharapkan mampu memberikan motivasi pada karyawan untuk



meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat. Hal ini perlu dijadikan perhatian utama bagi hotel Asida, karena jika tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat, maka *output* yang bisa dihasilkan dapat mencapai target yang diinginkan.

Dalam struktur organisasinya, hotel Asida tidak memiliki badan pengawas yang berfungsi untuk mengontrol penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Namun, yang melaksanakan fungsi ini adalah manajemen yang berperan sebagai pengawas untuk memantau karyawan yang memiliki prestasi yang baik atau tidak. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Otomatis kita patokan pada manajemen, tapi kalau lainnya itu cuma menjalankan aja, untuk audit-audit nanti manajemen. Cuman nanti, makane nanti sistemnya itu ada sebagian memang dilaporkan waktu ada pertemuan. Tapi tidak semua, otomatis kan intern permasalahan diperusahan itu kan ada yang mengendalikan sendiri kan?”*

Berdasarkan wawancara diatas, pihak manajer pada tiap departemen bertugas mengontrol kinerja para bawahannya. Sehingga dapat dikatakan jika para manajer bertanggung jawab sebagai pengawas dan pengendali pada tiap departemennya untuk menyelesaikan berbagai permasalahan internal. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir resiko yang akan berakibat pada kegiatan operasional perusahaan.

### 3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Penerapan prinsip *good corporate governance* dari segi pertanggungjawaban (*responsibility*), dilihat dari dua aspek, yaitu



pertanggungjawaban terhadap undang-undang dan pertanggungjawaban terhadap lingkungan. Sebagai organisasi bisnis yang telah ditetapkan badan hukum yang sah, hotel Asida wajib menjaga komitmennya dalam menaati peraturan perundang-undangan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Komitmennya otomatis, kalau yang kami ketahui, itu tetep ya kita berusaha untuk supaya tidak melanggar undang undang yang berlaku kan gitu kan. Itu tetep, ga bisa kita pungkiri. Otomatis kalau ada pengecekan pengecekan, masalah nya nanti akibatnya fatal, iya kan? Apalagi kita berdekatan dengan pemkot, itu ga bisa. Kita secara real, seperti pajak kita real.”*

Pertanggungjawaban hotel Asida terhadap peraturan perundang-undangan dilaksanakan dengan mematuhi segala peraturan undang-undang tentang industri perhotelan. Dalam usahanya untuk mendapatkan pengakuan dari masyarakat dan menghindari sanksi hukum, hotel Asida wajib menjalankan operasional hotel sesuai standar yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel.

Berdasarkan wawancara diatas, pertanggungjawaban hotel Asida terhadap informasi keuangan diwujudkan dengan menaati peraturan perpajakan. Selain itu hotel Asida telah memberikan beberapa tunjangan kepada karyawannya. Untuk menunjang kesejahteraan karyawan, beberapa fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawannya adalah penyediaan fasilitas pengobatan, jaminan pakaian seragam, pemberian asuransi, dan penyediaan loker atau kamar ganti karyawan. Hal ini dilaksanakan dalam rangka mematuhi Peraturan Menteri Pariwisata dan

Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013

Tentang Standar Usaha Hotel pasal 2, yang berisi:

*“Memberikan perlindungan kepada tamu, pengusaha hotel, tenaga kerja, dan masyarakat, baik untuk keselamatan, kesehatan, kenyamanan, keamanan, dan kemudahan dan pelestarian lingkungan hidup”*

Pertanggungjawaban dalam hal keuangan, bagian *accounting* bertanggungjawab dalam penyusunan laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi keuangan. Karena hotel Asida merupakan perusahaan perseorangan, maka pihak *accounting* hanya bertanggungjawab menyerahkan laporan keuangan kepada *owner* hotel.

Aspek kedua, yaitu pertanggungjawaban terhadap lingkungan. Pelaksanaan tanggung jawab sosial diwujudkan dengan menunjukkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitar. Hotel Asida merupakan sebuah perusahaan jasa akomodasi yang mendapatkan pengakuan dari masyarakat. Hal ini didapatkan karena peran hotel Asida dalam membantu masyarakat sekitar. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Ada, yang pasti kalau berhubungan dengan sosial lingkup. Karena kita berdiri di lingkup perkampungan ya disini ya, kanan kiri lahannya orang lain, kampung, otomatis kan kita juga bekerja sama. Seperti umpamanya, salah satu sumbangan itu pasti ya kan? Yang kedua, komunikasi dari mungkin kebutuhan apa mereka, mungkin air, ya kita kasi air, kan gitu. seperti ini dibelakang ini kan dari kampung itu kebutuhan air kan kurang, ya udah, karena minta air, ya kita kasi air”*

Mempertahankan nama baik dikalangan masyarakat merupakan hal yang sangat penting demi keberlanjutan usaha. Dalam peraturan

perusahaan milik hotel Asida juga menyebutkan bahwa menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dan menjaga reputasi perusahaan dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sebagaimana berdasarkan wawancara diatas, adapun salah satu perwujudan sosial hotel Asida adalah dengan tetap menjaga komunikasi dengan masyarakat sekitar dengan memberikan berbagai sumbangan yang diperlukan untuk turut serta membantu masyarakat, misalnya menyalurkan kebutuhan air.

#### 4. Kemandirian (*independency*)

Penerapan kemandirian (*independency*) dalam prinsip *good corporate governance* pada hotel Asida memiliki dua aspek yang perlu dikaji, yaitu aspek internal dan eksternal. Pada aspek internal, hotel Asida memiliki Sistem Operasional Perusahaan, yang mana membagi tugas dan wewenang pada masing-masing bidang, sebagaimana yang telah peneliti uraikan dalam bab 4.1. Namun, pada pelaksanaannya, penerapan prinsip kemandirian yang dijalankan oleh hotel Asida masih memiliki kekurangan. Sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan Bapak Agung, selaku *front office* pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Kalau itu tiap departemen, kalau di sini ya, itu memang ada rangkap jabatan. Ada memang. Kalau menurut struktur sebenarnya yang ideal, otomatis tiap-tiap departemen itu kan ada, jadi seperti house keeping, ada bawahannya, ada kaptennya. Kalau kita disini, karena disini kan pegawainya cowok-cowok semua, jadi bisa merangkap jabatan yang lainnya. Jadi misalnya housekeeping sama houseman.”*

*Job description* yang disusun oleh manajemen dalam Sistem Operasional Perusahaan (SOP) memiliki tujuan untuk mempermudah

pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Namun, berdasarkan wawancara diatas, rangkap jabatan masih terjadi antar pegawai. Menurut Zarkasyi (2008) hal ini akan berpengaruh pada bentuk pertanggungjawaban dalam mewujudkan kinerja yang terukur, transparan, dan wajar.

Penerapan prinsip kemandirian aspek kedua adalah dari pihak eksternal. Dalam hal ini, pengelolaan hotel Asida tidak terdapat intervensi dari pihak manapun. Namun, hotel Asida memperluas usahanya dengan menjalin kerja sama dengan instansi pemerintah, sekolah-sekolah, biro perjalanan, dan beberapa instansi yang lain. Pihak-pihak eksternal inilah yang memiliki peran besar pada kemajuan usaha hotel Asida.

#### 5. Keadilan (*fairness*)

Hotel Asida telah menerapkan prinsip keadilan dengan baik. Prinsip keadilan yang dijalankan oleh pihak manajemen kepada karyawannya diwujudkan apabila masing-masing organ perusahaan telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagaimana pada wawancara dengan Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Keadilan? Yang pastikan untuk yang dari manajemen, setau saya itu kewajiban itu yang otomatis, kan harus ditegakkan. Kalau dilaksanakan dulu, berarti kalau sesuai itu baru haknya diberikan, kan gitu. Kalau umpamanya, kewajiban belum di laksanakan apalagi masalah masalah itu, otomatis kan haknya kan juga terpengaruh juga. Makanya kan ada penilaian tersendiri, itu tadi. Yang hubungan itu tadi.”*

Penerapan prinsip keadilan hotel Asida pada para karyawannya diwujudkan dengan memberikan wahana untuk menyalurkan pendapat



atau keluhan kesah terhadap sistem yang dijalankan di hotel Asida. Bagi karyawan yang telah melaksanakan kewajibannya dengan baik, maka manajemen akan memberikan hak-hak pada para karyawan. Berdasarkan data yang didapatkan dari penelitian, hotel Asida memiliki karyawan sejumlah 29 karyawan, yang mana setiap karyawan wajib diperlakukan secara adil. Sebagai perwujudan prinsip keadilan dalam *good corporate governance*, pendapat ataupun keluhan kesah dari setiap karyawan akan dimusyawarahkan bersama dalam rapat besar, dengan masing-masing departemen memiliki koordinator. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Dari rapat besar tadi, bisa di tiap departemen itu ada keluhan kesah apa. Makanya kan dibentuk ada koordinator sendiri di tiap departemen.”*

Karyawan yang telah melaksanakan kewajibannya dengan baik, sebagaimana berdasarkan wawancara diatas, manajemen akan memenuhi hak-hak karyawan. Hak-hak tersebut antara lain beberapa tunjangan dan dilaksanakannya sistem *reward and punishment* yang dijalankan oleh hotel Asida juga merupakan perwujudan dari *good corporate governance* dengan prinsip keadilan. Selain itu, karyawan juga dapat menyampaikan keluhan kesahnya, untuk menunjang tingkat kinerja karyawan.

Prinsip keadilan dalam *good corporate governance* tidak hanya memusatkan perhatian terhadap karyawan saja. Melainkan, prinsip keadilan wajib diterapkan pada pelanggan. Dalam penerapannya, hotel Asida berusaha sebaik mungkin memberikan keadilan kepada tamunya,



dalam memberikan kenyamanan yang maksimal. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Kalau kita sama, sebenarnya kalau pelanggan semuanya kita anggep itu kan sebagai raja to? Kita sama semuanya, karena beliau yang kita anggep sebagai raja tadi, ya kita layani sebaik mungkin. Kita tidak membedakan. Tapi sesuai dengan kapasitas yang ada di perusahaan kami, ya mulai kelas yang bawah sampai atas itu otomatis, sebenarnya sama, untuk pelayanannya, cuma yang dibedakan cuma isi kamar itu sendiri, kan gitu. Kalau kelas yang paling rendah kan ga mungkin sama dengan yang kelas yang paling tinggi, kan gitu”*

Hotel Asida melakukan usaha sebaik mungkin dalam menjalankan usahanya dan pengelolaannya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan tamu. Hotel Asida memiliki lima tipe kamar, dari tipe *standart* sampai tipe *deluxe*. Dan yang membedakan hanyalah sarana dan prasarana dalam kamar. Sedangkan, dalam hal pelayanan, hotel Asida tidak mendiskriminasi tamu-tamu yang menginap di hotel.

Hotel Asida memberikan keleluasaan kepada tamu untuk memberikan saran atau kritik terhadap hotel. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Alex selaku Manajer Marketing Hotel Asida pada tanggal 30 Januari 2018:

*“Yang pasti ada, otomatis kan kalau disini ujung tombaknya yang ada didepan. Termasuk marketing, jadi kalau keluhan kesah dari customer gitu ya umpamanya ya semuanya otomatis kan nanti dari FO department. Itu menampung itu, nanti bisa disampaikan ke manajer. Seperti sebaliknya juga gitu, rombongan-rombongan gitu nanti marketing juga ikut turun juga, masalahnya yang menangani rombongan rombongan itu dari marketing juga kan, Nanti yang pasti kalau yang permasalahan atau kerusakan apa yang bisa ditangani langsung ditangani. Ga mungkin kita diamkan. Makanya lebih baik, kalau*

*ada kurang apa kurang apa, biasanya tamu itu kita kasi informasi untuk telfon ke departemen yang sesuai. Tapi kalau gak tahu, biasanya langsung ke FO, FO menyampaikan ke departemen yang bersangkutan.”*

Hotel Asida terus berusaha untuk meningkatkan kinerja hotel. Hal ini ditunjukkan dengan diberikannya kesempatan kepada tamu menyampaikan saran dan kritik, yang mana saran dan kritik tersebut dapat digunakan sebagai evaluasi yang disampaikan pada rapat besar.

#### Evaluasi Penerapan Good Corporate Governance pada Hotel Asida

Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas-asas *good corporate governance* harus diterapkan pada setiap organ perusahaan (KNKG, 2006). Namun, berdasarkan studi pustaka yang dilakukan oleh peneliti, sampai sekarang masih belum ada peraturan khusus yang mengatur dan mewajibkan pelaksanaan *good corporate governance* pada hotel. Sehingga, analisis yang dilakukan oleh peneliti didasarkan pada pedoman *good corporate governance* yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) dan berdasarkan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM. 53/HM. 001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. sehingga, berdasarkan paparan diatas, hasil penelitian tentang penerapan *good corporate governance* pada hotel Asida dapat diringkas pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Penerapan *Good Corporate Governance* pada Hotel Asida**

No.	Pilar	Indikator	Ukuran	Pelaksanaan
1	Transparency	1. Waktu penerbitan laporan keuangan	Pengungkapan laporan keuangan diterbitkan setiap tahun pada bulan maret oleh bagian akuntansi, dan dimonitor oleh badan pengawas	Pengungkapan laporan keuangan diterbitkan bulan maret, dan diawasi langsung oleh <i>owner</i> hotel. Pengungkapan laporan keuangan berdasarkan dokumen dari setiap departemen, yang kemudian direkap dan disusun menjadi laporan keuangan oleh <i>accounting</i> .
		2. Visi dan Misi perusahaan	Dirumuskannya visi misi dalam hotel, yang tertulis dalam SOP perusahaan	Telah dirumuskan visi misi hotel, dan tertulis dalam SOP perusahaan. Adapun visi misi hotel Asida adalah sebagai berikut: 1) Visi: Menjadikan hotel yang berkualitas dan unggul dalam memberikan pelayanan 2) Misi: Meningkatkan produktifitas kerja karyawan, Meningkatkan dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, Meningkatkan jumlah hunian kamar, Meningkatkan kualitas jasa pelayanan

No.	Pilar	Indikator	Ukuran	Pelaksanaan
		3. Sasaran perusahaan	Hotel memiliki tujuan jangka panjang, yang tertulis dalam SOP.	Tujuan jangka panjang yang tercantum dalam SOP perusahaan adalah sebagai berikut: 1) Menjaga kontinuitas perusahaan 2) Menjaga <i>optimal profit</i> 3) Mempertahankan nama baik perusahaan
		4. Strategi perusahaan	Hotel memiliki strategi dalam mencapai visi misi perusahaan, yang diungkapkan secara terbuka, dan tertulis dalam SOP	Adanya pengembangan karir, adanya pelatihan kerja, serta memberikan citra yang baik dengan sikap yang menyenangkan, penampilan serta perilaku karyawan yang baik.
		5. Kondisi keuangan	Perusahaan transparan terhadap pemerintah, yang berperan sebagai pembina dan pengawas, dalam pengungkapan laporan keuangan	<i>Accounting</i> berwenang dalam mengontrol <i>cash flow</i> pada tiap departemen dalam struktur organisasi hotel. Laporan keuangan yang disusun akan dipertanggungjawabkan kepada <i>owner</i> hotel. Namun, untuk memenuhi peraturan perundang-undangan, laporan keuangan juga dilaporkan kepada pemerintah untuk keperluan administrasi negara, misal pajak.
		6. Susunan pengurus	Hotel memiliki susunan pengurus yang diungkapkan secara terbuka terhadap pemangku kepentingan dan tertulis dalam SOP.	Hotel Asida telah menyusun struktur organisasi, yang diungkapkan kepada para karyawan dan berfungsi untuk mengatur tanggung jawab dan wewenang setiap organ perusahaan, sebagaimana seperti yang telah yang diungkapkan dalam bab 4.1
		7. Program pemeriksaan kesehatan karyawan	Hotel memiliki program pemeriksaan kesehatan karyawan, dan tertulis dalam Perjanjian Kerja Sama (PKB)	Selain gaji yang diterima karyawan, hotel juga memberikan fasilitas kepada karyawan, demi kesejahteraan karyawan, yaitu penyediaan pengobatan karyawan dan pemberian asuransi.



No.	Pilar	Indikator	Ukuran	Pelaksanaan
		8. Pengelolaan risiko	Hotel memiliki badan pengawas dan pengendali dalam pengelolaan risiko	Hotel tidak memiliki badan pengawas dalam struktur organisasi perusahaan, namun fungsi pengawasan dan pengendalian dilakukan oleh manajer pada setiap departemen.
		9. Kompensasi karyawan	Hotel memiliki sistem kompensasi terhadap karyawan dan tertulis dalam Peraturan Kerja Bersama (PKB)	Hotel memberikan beberapa kompensasi kepada karyawan, yaitu penyediaan fasilitas pengobatan, jaminan pakaian seragam, pemberian asuransi, dan penyediaan loker
2	Accountability	1. Sistem pengawasan dan pengendalian intern	Hotel memiliki sistem pengendalian internal dalam pengelolaan perusahaan	Sistem pengendalian internal dalam hotel dilaksanakan dan diawasi oleh para manajer, namun tidak berjalan secara efektif karena hotel tidak memiliki badan pengawan khusus, untuk meminimalisir resiko.
		2. <i>Reward and punishment system</i>	Hotel memiliki sistem penghargaan dan sanksi ( <i>reward and punishment system</i> )	Sistem <i>reward and punishment</i> diberikan oleh manajer pada setiap departemen selaku pengawas. <i>Reward</i> diberikan kepada karyawan yang memiliki <i>record</i> yang baik, dan diwujudkan dalam bentuk peningkatan gaji, dan bagi karyawan yang mendapatkan <i>punishment</i> , adalah dengan memberikan Surat Peringatan.
3	Responsibility	1. Melaksanakan tanggung jawab sosial	Hotel memiliki kepedulian terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan	Perwujudan tanggung jawab sosial hotel Asida adalah dengan memberikan sumbangan kepada masyarakat sekitar misalnya pengaliran air untuk mencukupi kebutuhan air warga sekitar.



No.	Pilar	Indikator	Ukuran	Pelaksanaan
		2. Melaksanakan akan peraturan perundangan-undangan	Hotel memiliki komitmen terhadap peraturan perundangan-undangan yaitu Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MP EK/2013 Tentang Usaha Hotel.	Hotel Asida telah mewujudkan komitmennya terhadap peraturan perundangan-undangan yaitu Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Usaha Hotel., misalnya yaitu dengan mengadakan sertifikasi karyawan dan standar usaha hotel.
4	<i>Independency</i>	Adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas, tanpa adanya pihak yang mendominasi	Masing-masing organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya, tidak saling mendominasi atau saling melempar tanggung jawab.	Masih terdapat rangkap jabatan antar karyawan hotel Asida.
5	<i>Fairness</i>	Perusahaan memberikan kesempatan kepada <i>stakeholders</i> untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan	Terdapat wahana dalam penyampaian pendapat	Dalam penyampaian pendapat, karyawan diberikan keleluasaan dalam menyampaikan pendapat dan keluhan kesahannya dalam rapat besar yang diadakan setiap tahunnya.

Sumber: data diolah, 2018

#### 4.2.2 Peningkatan Kinerja Hotel Asida

Evaluasi kinerja pada hotel Asida dilaksanakan dengan mengadakan rapat besar dan rapat koordinasi, untuk membicarakan secara kekeluargaan mengenai masalah-masalah internal dan eksternal yang terjadi. Evaluasi kinerja memiliki tujuan utama bahwa perusahaan telah mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga peneliti menggunakan pengukuran kinerja yang digunakan oleh Zarkasyi (2010), yang mengungkapkan bahwa penilaian kinerja meliputi aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi.

##### 4.2.2.1 Kinerja keuangan

Kinerja keuangan hotel Asida dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan analisis rasio, yang terdiri dari analisis rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio *leverage*, dan rasio profitabilitas. Dengan menggunakan analisis rasio, dapat diketahui baik buruknya posisi keuangan perusahaan. Dalam penelitian ini, kinerja keuangan diukur dalam periode 2015 dan 2016, dengan berdasarkan data laporan laba rugi dan laporan posisi keuangan hotel Asida pada periode 2015 dan 2016.

##### 1. Rasio likuiditas

*Current ratio* (rasio lancar)

*Current ratio* dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{current assets}}{\text{current liabilities}}$$

Hasil perhitungan *current ratio* periode 2015-2016 pada hotel Asida disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.7**  
***Current Ratio* Hotel Asida Periode 2015-2016**

<b>Tahun</b>	<b><i>Current Assets</i></b>	<b><i>Current Libalities</i></b>	<b><i>Current Ratio</i></b>
2015	3.907.000.000	42.000.000	93,02
2016	5.347.000.000	34.000.000	157,26

Sumber: data diolah, 2018

Tabel diatas menunjukkan bahwa tahun 2015, hasil *current ratio* pada hotel Asida sebesar 93,02. Hal ini berarti bahwa setiap Rp 1 hutang jangka pendek, dijamin dengan aset lancar sebesar Rp 93,02. Dan hasil *current ratio* pada tahun 2015 ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi diatas batas likuid. Sedangkan pada tahun 2016, terjadi peningkatan jumlah rasio. Hasil rasio pada tahun 2016 menunjukkan bahwa hutang jangka pendek Rp 1, dijamin dengan aset lancar sebesar Rp 157,26. Peningkatan ini terjadi karena adanya peningkatan jumlah aset lancar dan menurunnya hutang lancar. Hasil *current ratio* hotel Asida tahun 2016 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peningkatan kemampuan membayar hutang jangka pendek yang baik.

Dari hasil analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan hasil *current ratio* menunjukkan bahwa semakin likuid perusahaan. Yang berarti hotel Asida semakin baiknya kemampuan menjamin hutang jangka pendeknya dengan aset lancar yang dimilikinya.

## 2. Rasio aktivitas

### 1) *Fix assets turnover*

*Fix assets turnover* dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{sales}}{\text{total fixed assets turnover}}$$

Hasil perhitungan *fix assets turnover* pada hotel Asida dengan berdasarkan laporan laba rugi dan laporan posisi keuangan pada periode 2015-2016 disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.8**  
***Fix Assets Turnover Ratio Hotel Asida Periode 2015-2016***

<b>Tahun</b>	<b><i>Sales</i></b>	<b><i>Total Fix Assets</i></b>	<b><i>Total Fix Aset Turnover</i></b>
2015	5.370.000.000	477.000.000	11,26
2016	4.631.000.000	401.000.000	11,55

Sumber: data diolah, 2018

Rasio ini menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mengelola seluruh aset tetap untuk menghasilkan penjualan. Pada tahun 2015, hotel Asida memiliki rasio 11,26. Yang berarti hotel mampu memutar setiap aset tetap Rp 1 sebanyak 11,26 kali. Sedangkan pada tahun 2016, terjadi peningkatan rasio dan menghasilkan 11,55. Hal ini menunjukkan bahwa hotel mampu memutar setiap aset tetap Rp 1 sebanyak 11,55 kali.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, antara tahun 2015 sampai 2016 terjadi peningkatan sebesar 0,29. Jadi dapat disimpulkan bahwa hotel Asida memiliki peningkatan kemampuan yang semakin efektif dalam pengelolaan aset tetap yang dilakukan oleh manajemen.

## 2) *Asset turnover*

*Asset turnover* dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{sales}}{\text{total assets}}$$

Hasil dari *Assets turnover ratio* pada hotel Asida dengan berdasarkan data pada laporan keuangan laba rugi dan laporan posisi keuangan pada periode 2015-2016, disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
***Assets Turnover* Hotel Asida Periode 2015-2016**

<b>Tahun</b>	<b><i>Sales</i></b>	<b><i>Total Assets</i></b>	<b><i>Total Aset Turnover</i></b>
2015	5.370.000.000	4.384.000.000	1,22
2016	4.631.000.000	5.748.000.000	0,81

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas, besarnya *assets turnover ratio* tahun 2015 adalah 1,22. Hal ini berarti bahwa, pada tahun 2015 hotel Asida mampu memutar aset Rp 1,00 sebanyak 1,22 kali dalam penjualan. Dan pada tahun 2016, terjadi penurunan sebesar 0,42. Jadi *assets turnover ratio* pada tahun 2016 adalah sebesar 0,81. Yang menunjukkan bahwa pada tahun 2016, hotel Asida mampu memutar aset Rp 1,00 sebanyak 0,81 kali dalam penjualan.

Berdasarkan analisis, telah disebutkan bahwa antara periode 2015 sampai 2016 terjadi penurunan jumlah *assets turnover ratio* sebesar 0,42. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kemampuan hotel Asida dalam pengelolaan seluruh aset kurang efektif.



### 3. *Leverage ratio*

#### *Debt ratio*

Rumus yang digunakan untuk menghitung *debt ratio* adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{total debt}}{\text{total assets}}$$

Hasil yang didapatkan oleh hotel Asida pada *debt ratio* dengan berdasarkan laporan keuangan laba rugi dan laporan posisi keuangan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
***Debt Ratio* Hotel Asida Periode 2015-2016**

<b>Tahun</b>	<b>Total Liabilitas</b>	<b>Total Assets</b>	<b><i>Debt Ratio</i></b>
2015	34.000.000	4.384.000.000	0,008
2016	42.000.000	5.748.000.000	0,007

Sumber: data diolah, 2018

*Debt ratio* mengukur proporsi dana yang bersumber dari hutang yang digunakan untuk membiayai aset. Berdasarkan tabel diatas, *debt ratio* hotel Asida pada tahun 2015 adalah sebesar 0,008. Hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp 1,00 aset dibiayai oleh hutang sebesar Rp 0,008. Sedangkan pada tahun 2016, terjadi penurunan rasio sebesar 0,0004, menjadi 0,007. Yang berarti bahwa setiap Rp 1,00 aset dibiayai oleh hutang sebesar Rp 0,007.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, besarnya *debt ratio* periode 2015 sampai 2016 mengalami penurunan sebesar 0,0004. Penurunan ini diakibatkan menurunnya penggunaan utang dalam membiayai investasi

pada aset. Hal ini menunjukkan bahwa dalam periode 2015 sampai 2016, resiko keuangan hotel Asida semakin menurun.

#### 4. Rasio profitabilitas

##### 1) *Return of assets* (ROA)

*Return of assets* dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{earning after taxes}}{\text{total assets}}$$

Hasil *return of asset* pada hotel asida berdasarkan laporan keuangan laba rugi dan laporan posisi keuangan periode 2015-2016 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
***Return Of Assets Ratio* Hotel Asida Periode 2015-2016**

<b>Tahun</b>	<b>EAT</b>	<b>Total Assets</b>	<b>ROA</b>
2015	607.000.000	4.384.000.000	0,14
2016	740.000.000	5.748.000.000	0,13

Sumber: data diolah, 2018

ROA menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menggunakan seluruh asetnya untuk menghasilkan laba setelah pajak. Berdasarkan tabel diatas, hasil yang diperoleh untuk tahun 2015 adalah sebesar 0,14. Hal ini menunjukkan bahwa hotel Asida mampu mengelola setiap aset Rp 1,00 untuk menghasilkan laba sebesar Rp 0,14. Dan pada tahun 2016, terjadi penurunan rasio sebesar 0,01. Rasio ROA pada tahun 2016 adalah sebesar 0,13. Yang menunjukkan bahwa hotel Asida mampu mengelola setiap aset Rp 1,00 untuk menghasilkan laba sebesar Rp 0,13.

Berdasarkan analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa selama periode 2015 sampai 2016, kemampuan hotel Asida dalam pengelolaan aset yang kurang efektif. Hal ini disebabkan oleh terdapat peningkatan total aset yang diiringi dengan meningkatnya laba setelah pajak, sehingga rasio yang dihasilkan terjadi penurunan sebesar 0,01.

## 2) *Profit margin ratio*

*Net profit margin*

Perhitungan Net profit margin menggunakan rumus:

$$\frac{\text{earning after taxes}}{\text{sales}}$$

Hasil dari perhitungan *Net profit margin* pada hotel Asida dengan berdasarkan laporan keuangan laba rugi dan laporan posisi keuangan periode 2015-2016 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
***Net Profit Margin Hotel Asida Periode 2015-2016***

<b>Tahun</b>	<b>EAT</b>	<b>Sales</b>	<b><i>Net Profit Margin</i></b>
2015	607.000.000	5.370.000.000	0,11
2016	740.000.000	4.631.000.000	0,16

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan *net profit margin*, pada tahun 2015 diperoleh hasil 0, 11, yang mana berarti bahwa dari penjualan sebesar Rp 1, 00 hotel Asida memperoleh laba bersih sebesar Rp 0, 11. Sedangkan pada tahun 2016, mengalami peningkatan sebesar 0,05 menjadi 0, 16. Dengan kata lain, pada tahun 2016 dari penjualan Rp 1, 00 hotel Asida memperoleh laba bersih sebesar Rp 0, 16. Analisis dari data diatas, dapat disimpulkan bahwa selama periode 2015 sampai 2016, kemampuan hotel

Asida dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan mengalami peningkatan dalam efisiensi pengelolaan operasionalnya.

Berdasarkan analisis rasio yang telah dilakukan diatas, maka hasil rasio dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Rekapitulasi Rasio Hotel Asida Periode 2015-2016**

No	Indikator	Rasio	Hasil Rasio	
			2016	2015
1	Rasio Likuiditas	<i>Current Ratio</i>	157,26	93,02
2	Rasio Aktivitas	<i>Fixed Assets Turnover Ratio</i>	11,55	11,26
		<i>Total Assets Turnover Ratio</i>	0,81	1,22
3	Rasio Leverage	<i>Debt Ratio</i>	0,007	0,008
4	Rasio Profitabilitas	<i>Return Of Assets (ROA)</i>	0,13	0,14
		<i>Net Profit Margin</i>	0,16	0,11

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas, kinerja keuangan pada hotel Asida memiliki kualitas yang baik. Karena berdasarkan hasil perhitungan *current ratio*, hotel Asida mencapai batas likuiditas dengan kemampuan membayar hutang jangka pendek yang baik. Sedangkan berdasarkan analisis rasio aktivitas, terdapat peningkatan pengelolaan aset tetap pada hotel Asida periode 2015-2016 dengan kata lain hotel Asida dapat meningkatkan keefektifitasan dalam mengelola perputaran aset tetapnya. Namun dalam rasio perputaran total asetnya, mengalami penurunan dalam keefektifitasan pengelolaan terhadap total aset pada periode 2015-2016. Dan untuk analisis rasio *leverage*, menunjukkan bahwa dalam periode 2015 sampai 2016, resiko keuangan hotel Asida semakin menurun. Hal ini ditunjukkan dengan hasil dari *debt ratio* periode 2015 sampai 2016

mengalami penurunan sebesar 0,0004. Dan untuk rasio yang terakhir, yaitu rasio profitabilitas, *return of assets (ROA) ratio* menunjukkan penurunan hotel Asida dalam kemampuannya untuk keefektifitasan pengelolaan aset hotel. Namun, untuk perhitungan *net profit margin*, hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa hotel Asida mengalami peningkatan sebesar 0,05 yang berarti dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan mengalami peningkatan dalam efisiensi pengelolaan operasionalnya.

#### 4.2.2.2 Kinerja operasional

Indikator yang digunakan dalam menilai aspek operasional ini meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan visi misi perusahaan (Zarkasyi, 2008). Pengukuran kinerja operasional dilakukan dengan melihat bagaimana pelaksanaan hotel Asida dalam memenuhi mutu dan pelayanan, baik terhadap karyawannya ataupun pelanggannya. Yang mana, *output* yang diharapkan dari pemenuhan mutu dan pelayanan yang dilaksanakan disini adalah peningkatan tingkat hunian hotel.

##### 1. Adanya kebijakan penanganan keluhan tamu

Berdasarkan analisis penerapan prinsip keadilan pada *good corporate governance*, hotel Asida telah melaksanakan usaha sebaik mungkin dalam pengelolaannya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan tamu. Tamu yang akan menginap di hotel Asida, akan dijelaskan oleh *front office* mengenai informasi jenis kamar, fasilitas, dan penawaran pelayanan yang akan diterima oleh tamu. Bagi tamu reguler, *front office* yang



bertanggung jawab dalam memberikan informasi hotel, sedangkan jika tamu merupakan sebuah rombongan dari sebuah organisasi swasta atau pemerintahan, pemberian informasi merupakan tanggung jawab *marketing*.

Sebagai perusahaan jasa, tujuan utama dari hotel Asida adalah menunjang kenyamanan dan kepuasan tamu. Sehingga, dalam mewujudkannya salah satu upaya hotel Asida, adalah dengan memiliki sistem dalam melayani keluhan tamu selama menghabiskan waktu di hotel. Tamu yang memiliki keluhan terhadap pelayanan yang diterimanya ataupun fasilitas yang ada di kamar, dapat menghubungi *front office departement*. Namun, apabila tamu merupakan rombongan yang mengadakan acara tertentu di hotel, maka pihak *marketing* juga turut serta dalam menangani keluhan tamu. Apabila keluhan tersebut merupakan permasalahan ataupun kerusakan kecil, yang dapat langsung ditangani, maka pihak *front office* akan menghubungi departemen yang bersangkutan untuk memenuhi kebutuhan tamu. Namun, apabila keluhan yang diterima merupakan permasalahan yang tidak dapat ditangani dalam waktu singkat, maka akan dijadikan evaluasi bagi manajemen hotel Asida dan akan dibicarakan bersama pada rapat besar.

## 2. Kebijakan penanganan keluhan karyawan

Kebijakan penanganan keluhan karyawan dilakukan dengan tujuan untuk menunjang kesejahteraan karyawan hotel, sehingga akan berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan. Penanganan keluhan karyawan pada hotel Asida dilakukan dengan penyampaian keluhan

ataupun permasalahan pada setiap pertemuan yang adakan, baik rapat koordinasi ataupun rapat besar. Dalam menunjang keefektifitasan kinerja karyawan, kepala departemen selaku pengawas juga bertanggung jawab untuk menangani keluhan-keluhan setiap bawahannya, sehingga dapat dijadikan evaluasi yang akan dibicarakan pada rapat koordinasi. Karena pada dasarnya, penyelesaian masalah internal pada hotel Asida diselesaikan dengan musyawarah dan diselesaikan secara kekeluargaan.

Hotel Asida telah mengatur tugas dan wewenang karyawan pada masing-masing bagian dalam struktur organisasi. Dalam hal ini, penanganan keluhan karyawan akan ditangani apabila karyawan telah memenuhi kewajibannya dalam menjalankan kinerja yang baik. Sebagaimana menurut pihak manajemen, kewajiban yang terdapat di *job description* harus dilaksanakan terlebih dahulu, sehingga hak-hak karyawan yang didapat juga akan dipenuhi oleh manajemen. Selain kebijakan penanganan keluhan karyawan, hak-hak tersebut antara lain beberapa tunjangan dan dilaksanakannya sistem *reward and punishment*.

### 3. Prosedur kerja yang jelas

Hotel Asida merupakan sebuah kesatuan bisnis yang harus memiliki struktur organisasi. Dalam struktur organisasi hotel Asida, terdapat tujuh departemen, dan setiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi beberapa bagian, yang memiliki tugas dan wewenang yang telah diatur dalam Sistem Operasional Perusahaan (SOP), yang mana telah peneliti uraikan dalam bab 4.1 tentang paparan hasil

penelitian. Disusunnya struktur organisasi merupakan upaya hotel Asida dalam rangka memenuhi Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. Dalam hal ini, hotel Asida sudah mengatur tugas dan wewenang pada masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi, yang mana tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan telah diuraikan peneliti pada bab 4.1 tentang paparan hasil penelitian, sehingga dalam pembagian tugas dan wewenang ini diharapkan dapat menunjang kelancaran dan peningkatan kinerja operasional.

#### 4. Pelatihan untuk mendukung pekerjaan karyawan

Peningkatan kinerja karyawan pada hotel Asida dilakukan dengan selalu mengikutsertakan karyawan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan kerja pada hotel Asida diselenggarakan apabila mendapat undangan dari kegiatan yang diadakan oleh Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), yang diadakan dua kali dalam setahun. Begitu juga, untuk memastikan kualitas dalam sumber daya manusia, hotel Asida juga mengikutsertakan karyawan hotel untuk mengikuti ujian sertifikasi hotel yang diadakan oleh Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), yang mana berdasarkan keterangan Bapak Alex, selaku manajer *marketing*, jadwal ujian sertifikasi karyawan hotel akan diadakan bulan Mei. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki kemampuan dan keterampilan karyawan, sehingga dapat meningkatkan mutu pelayanan terhadap tamu dan dapat meningkatkan kinerja

operasional. Peningkatan kualitas dan profesionalisme karyawan diawasi dan diapresiasi oleh pihak manajemen. Dan sistem *reward and punishment* yang dijalankan oleh hotel Asida merupakan salah satu perwujudan manajemen dalam menilai kinerja karyawan hotel.

#### 5. Sarana dan prasarana kerja yang memadai

Kelancaran operasional hotel, ditunjang oleh kelengkapan sarana dan prasarana yang memadai. Sehingga, karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam memenuhi sarana dan prasarana yang memadai, hotel Asida selalu melakukan evaluasi setiap tahunnya untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada fasilitas hotel. Pengembangan sarana dan prasarana disesuaikan dengan standar hotel bintang dua, sesuai dengan ketentuan pada Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel.

#### 6. Sistem pembayaran tarif yang cepat

Sistem pembayaran tarif yang cepat dan memberikan kemudahan bagi tamu dalam membayar tagihan hotel, dapat menunjang kelancaran operasional hotel. Sistem yang dijalankan oleh hotel Asida, adalah ketika tamu akan *check out* harus menghubungi *receptionist* atau bisa menghubungi *bell boy* untuk menyelesaikan administrasi sewa kamar. Dibagian *front office*, *receptionist* membuat *guest bill* dan mengurus pembayaran sewa kamar. Setelah tamu menyetujui jumlah tagihan dan

menyelesaikan, *bell boy* dapat mengantar dan membawa barang-barang tamu ke kendaraan.

Hotel Asida juga menerima reservasi, baik reservasi kamar ataupun *convention hall*. Adapun sistem pemesanan dapat melalui dua alternatif, yaitu dengan datang langsung ke *front office* ataupun bisa menghubungi lewat telepon. Apabila proses reservasi sudah selesai, tamu menyelesaikan persyaratan administrasi dengan hotel Asida. Adapun sistem pembayaran dapat diserahkan ke *front office* langsung atau juga transfer ke rekening hotel.

Berdasarkan indikator-indikator kinerja operasional yang telah diuraikan di atas, maka pelaksanaan indikator pada hotel Asida dapat diringkas dan disajikan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Rekapitulasi Kinerja Operasional Hotel Asida**

No.	Aspek Operasional	Ukuran	Pelaksanaan
1.	Penanganan keluhan yang cepat dan tepat untuk pelanggan	Tersedia sistem dan kebijakan keluhan bagi pelanggan	Tamu yang memiliki keluhan terhadap pelayanan yang diterimanya ataupun fasilitas yang ada dikamar, akan langsung ditangani oleh <i>front office departement</i> . Waktu penanganan, tergantung jenis keluhan. Yaitu dapat ditangani secara langsung, oleh departemen yang bersangkutan, atau jika tidak bisa, keluhan tersebut dijadikan bahan evaluasi kinerja dalam rapat besar.



No.	Aspek Operasional	Ukuran	Pelaksanaan
2.	Penanganan keluhan karyawan	Tersedia kebijakan dan wahana untuk menangani keluhan karyawan,	Penanganan keluhan karyawan pada hotel Asida dilakukan dengan penyampaian keluhan ataupun permasalahan pada setiap pertemuan yang adakan, baik rapat koordinasi ataupun rapat besar.
3.	Prosedur kerja yang jelas	Hotel memiliki sistem prosedur kerja, struktur organisasi, dan pembagian kerja	Hotel Asida telah mengatut tugas dan wewenang pada masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi. Dalam struktur organisasi hotel Asida, terdapat tujuh departemen, dan setiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi beberapa bagian, yang memiliki tugas dan wewenang yang telah diatur dalam Sistem Operasional Perusahaan (SOP)
4.	Pelatihan untuk mendukung pekerjaan karyawan	Hotel melaksanakan pelatihan kerja beserta sertifikasi kompetensi bagi karyawan	Pelatihan kerja pada hotel Asida diselenggarakan apabila mendapat undangan dari kegiatan yang diadakan oleh PHRI, diadakan dua kali dalam setahun. Hotel Asida juga mengikutsertakan karyawan hotel untuk mengikuti ujian sertifikasi hotel yang diadakan oleh Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), jadwal terdekat untuk ujian sertifikasi karyawan hotel akan diadakan bulan Mei.

No.	Aspek Operasional	Ukuran	Pelaksanaan
5.	Sarana dan prasarana kerja yang memadai	Tersedia sarana dan prasarana umum yang memadai sesuai ketentuan yang berlaku	Pengembangan sarana dan prasarana disesuaikan dengan standar hotel bintang dua, sesuai dengan ketentuan pada Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel.
6.	Sistem pembayaran tarif yang cepat, dengan pemanfaatan sistem online	Tersedia pelayanan registrasi dan pembayaran secara online	Dibagian <i>front office</i> , <i>receptionist</i> membuat <i>guest bill</i> dan mengurus pembayaran sewa kamar. Adapun sistem pembayaran dapat diserahkan ke <i>front office</i> langsung atau juga transfer ke rekening hotel.

Sumber: data diolah, 2018

Peningkatan kinerja operasional ditunjukkan dengan dilaksanakannya indikator-indikator yang meliputi unsur-unsur kegiatan dalam menilai aspek operasional, yang telah dijelaskan diatas. Dalam memenuhi mutu dan pelayanan, baik terhadap karyawan ataupun pada tamu, *output* yang diharapkan oleh hotel Asida adalah peningkatan hunian hotel. Tingkat hunian hotel Asida pada periode 2015-2016 ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.15**  
**Tingkat Hunian Kamar Hotel Asida Tahun 2015-2016**

Tahun	Target Hunian Kamar	Realisasi Hunian Kamar
2015	9.000	7.400
2016	9.000	6.379

Sumber: Hotel Asida, 2017

Pada tabel tingkat hunian kamar hotel Asida pada periode 2015, dan 2016 mengalami peningkatan. Namun, jumlah hunian kamar belum mencapai target yang ditetapkan. Sehingga, karyawan hotel Asida membutuhkan evaluasi kinerja yang lebih baik, untuk memperbaiki kinerja operasionalnya.

#### 4.2.2.3 Kinerja administrasi

Kinerja administrasi membahas mengenai penerapan sistematika kegiatan efektif, sehingga informasi dapat tersampaikan kepada semua pihak. Adapun beberapa indikator penilaian kinerja aspek administrasi adalah sebagai berikut:

##### 1. Ketepatan waktu laporan periodik

Penyusunan laporan keuangan oleh *accounting* diawasi dan diserahkan langsung kepada *owner* hotel. Dalam penyerahan laporan, *owner* membatasi waktu penyerahan paling lambat satu bulan setelah akhir periode. Adapun indikator penilaian ketepatan waktu adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Penilaian Waktu Penyampaian Laporan Tahunan Hotel Asida**

<b>Jangka Waktu Laporan Periodik Diterima</b>	<b>Skor</b>
Penyerahan sampai akhir bulan ketiga sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	3
Penyerahan sampai akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	2
Penyerahan sampai akhir lebih dari bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	1

Sumber: data diolah, 2018

Hotel Asida merupakan perusahaan perseorangan yang *non go public*, dimana laporan keuangan diserahkan langsung kepada *owner*. Penyusunan laporan keuangan oleh *accounting* berdasarkan laporan *cash flow* dari setiap departemen. Laporan keuangan terhadap periode tahun buku 1 januari 2016 sampai dengan 31 desember 2016 diterima oleh *owner* pada bulan maret 2017. Sehingga, jika disesuaikan dengan tabel diatas, nilai hotel Asida untuk ketepatan waktu penyampaian laporan tahunan adalah 3.

2. Tersedianya data perusahaan untuk evaluasi kinerja perusahaan

Evaluasi kondisi perusahaan diadakan untuk meminimalisir risiko usaha. Evaluasi pada hotel Asida dilakukan oleh bagian manajemen. Hal ini dilakukan karena manajemen bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Evaluasi mengenai kondisi hotel, dilakukan dengan mengadakan pertemuan, baik antar manajer ataupun dengan seluruh karyawan hotel. adapun indikator-indikator dalam evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Penvampaian Data Evaluasi Kinerja Asida**

<b>Indikator penilaian</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Tersedia laporan mengenai informasi keuangan	1	0
Tingkat okupansi hotel	1	1
Kondisi bangunan, sarana, dan prasarana hotel	1	1
<b>Jumlah</b>		2

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas, kinerja administrasi dalam penyampaian data evaluasi kinerja, hotel Asida mendapatkan skor 2. Tidak disampaikannya laporan mengenai informasi keuangan dalam pertemuan untuk evaluasi kinerja hotel, disebabkan laporan keuangan hotel Asida hanya dipublikasikan kepada *owner* hotel oleh bagian *accounting*.

### 3. Keterbukaan pola komunikasi

Keterbukaan pola komunikasi pada hotel dengan karyawannya diterapkan dengan mengadakan rapat secara rutin setiap tahunnya. Selain itu, kelancaran proses administrasi ditunjang oleh kemudahan mengakses informasi umum hotel oleh seluruh pemangku kepentingan. Adapun indikator keterbukaan informasi hotel, adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Indikator Penilaian Kemudahan Akses Hotel Asida**

Indikator penilaian	Bobot	Skor
Tersedianya situs <i>web</i> perusahaan	1	0
Reservasi online	1	0
Tersedianya ruang mengemukakan pendapat bagi karyawan hotel	1	1
Penyelenggaraan rapat	1	1
Jumlah		2

Sumber: data diolah, 2018

Informasi umum hotel Asida, misalnya visi misi, fasilitas-fasilitas yang ditawarkan, dan produk yang dihasilkan masih belum tersampaikan dengan baik kepada pihak eksternal. Hal ini disebabkan, hotel Asida masih belum memiliki *webpage* milik perusahaan. Namun, keterbukaan



informasi internal sudah terlaksana dengan baik. Keterbukaan informasi disini diwujudkan dengan diadakannya rapat besar dan rapat koordinasi.

Berdasarkan analisis diatas, kinerja administrasi hotel Asida dapat diringkas pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.19**  
**Rekapitulasi Kinerja Administrasi Hotel Asida**

No.	Aspek Administrasi	Pengukuran	Bobot	Skor
1	Ketepatan waktu laporan periodik	Laporan periodik harus diterima <i>owner</i> paling lambat satu bulan setelah akhir periode	3	3
2.	Tersedianya data perusahaan yang lengkap dan memadai untuk evaluasi kondisi perusahaan	Tersedianya data-data laporan yang disampaikan setiap departemen	3	2
3.	Keterbukaan pola komunikasi	Diadakan rapat secara rutin, tersedianya situs <i>web</i> hotel, dan tersedianya ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat	4	2
<b>Jumlah</b>			<b>10</b>	<b>7</b>

Sumber: data diolah, 2018

Cara perhitungan pencapaian penilaian adalah sebagai berikut:

$$\frac{7}{10} \times 100\% = 70\%$$

Penilaian terhadap masing-masing indikator didasarkan pada cara penilaian menurut Zarkasyi (2008), dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Baik Sekali : 80% - 100%

Baik : 50% - 79%

Cukup : 20% - 49%

Kurang : di bawah 20%

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada tabel 4.19 didapatkan hasil skor penilaian 70%. Hal ini menunjukkan kinerja administrasi hotel Asida dalam kategori baik, karena mendekati standar normal dan hotel Asida memiliki rencana jangka pendek untuk memperbaiki kualitas kinerja administrasinya, sehingga menunjukkan perbaikan baik dari kualitas dan kuantitas. Skor penilaian kinerja administrasi ini dapat ditingkatkan lagi apabila hotel Asida dapat meningkatkan prinsip transparansi dalam kegiatan operasionalnya.

#### 4.2.3 Analisis *Good Corporate Governance* Terhadap Peningkatan Kinerja

##### 4.2.3.1 Hubungan *good corporate governance* terhadap peningkatan kinerja keuangan

Hotel Asida merupakan perusahaan *non gopublic*, sehingga pengungkapan kondisi keuangan perusahaan hanya dilaporkan kepada pihak internal, khususnya pada *owner* hotel. Berdasarkan *agency theory*, *owner* lebih mengutamakan pencapaian *return* yang maksimal diatas dana yang telah di investasikan, sedangkan manajer lebih berfokus pada peningkatan kompensasi atas kinerja yang dihasilkan. Sehingga dengan menerapkan prinsip *good corporate governance*, manajemen hotel Asida dapat terhindar dari konflik agensi dan pengelola hotel dapat lebih fokus dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan analisis rasio keuangan yang telah dihitung pada bab 4.2.2.1, kinerja keuangan hotel Asida untuk periode 2015-2016

menunjukkan peningkatan kinerja yang baik. Namun, berdasarkan perhitungan rasio perputaran total aset menunjukkan penurunan kinerja hotel dalam pengelolaan terhadap total aset yang dimilikinya. Penurunan rasio ini disebabkan oleh menurunnya penjualan pada tahun 2016. Sehingga, untuk membantu meningkatkan penjualan adalah dengan lebih ditingkatkan prinsip transparansi, terutama pada pihak eksternal. Hal ini diwujudkan dengan dibuatnya *webpage* perusahaan, yang dapat membantu hotel dalam pemasarannya dan memberikan kemudahan kepada *customer* untuk mengakses informasi hotel serta reservasi secara *online*. Selain itu, penjualan dapat ditingkatkan dengan menerapkan prinsip independensi. Yang mana, jika masing-masing bagian melaksanakan tanggung jawabnya tanpa ada pihak yang mendominasi, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi dalam peningkatan kualitas pelayanan hotel dan kepuasan *customer* pun juga meningkat.

Salah satu penerapan prinsip akuntabilitas adalah dengan mewujudkan pertanggungjawaban perusahaan dalam melaksanakan kinerja yang transparan dan wajar. Dalam rangka menunjang keberlanjutan kegiatan operasional hotel, maka hotel Asida mengungkapkan laporan keuangannya kepada Pemerintah. Pengungkapan ini bertujuan untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pembayaran pajak dan pembayaran gaji karyawan yang sesuai dengan UMR.

Penerapan asas-asas *good corporate governance*, juga dapat diterapkan untuk membantu hotel Asida dalam memperoleh dana

pembiayaan yang lebih murah. Karena adanya kepercayaan dari kreditur yang merasa yakin akan keamanan uangnya. Hal ini disebabkan oleh rendahnya resiko pembiayaan bagi perusahaan yang menerapkan *good corporate governance*, yang juga akan berpengaruh terhadap rendahnya biaya produksi. Sehingga, peningkatan kinerja keuangan akan menciptakan pengambilan keputusan yang lebih baik.

#### 4.2.3.2. Hubungan *good corporate governance* terhadap peningkatan kinerja operasional

Hotel Asida merupakan perusahaan jasa akomodasi, yang memiliki tujuan utama untuk memberikan kualitas pelayanan yang terbaik. Untuk mewujudkan tujuan ini, maka harus didukung oleh kinerja operasional yang baik. Secara teoritis, penerapan asas-asas *good corporate governance* dapat meningkatkan kinerja operasional (OJK, 2014).

Berdasarkan analisis yang telah dibahas dalam bab 4.2.2.2, kinerja operasional hotel Asida telah didukung oleh penerapan asas *good corporate governance*, yaitu asas keadilan. Asas keadilan diwujudkan dengan adanya sistem penanganan keluhan dan pendapat bagi semua karyawan, sarana dan prasarana kerja yang memadai, serta adanya fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada seluruh karyawan hotel. Asas keadilan disini memiliki tujuan untuk memelihara semangat dan loyalitas kerja karyawan, yang akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan.

Peningkatan kinerja operasional dapat diukur berdasarkan data tingkat okupansi hotel. Berdasarkan data sekunder hotel Asida yang telah dibahas dalam bab 4.2.2.2, dalam periode 2015 dan 2016 mengalami peningkatan okupansi. Namun, masih belum bisa dikatakan memiliki kinerja operasional yang baik, karena realisasi okupansi hotel masih belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini dilatarbelakangi oleh kurangnya produktivitas karyawan, karena masih terdapat rangkap jabatan yang terjadi dalam operasional hotel. Rangkap jabatan pada operasional hotel, akan mengakibatkan berkurangnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada *customer*.

Pada dasarnya, hotel Asida telah melaksanakan prinsip akuntabilitas dengan mengatur tugas dan wewenang pada masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi. Namun, dalam pelaksanaannya masih terjadi rangkap jabatan dalam operasional hotel Asida. Kurangnya sistem pengendalian internal pada hotel, merupakan bukti bahwa belum diterapkannya secara maksimal asas *good corporate governance*.

Peningkatan kinerja operasional hotel Asida, dapat diwujudkan dengan memaksimalkan penerapan asas-asas *good corporate governance*. Peningkatan penerapan asas akuntabilitas dan independensi, dapat membantu karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai tingkat jabatan masing-masing. Dengan meningkatkan sistem pengendalian internal hotel, dapat membantu hotel dalam mencapai kinerja



yang efektif dan efisien. Selain itu, dengan menerapkan prinsip keadilan kepada seluruh karyawan, akan mewujudkan semangat dan loyalitas kerja karyawan, yang akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan.

#### 4.2.3.3. Hubungan *good corporate governance* terhadap peningkatan kinerja administrasi

Penilaian kinerja administrasi didasarkan pada efisiensi pihak internal ataupun eksternal untuk mengakses informasi hotel. Pada pembahasan bab 4.2.2.3, kinerja administrasi hotel Asida masih belum terlaksana dengan baik. Berdasarkan hasil analisis, kurang maksimalnya kinerja administrasi karena tidak adanya situs *web* hotel, sehingga informasi umum hotel belum tersampaikan kepada pihak eksternal.

Kinerja administrasi dapat ditingkatkan apabila perusahaan menerapkan prinsip *good corporate governance*, terutama pada prinsip transparansi. Hal ini dilaksanakan untuk mempermudah pihak eksternal dalam mengakses informasi umum perusahaan, misalnya mengenai visi misi hotel, kamar dan fasilitas yang ditawarkan, serta dapat mempermudah untuk melakukan reservasi *online*. Transparansi hotel Asida terhadap pihak eksternal dapat diwujudkan dengan membuat *webpage* perusahaan. Karena menurut pernyataan yang diungkapkan oleh Pierres and Jim (2007), bahwa *good corporate governance* merupakan alat untuk meningkatkan pengungkapan informasi mengenai aktivitas dan kinerja perusahaan.

#### 4.2.4 Analisis *Good Corporate Governance* dalam Meningkatkan Kinerja Hotel Asida Berdasarkan Islam

Pelaksanaan *good corporate governance* pada hotel Asida, masih belum berjalan maksimal. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, masih terdapat rangkap jabatan dalam kegiatan operasional hotel Asida. Sayyidina Ali ra pernah berkata “*kebenaran yang tidak terorganisir akan mudah dikalahkan oleh kebathilan yang terorganisir*”. Sehingga, struktur organisasi yang telah disusun oleh manajemen harus berjalan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Disusunnya struktur oraganisasi, merupakan wujud dari prinsip akuntabilitas yang mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkan. Sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al Isra/17: 84

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ ۖ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya:

“Katakanlah: “*tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing*”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.”

Hotel Asida harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan pelaku bisnis. Hal ini bertujuan untuk mempertanggungjawabkan kinerja secara transparan dan wajar. Pelaksanaan *good corporate governance* dalam kegiatan operasional perusahaan, telah mencerminkan implementasi *akhlaqul karimah* dalam setiap aspek dan operasional yang merupakan wujud daripada penegakkan iman dan takwa dalam usaha untuk melaksanakan segala perintahNya.

Sehingga dalam kegiatan operasionalnya, hotel Asida harus mematuhi peraturan yang berlaku, baik peraturan perundang-undangan ataupun peraturan perusahaan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa asas-asas *good corporate governance* pada hotel Asida belum terlaksana secara maksimal. Asas transparansi, diwujudkan dengan diadakan pertemuan antar pegawai. Sedangkan asas akuntabilitas diwujudkan dengan memberikan tugas dan tanggung jawab pada masing-masing organ perusahaan, yang diawasi langsung oleh Manajer. Namun, dalam kegiatan operasionalnya, rangkap jabatan masih terjadi, sehingga asas independensi belum terlaksana dengan baik. Asas responsibilitas, diwujudkan dengan menaati Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. PM 53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel, dan tanggung jawab sosial dilaksanakan dengan memberikan pengaliran air kepada warga sekitar. Sedangkan asas keadilan diwujudkan dengan diadakannya rapat untuk memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan untuk menyampaikan pendapatnya.

Berdasarkan analisis kinerja keuangan, operasional, dan administrasi, hotel Asida mendapatkan hasil yang cukup baik, namun dapat lebih ditingkatkan dengan diterapkannya asas *good corporate governance*. Asas keadilan yang diterapkan kepada seluruh karyawan, dapat menunjang peningkatan produktivitas karyawan, yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja operasional. Selain itu, perlunya dibuat *web* hotel untuk

mewujudkan transparansi pada pihak eksternal, yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja administrasi. Hal ini juga dapat membantu peningkatan hunian kamar, yang berarti terjadi peningkatan penjualan hotel. Dengan adanya peningkatan hunian kamar, membantu hotel Asida dalam memperoleh dana pembiayaan yang lebih murah karena kepercayaan kreditur terhadap tingkat pengembalian dananya. Sehingga menurunnya biaya produksi, akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Menambah tahun perbandingan pada analisis rasio kinerja keuangan, untuk melihat peningkatan keberhasilan perusahaan dalam kinerja keuangannya
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas indikator kinerja operasional dan kinerja administrasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anggaraeni, Mariska Dewi. 2011. *Agency Theory dalam Perspektif Islam*. Khi: Vol. 9 No. 2
- Astanti, D. Indah. 2015. *Good Corporate Governance Pada Perusahaan Asuransi*. (Ed. Revisi, Cet. 2). Semarang: Semarang University Press
- Efferin, S., Dkk. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena Dengan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Fama, Eugene F. 1980. *Agency Problems And The Theory Of The Firm*. Vol. 88 No. 2. Diperoleh Pada 12 Desember 2017 Dari [Http://Business.Illinois.Edu/](http://Business.Illinois.Edu/)
- Febriani, J. Ike., Al Musadieg, Mochamad, Afrianty, Tri Wulida. 2016. *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja (Stud Pada Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Tuban)*. Vol. 32 No. 1. Diperoleh 19 Desember 2017 Dari [Administrasibisnis.Studentjournal.ub.ac.id](http://Administrasibisnis.Studentjournal.ub.ac.id)
- Gulo. W. 2000. *Metodologi Penelitian*. Grasindo
- Haris, Abdul. 2005. *7 Pilar Perusahaan Unggul: Implementasi Kriteria Baldrige Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Harsoyo, Y., Dkk. 2006. *Ideologi Perusahaan Menatap Masa Depan*. Tangerang: Pustaka Widyatama
- Hendar Dan Kusnadi. 2005. *Ekonomi Perusahaan: Untuk Perguruan Tinggi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI
- Hendrojogi. 2004. *Perusahaan: Asas-Asas, Teori Dan Praktek*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada
- Hery. 2016. *Analisis Laporan Keuangan: Integrated And Comprehensive Edition*. Jakarta: PT Grasindo
- Iskandar, B. Kusnardi. 2015. *Analisa Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dan Pengendalian Internal*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi: Vol. 4 No. 10
- Kaihatu, Thomas S. 2006. *Good Corporate Governance Dan Penerapannya Di Indonesia*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan: Vol. 8 No. 1. Diperoleh 16 September 2017 Dari <http://www.petra.ac.id/>

- Kementerian Pariwisata. 2017. *Tingkat Hunian Kamar (Tpk) Hotel Bintang 2017 VS 2016*. Statistik Kementerian Pariwisata: Jakarta
- Kuswadi. 2008. *Memahami Rasio-Rasio Keuangan Bagi Orang Awam (Cet. Ke 2)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Maradita, Aldira. 2014. *Karakteristik Good Corporate Governance Pada Bank Syariah Dan Bank Konvensional*. Yuridika: Vol. 29 No. 2
- Mccolgan, Patrick. 2001. *Agency Theory And Corporate Governance: A Review Of The Literature From A UK Perspective*. United Kingdom
- Oktavianto, Yogy., Fransisca, Yaningwati., Zahroh, Z A. 2014. *Penerapan Good Corporate Governance Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Pt Hm Sampoerna, Tbk Yang Listing Di Bei Periode 2010-2012)*. Jurnal Administrasi Bisnis: Vol. 9 No. 2. Diperoleh Pada 19 Desember 2017 Dari [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Pieris, John., Nizam, Jim., 2007. *Etika Bisnis Dan Good Corporate Governance*. Jakarta: Pelangi Cendekia
- Prasentyantoko, A. 2008. *Bencana Finansial, Stabilitas Sebagai Barang Publik*. Jakarta: Kompas Media Nusantara
- Putra, I Kadek I.D. Utama., Sujana, Edy., Darmawan, Nyoman A. Surya. 2014. *Pengaruh Kompetensi Auditor Internal Dan Kualitas Jasa Audit Internal Terhadap Efektivitas Pengendalian Intern Dan Perwujudan Good Corporate Governance (Studi Empiris Pada Hotel Di Kawasan Lovina, Kabupaten Buleleng)*. Vol. 2 No. 1. Diperoleh 16 Desember 2017 Dari [Http://Ejournal.Undhiksa.Ac.Id](http://Ejournal.Undhiksa.Ac.Id)
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing
- Republik Indonesia. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance: Jakarta
- Republik Indonesia. 2011. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Bisnis Syariah*. Komite Nasional Kebijakan Governance: Jakarta
- Republik Indonesia. 2011. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Bisnis Syariah*. Komite Nasional Kebijakan Governance: Jakarta
- Republik Indonesia. 2013. *Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, Nomor Pm. 53/ Hm.001.Mpek/2013 Tentang Standar Usaha Hotel*. Sekretariat Negara: Jakarta

- Republik Indonesia. 2014. *Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia*. Otoritas Jasa Keuangan: Jakarta
- Royan, Frans M. 2009. *Distributorship Management: Cara Cerdas Mengelola Dan Memberdayakan Distributor Secara Efektif*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rudianto. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Sakke, Yusuf. 2012. *Analisis Implementasi Kebijakan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Bank Umum Pada Pt Bank Sulteng*. Vol. 1 No. 1. Diperoleh Pada 19 Desember 2017 Dari [Http://media.neliti.com/](http://media.neliti.com/)
- Siagian, Gedie E. Dan Imam Ghozali. 2012. *Pengaruh Struktur Dan Aktivitas Good Corporate Governance Terhadap Luas Pengungkapan Informasi Strategis Secara Sukarela Pada Website Perusahaan Yang Terdaftar Dalam Bursa Efek Indonesia*. Diponegoro Journal Of Accounting: Vol. 1 No.1
- Siswanti, Indra. 2016. *Implementasi Good Corporate Governace Pada Kinerja Bank Syariah*. Jurnal Akuntansi Multiparadigma: Vol. 7 No. 2
- Sholihin, A. Ifham. 2010. *Buku Pintar Ekonomi Syariah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Subijono, Tony., Erstiawan, M. Sony., Binawati, Lilis. 2011. *Analisis Good Corporate Governance Pada Koperasi*.
- Subroto, Bambang. 2005. *Corporate Governance Or Good Corruption Governance? (Pemaparan Kisah Klasik Yang Inspiratif)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sugiono, Arief. 2009. *Manajemen Keuangan Untuk Praktisi Keuangan*. Jakarta: PT Grasindo
- Sukamulja, Sukmawati. 2004. *Good Corporate Governance Di Sektor Keuangan: Dampak GCG Terhadap Kinerja Keuangan (Kasus Di Bursa Efek Jakarta)*
- Suliantoro, Hery., Galuh Intan M. 2007. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus Di Plaza Hotel Semarang)*. Vol. 2 No. 2. Diperoleh Pada 18 Desember 2017 Dari <http://ejournal.undip.ac.id/>
- Sulistyanto, Sri. 2008. *Manajemen Laba, Teori Dan Model Empiris*. Jakarta: Grasindo

- Sumanti, E. Ronal., Poputra, T. Agus. 2014. *Analisis Kualitas Penerapan Good Corporate Governance Dan Kinerja Pt Bank Mandiri (Persero)*. Diperoleh Pada 12 Desember 2017 Dari [portalgaruda.ilkom.unsri.ac.id](http://portalgaruda.ilkom.unsri.ac.id)
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama
- Surya, Indra Dan Ivan Yustivandana. 2008. *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta: Kencana
- Sutedi, Adrian. 2011. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Ulum, Akhmad Samsul. 2011. *Peran Pengukuran Kinerja Dalam Mendukung Good Corporate Governance Dalam Perspektif Agency Theory*. Jurnal Dinamika Akuntansi: Vol. 3 No. 1. Diperoleh Tanggal 5 September 2017 Dari <http://journal.unnes.ac.id/index.php/jda>
- Venkatachalam, V. Balaji., Patwardan, Vidya. 2011. *An Exploratory Study On Corporate Governance Practices In Indian Hotel Industry*. Vol. 4 No. 2. Diperoleh Tanggal 16 Desember Dari [www.sajth.com](http://www.sajth.com)
- Widodo, Hertanto. 1999. *Pas (Pedoman Akuntansi Syariah): Panduan Praktis Operasional Baitulmal Wat Tamwil*. Bandung: Mizan
- Zarkasyi, Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance pada Badan Usaha, Perbankan, Dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta
- Zuraidah, Zuraidah. 2015. *Analisis Penerapan Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja: Studi Kasus RSI Aisyiyah Pandaan. Skripsi*. Fakultas Ekonomi Uin Maulana Malik Ibrahim Malang



## LAMPIRAN 1

### PEDOMAN WAWANCARA ANALISIS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENINGKATAN KINERJA (STUDI KASUS HOTEL ASIDA BATU)

#### Materi: Analisis Good Corporate Governance

1. Bagaimana pendapat anda mengenai tata kelola organisasi yang baik (*good corporate governance*)?
2. Bagaimana bentuk transparansi informasi di hotel, baik pada karyawan ataupun pada *customer*?
3. Transparansi dalam hal keuangan, dipublikasikan kepada siapa saja laporan keuangan hotel?
4. Untuk memastikan ketepatan waktu dalam penerbitan laporan keuangan, apakah ada sistem pengendalian yang diberlakukan oleh hotel?
5. Dalam sebuah organisasi, pasti terdapat sistem operasional perusahaan (SOP), dan masing-masing karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, apakah ada staf atau karyawan yang merangkap lebih dari satu pekerjaan?
6. Bagaimana sistem pengendalian untuk manajemen risiko?
7. Apakah ada sistem *reward* dan *punishment* yang diberlakukan untuk karyawan?
8. Bagaimana cara manajemen hotel untuk menampung aspirasi atau pendapat dari para karyawannya?
9. Bagaimana bentuk keadilan dan kesetaraan hotel terhadap para karyawan?
10. Bagaimana bentuk keadilan dan kesetaraan hotel terhadap para pelanggan?
11. Bagaimana bentuk tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh hotel?
12. Dari segi responsibilitas terhadap undang-undang, bagaimana komitmen hotel dalam menaati peraturan perundang-undangan?

#### Materi: Bagaimana Peningkatan Kinerja?

1. Bagaimana penerapan evaluasi kinerja yang dapat meminimalisir resiko?



2. Jumlah hotel di daerah malang sudah semakin meningkat, tingkat persaingan pun juga meningkat, bagaimana upaya hotel untuk menjaga keberadaan hotel untuk tetap eksis dikalangan wisatawan?
3. Bagaimana sistem pemanfaatan sistem online pada hotel?
4. Untuk memastikan ketepatan waktu dalam penerbitan laporan keuangan, apakah ada sistem pengendalian yang diberlakukan oleh hotel?
5. Apakah ada pelatihan kerja yang dilaksanakan secara rutin?
6. Saat tamu check in atau check out, sistem seperti apakah yang digunakan oleh FO?
7. Bagaimana tingkat okupansi hotel Asida?



## LAMPIRAN 2

### Hasil Penelitian (Metode Wawancara)

**Waktu Penelitian : 30 Januari 2018**

**Tempat Penelitian : Hotel Asida, Batu**

**Obyek Penelitian : Bapak Alex (Manajer Marketing)**

1. Bagaimana pendapat anda mengenai tata kelola organisasi yang baik (*good corporate governance*)?

Jadi gini, tata kelola itu kan ada strukturnya to? Kita sesuai otomatis kalau yang di bawah manajer sampai bawahan itu kita biasanya kita saling koordinasi atau musyawarah gitu biasanya, untuk mewujudkan sesuatu. Yang penting demi kemajuan hotel ini, kan gitu. Jadi umpamanya kalau yang bawahan itu ga boleh melampaui tugas dari atasannya, kan gitu. Tetep, jadi informasi apa bawahan bisa melaporkan ke atasannya. Seperti itu, biasanya disini gitu. Jadi, dari atas ke bawah. Disamping juga, nanti sebaliknya atas ke bawah, dari bawah ke atas, sama aja. Jadi kita ada berkesinambungan dari atas ke bawah itu ada koordinasi. Jadi bener, kita memang ada jabatan mulai dari bawahan, ada supervisor, lalu tiap departemen nya kan ada supervisor kan? Lalu diatas supervisor ada jabatan seperti manajemen kami itu, accounting, lalu HRD, lalu manajer, nah itu seperti itu. Jadi prosedurnya porsinya kalo anak buah yaapa, cuman nanti tetep ada laporan ke atasnya gitu

2. Bagaimana bentuk transparansi informasi di hotel, baik pada karyawan ataupun pada *customer*?

Ya, yang pasti kita terbuka. Artinya, dari manajemen juga terbuka, bahwa permasalahan-permasalahan yang ada di hotel ini disampaikan, disamping itu nanti bawahan menanggapi seperti apa, juga mungkin nanti ada keluhan kesah, tentang pekerjaan, tentang permasalahan yang ada dalam lingkup tiap-tiap departemen itu ada. Pasti adakan? Nah itu nanti yang disampaikan. Nanti kita saling musyawarah saling terbaik yang

bagaimana, untuk solusinya, untuk memecahkan masalah ini bagaimana. jadi kita rapat itu ada rapat intern yang koordinasi, jadi kepala departemen, perwakilan-perwakilan departemen itu ada, nanti ada juga rapat besar. Jadi seluruh karyawan mulai bawah sampai atas, ada pertemuan juga. Yang pasti, kalau rapat besar setiap satu tahun sekali. Kalau rapat koordinasi antar departemen, kita sering, jadi kadang dua bulan kadang ya satu bulan. Kita liat sikon, kalau umpamanya seperti masalah hotel, hotel ini sepi, kita koordinasi.

3. Dalam sebuah organisasi, pasti terdapat sistem operasional perusahaan (SOP), dan masing-masing karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, apakah ada staf atau karyawan yang merangkap lebih dari satu pekerjaan?

Kalau itu tiap departemen, kalau di sini ya, itu memang ada rangkap jabatan. Ada memang. Kalau menurut struktur sebenarnya yang ideal, otomatis tiap tiap departemen itu kan ada, jadi seperti house keeping, ada bawahannya, ada kaptennya, ada kan gitu. Kalau kita disini, karena disini kan pegawainya cowok-cowok semua, jadi bisa merangkap jabatan yang lainnya. Jadi misalnya housekeeping sama houseman.

4. Bagaimana sistem pengendalian untuk manajemen risiko?

Otomatis kita patokan pada manajemen, tapi kalau lainnya itu Cuma menjalankan aja, untuk audit audit nanti manajemen. Cuman nanti, makane nanti sistemnya itu ada sebagian memang dilaporkan waktu ada pertemuan. Tapi tidak semua, otomatis kan intern permasalahan diperusahan itu kan ada yang mengendalikan sendiri kan? Otomatis kan ga bisa dibuka semua, itu khusus untuk kepala departemen sama yang lainnya, itu aja. Kalo nyampe lingkup yang bawah ga mungkin. Secara umum aja, jadi Cuma garis bawah. Permasalahan Cuma ini ini aja. Cuma untuk audit audit nya dari audit-auditnya sendiri.

5. Bagaimana penerapan evaluasi kinerja yang dapat meminimalisir resiko?

Yang pasti untuk evaluasi kita tetap ada, makanya itu nanti ada permasalahan<sup>2</sup> yang ada di tiap departemen itu kan pasti disampaikan pada waktu pertemuan, jadi nanti evaluasinya yaapa, solusinya yaapa, ini yang terbaik. Maksudnya, tiap perusahaan itu beda kebijakan kan, hotel ini sama hotel A itu beda, kita sistemnya beda. Memang ada kemiripan kita sama jual di bidang jasa, iya kan?, tapi untuk manajemen kita berbeda. Ya mungkin ada kesamaan, ada yang berbeda. Kita liat tiap tiap kondisi perusahaan itu.

6. Apakah ada sistem *reward* dan *punishment* yang diberlakukan untuk karyawan?

Ya, ada sebagian memang yang seperti itu. Itu nanti yang menilai dari manajemen nya, jadi anak ini punya team record baik atau nggak, ada kenaikan untuk kinerja atau nggak, kan gitu. Jadi nanti manajemen, kan gitu. Jadi yang menentukan dari manajemen semua, untuk punishment sampe SP 3.

7. Bagaimana cara manajemen hotel untuk menampung aspirasi atau pendapat dari para karyawannya?

Dari rapat besar tadi, bisa di tiap departemen itu ada keluhan kesah apa. Makanya kan dibentuk ada koordinator sendiri di tiap departemen.

8. Apakah ada kebijakan tertentu untuk menangani keluhan karyawan?

Yang pasti ada, otomatis kan kalau disini ujung tombaknya yang ada didepan. Termasuk marketing, jadi kalo keluhan kesah dari customer gitu ya umpamanya ya semuanya otomatis kan nanti dari FO dept. Itu menampung itu, nanti bisa disampaikan ke manajer. seperti sebaliknya juga gitu, rombongan rombongan gitu nanti marketing juga ikut turun juga, masalahnya yang menangani rombongan rombongan itu dari marketing juga kan,

Yang pasti nanti lingkupnya gini, ya bisa telfon langsung. Nanti yang pasti kalau yang permasalahan atau kerusakan apa yang bisa ditangani langsung

ditangani. Memang idenya kan kalau ada problem kita kan ke depannya kepingin melayani to, nah seperti itu. Ga mungkin kita diamkan. Makanya lebih baik, kalau ada kurang apa kurang apa, biasanya tamu itu kita kasi informasi untuk telfon ke dept. 2 yang sesuai dengan itu. Tapi kalau nggak tau, biasanya langsung ke FO, FO menyampaikan ke departemen yang bersangkutan.

Apakah sebelum menginap sudah di beritahu kondisi kamarnya?

Ya artinya gini, kalau kita Cuma sebatas saja menyampaikan kalau tamu datang menyampaikan, kan kita ada kriteria ada 5 kelas, kelas ini ini ini maunya yang kelas apa, kalau tamunya kepingin melihat, otomatis kita antar dengan kondisi yang seperti ini. Jadi nanti kan bisa dijelaskan, kalau otomatis showing kan lebih bagus

9. Bagaimana bentuk keadilan dan kesetaraan hotel terhadap para karyawan?

Keadilan? Yang pasti kan untuk yang dari manajemen, setau saya itu kewajiban itu yang otomatis, kan harus ditegakkan. Kalau dilaksanakan dulu, berarti kalau sesuai itu baru haknya diberikan, kan gitu. Kalau umpamanya, kewajiban belum di laksanakan apalagi masalah masalah itu, otomatis kan haknya kan juga terpengaruh juga. Makanya kan ada penilaian tersendiri, itu tadi. Yang hubungan itu tadi.

10. Bagaimana bentuk keadilan dan kesetaraan hotel terhadap para pelanggan?

Kalau kita sama, sebenarnya kalau pelanggan semuanya kita anggep itu kan sebagai raja to? Kita sama semuanya, karena beliau yang kita anggep sebagai raja tadi, ya kita layani sebaik mungkin. Kita tidak membedakan. Tapi sesuai dengan kapasitas yang ada di perusahaan kami, ya mulai kelas yang bawah sampai atas itu otomatis, sebenarnya sama, untuk pelayanannya, Cuma yang dibedakan Cuma isi isi kamar itu sendiri, kan gitu. Kalau kelas yang paling rendah kan ga mungkin sama dengan yang kelas yang paling tinggi, kan gitu.



11. Bagaimana upaya hotel untuk meningkatkan sarana dan prasarana yang memadai?

Yang pasti kita tiap tahun kita evaluasi, di samping itu penghuni di hotel seberapa, juga ada kritikan-kritikan atau masukan masukan dari customer. Jadi “ oh ini kurang baik, gini gini...” jadi nanti kan kita evaluasi. Makanya untuk, ya kita berusaha untuk standar hotel itu yaapa se, kan gitu. Kalau yang kurang mana ya tetep, makanya tiap tahun pasti ada evaluasi. Penambahan2 fasilitas yang ada disini, kan gitu. Kalau fasilitas secara umum, kita ga mungkin. Artinya yang diluar. Kalau kita cukup di sini, kalau kita sudah punya kolam renang, lalu playground buat anak anak, lain lainnya seperti yang ada di jatim park ga mungkin. Makanya lihat kondisi yang ada di asida. Jadi lahannya itu cukup nggak, masuk akal nggak? Jadi yang kita ada disini kita kembangkan, kan gitu.

12. Bagaimana bentuk tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh hotel?

Ada, yang pasti kalau berhubungan dengan sosial lingkup. Karena kita berdiri di lingkup perkampungan ya disini ya, kanan kiri lahannya orang lain, kampung, otomatis kan kita juga bekerja sama. Seperti umpamanya, salah satu sumbangan itu pasti ya kan? Yang kedua, komunikasi dari mungkin kebutuhan apa mereka, mungki air, ya kita kasi air, kan gitu. seperti ini dibelakang ini kan dari kampung itu kebutuhan air kan kurang, ya udah, karena minta air, ya kita kasi air.

Apakah masyarakat harus membayar?

Nggak, jadi kita salurkan, kita kasih seperti pet gitu yo,

13. Dari segi responsibilitas terhadap undang-undang, bagaimana komitmen hotel dalam menaati peraturan perundang-undangan?

Komitmen nya otomatis, kalau yang kami ketahui, itu tetep ya kita berusaha untuk supaya tidak melanggar undang undang yang berlaku kan gitu kan. Itu tetep, ga bisa kita pungkiri. Otomatis kalau ada pengecekan

pengecekan, masalah nya nanti akibatnya fatal, iya kan? Apalagi kita berdekatan dengan pemkot, itu ga bisa.kita secara real, seperti pajak kita real. Tidak ditutup tutupi, bisa dibuka bisa diaudit. Seperti kayak undang-undang slip gaji kita, UMR, ya kita sesuaikan, UMR belum ya kita sudah keluarkan. Apalagi ada tunjangan tunjangan lainnya, ada.

14. Dalam mendapatkan sertifikasi usaha hotel, apakah hotel juga melakukan penilaian mandiri sebelum LSU bidang pariwisata melakukan sertifikasi?

Pasti, iya biasanya seperti itu.

15. Jumlah hotel di daerah malang sudah semakin meningkat, tingkat persaingan pun juga meningkat, bagaimana upaya hotel untuk menjaga keberadaan hotel untuk tetap eksis dikalangan wisatawan?

Supaya bisa eksis, otomatis kan kita juga berusaha untuk sebaik mungkin untuk melayani tamu, dengan terbaik. Yang kedua, kita hubungan customer kami pelanggan2 kami itu, yaapa caranya kita berhubungan secara baik juga, masalahnya customer kami banyak yang lama lama kan, otomatis kan yaapa kita cara mupuknya, kan gitu. Masalahnya kalau kita sistem pelayanan kami baik lalu yah setelahnya ya, fasilitas mencukupi, meskipun itu bintang satu, tapi fasilitas bintang dua, kan itu juga kemungkinan untuk bersaing, artinya itu. Meskipun di hotel bintang tiga tapi harga bintang satu, kadangkannya gitu, misalnya hancur hancuran kan. Tapi kalo kita di sistem kekeluargaan, lalu sering berkomunikasi dengan customer, saya optimis, masalahnya pelanggan itu gak akan lari, kan belum tentu dalam hubungan secara kekeluargaan itu dengan yang lain ga sama, karena disitu ada sistem yang begitu ketat. Klo kita kan diberi kelonggaran. Bagaimana cara untuk menemui tamu yaapa se, jadi ga terlallu kaku lah.

16. Bagaimana sistem pemanfaatan sistem online pada hotel?

Otomatis kita tiap hari kita tiap dept. Itu khususnya FO, marketing kita pasti buka. Kita menjalin hubungan secara online, misalnya dengan

instansi2 atau sekolah sekolah termasuk itu. Termasuk travel. Untuk sementara ini kita nggak ikut traveloka, kita secara mandiri. Memang kita bersaing dengan traveloka, tapi suatu saat akan bekerja sama dengan traveloka, nggak tau nanti

Sistem penggajian, apakah lewat ATM?

Betul, lewat atm

17. Transparansi dalam hal keuangan, dipublikasikan kepada siapa saja laporan keuangan hotel?

Dari akunting langsung ke owner.

18. Untuk memastikan ketepatan waktu dalam penerbitan laporan keuangan, apakah ada sistem pengendalian yang diberlakukan oleh hotel?

Ada, yang pasti ada, itu memang kewajiban dari akunting. Kan yang bisa ngitung in cost nya kan dari akunting. Masalahnya hubungannya dari semua departemen, pengeluaran pemasukan.

19. Apakah ada pelatihan kerja yang dilaksanakan secara rutin?

Kalau pelatihan kerja, dulu memang rutin. Kalau sekarang biasanya satu tahun Cuma dua kali. Biasanya kalau ada undangan dari pihak PHRI, biasanya ada pelatihan juga Misalnya kalau ada ujian juga, kita sertifikasi ada. Dan ini bulan depan ada sertifikasi Kalau sertifikasi untuk hotel sendiri ada, untuk karyawan sendiri ada

20. Untuk evaluasi kinerja, laporan apa saja yang dibutuhkan?

Laporan pertanggungjawaban tiap-tiap departemen ada. Jadi tiap-tiap departemen ada permasalahan apa

21. Sistem online yang digunakan untuk menghubungi instansi2 atau sekolah itu sistem seperti apa ya pak?

Yang pasti lewat email. Tapi untuk pemerintah kita jarang pake email, kita pasti langsung door to door Kalau yang jauh, kita pasti lewat email.

Cuman yang lingkup jawa timur, ada sebagian email ada sebagian ketemu. Kalau email yang swasta, kalau pemerintah otomatis kan disalurkan tadi.

22. Saat tamu check in atau check out, sistem seperti apakah yang digunakan oleh FO? Apakah diakhir nanti, sistem yang dipakai oleh juga dijadikan laporan?

Kalau online untuk sementara ini nggak, tapi pasti untuk kedepannya pasti yang seperti itu. Seperti dinas pendapatan kan itu pasti ada, nanti online. Kalau sementara hampir dismeua hotel di batu masih belum dilakukan. Cuma secara internal. Sistem intern perusahaan. Tiap hari kan ada, tiap hari ada laporan dari sini ke manajemen. Jadi ada . buat tamu masuk, nanti berapa orang, guest list

23. Bagaimana sistem penyerahan laporan dari *front office* ke pihak *accounting*?

Ada 4, satu sini (FO), satu accounting, satu house keeping, dan satu restoran.

Restoran butuh untuk ngirim breakfast, jadi kamar berapa yang isi isi itu. Isinya *guest list* Cuma daftar tamu yang masuk aja, umpamanya hari ini, masuk, dan baru dikasi besok kan. Jadi gitu, jadi nanti daftar kamar yang isi ini.

24. Apakah ada laporan penerimaan pembayaran dari tamu yang sudah *check out* ?

Iya ada itu, itu foc nya, nanti accounting. Jadi nanti itu di rekap. Jadi disini nanti bentuknya bill-bill gini, jadi satu. Kan per orang gitu to, terus abis itu nanti dikumpulkan jadi satu, laporan nya jadi satu, satu lembar gitu. Kamar ini, atas nama ini, untuk jumlah dibayar berapa. Itu foc, jadi nanti laporannya masuk ke accounting, sini satu. Ada 3 rangkap, sini, accounting, dan satunya kan untuk *owner*.

25. Bagaimana penawaran diskon untuk tamu?



Kalau seperti inikan, kita kalau ada tamu gitu kan ya, kan itu secara *go publish* itu ya, itu tamu lihat, tamu kan kadang minta diskon atau ga minta gitu ya udah. Kita fleksibel sebenarnya.

26. Apakah ada hubungan istimewa dengan pihak lain, sehingga mendapatkan spesialisasi dalam penggunaan produk Hotel?

Kan kita juga berhubungan juga sama, untung untung, kan beliau nya juga memberikan kontribusi, secara nggak langsung kan? Kan kita otomatis memberikan timbal balik sama yang bersangkutan. Pokoknya banyak orang ini yang dari luar membawa tamu ke sini, otomatis kan kita ada masukan kan? Gara gara beliau, kan gitu. Kita kasih *fee* atau kita kasih diskon.

Biasanya pihak Swasta, pengusaha,

27. Bagaimana sistem reservasi?

Kalau reservasi alurnya gini, kita ada dua kemungkinan ya, kemungkinan itu reservasi langsung lewat telepon, atau mungkin beliau nya datang ke sini, langsung bisa. Jadi ada dua, langsung atau telepon, biasanya gitu. Kalau telepon kan otomatis kan menanyakan segala sesuat to, “ini ini ada nggak?”, kalau misal jadi oke, nantikan otomatis untuk kepastian, jadi tranfer, trus ya deal. Ada ikatan. Kalau resevasi grus, biasanya kan jauh-jauh hari sudah pesen. Kalau rombongan ya, kalau rombongan biasanya satu bulan atau dua bulan, biasanya ada. Biasanya kurang satu bulan itu, itu biasanya dp.

Untuk pencatatannya, Kalau tamu reguler, itu otomatis FO. Kalau rombongan itu marketing. Sebenarnya saling membantulah, antara FO dan marketing. Kalau kita punya rombongan itu, otomatis kan yang kita di catat disini.

Dokumen? Ada reservasi gitu, ada form resevasi gitu. Jadi ada form resevasi, 1 bulan. Itu ada. Satu bulan, mulai tanggal 1 sampai tanggal 30, umpamanya. Tanggal ini kosong, tanggal ini ada.

Bagaimana sistem Pembatalan resevasi?



Yang pasti kalau, sebenarnya kalau secara logikanya kan, dp sudah masuk, otomatis kan hilang. Makanya, kita minta awal itu kan. Kalau misalkan batal, otomatis kan hilang. Tapi itu nantikan fleksibel, nanti otomatis kan gini, kalau beliaunya belum pernah ke sini otomatis dp hilang. Tapi, kalau beliaunya sering membawa tamu ke sini, kan itu bisa diundur. Karena kita sudah kerja sama.

28. Bagaimana penganggaran tiap departemen tiap tahun atau setiap ada pengeluaran baru minta?

Biasanya kalau ada pengeluaran minta, kalau penganggaran sendiri yang paten itu tiap tahun kan ada, ada berapa persen gitu kan. Itu dianggarkan. Cuma kadang kita kebanyakan, kalau uangnya yang ndadak, mungkin beli apa apa, biasanya dari pihak akunting itu ada.

Anggaran disusun untuk keperluan apa?

Itu otomatis banyak sebenarnya, perlengkapan kamar ada, seperti sabun sampo itu kan termasuk. Tiap bulan kan, biasanya kan kalau kita habis satu bulan kan otomatis kita anggar lagi itu. Termasuk kalau jangka panjang itu handuk, itu anggaran yang paten, otomatis kan pet itukan jangka panjang juga, itu kan juga ada anggaran, kan harus dalam waktu dekat ini harus beli,

29. Bagaimana sistem pembelian perlengkapan?

Kita otomatis kita punya langganan sendiri, seperti sabun, seperti restoran, itu sayur, kalau macemnya ada

Bagaimana sistem pembayarannya?

Nggak langsung, jadi biasanya kan ada yang dua minggu, ada yang satu bulan. Tapi kalau sabun, otomatis datang gitu kan ya, kalau nggak ada accountingnya, biasanya mundur satu minggu, tapi biasanya langsung bayar. Karena kan kita pesennya satu bulan. Umpamanya kita pesennya satu bulan, beliau kirimnya dua minggu.

Bagaimana alur pembelian?

Nantikan tiap departemen kan ada sendiri, jadi supervisor ada sendiri. Nanti laporannya kan di accounting to.

30. Bagaimana pemesanan untuk event?

Kadang ada manten, kalau manten itu hall sendiri. Lalu ada rombongan yang memerlukan, seperti dinas itu kan ya, memerlukan hall. Otomatis kan satu paket. Kalau pemesanan pribadi ya itu tadi, manten, seminar, atau rapat aja

Kalau pemesanannya kan otomatis kan marketing, tapi kalau marketing nggak ada ditempat, pas beliau nya ke sini, nanti fo nya menyampaikan ke marketing

Berapa kuota hall?

Hallnya ada tiga, hall yang kapasitasnya yang utama 250, yang kedua 175, dan yang ketiga sekitar 40.

**LAMPIRAN 3**

**BIODATA PENELITIAN**

NAMA LENGKAP : RISKAMELIYA PUTRI

TEMPAT, TANGGAL LAHIR : MALANG, 21 DESEMBER 1995

ALAMAT ASAL : JL.BRIG. ABD. MANAN WIJAYA,  
PUJONLOR-MALANG

ALAMAT KOS : -

TELEPON/HP : 0858-1796-8661

E-MAIL : riskaameliyaputri@gmail.com

FACEBOOK : RISKAMELIA PUTRI

**Pendidikan Formal**

2001-2007 : SD NEGERI 3 PUJONLOR

2007-2010 : SMP NEGERI 3 PUJON

2010-2013 : SMA NEGERI 1 BATU

2014-2018 : JURUSAN AKUNTANSI UNIVERSITAS  
ISLAM NEGERI MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG

**Pendidikan Non-Formal**

2014-2015 : PROGRAM KHUSUS PERKULIAHAN  
BAHASA ARAB UIN MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG

2016 : ENGLISH LANGUAGE CENTER (ELC)  
UIN MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG

**Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Training “Character Building” Dalam Pembinaan Mahasiswa Baru Di  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Fakultas Ekonomi Tahun 2014

- Peserta Kuliah Tamu “Akuntansi Pemeruntahan Berbasis Akrua! Bagi Sistem Akuntansi Pemerintahan Di Indonesia” Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Pada Tahun 2015
- Peserta Seminar Expo Kewirausahaan Mahasiswa Indonesia Ke 7 Di Universitas Brawijaya Tahun 2016
- Peserta Seminar Hasil Riset Kualitatif: Membangun Desa Melalui Riset Berpihak Oleh Yayasan Rumah Peneleh Di STIE, Malangkucecwara Pada 2017
- Peserta Pelatihan SPSS Di Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 09 April 2018

Riska Ameliya Putri



LAMPIRAN 4

BUKTI KONSULTASI

Nama : Riska Ameliya Putri  
Nim/Jurusan : 14520088/Akuntansi  
Pembimbing : Hj. Meldona SE., MM., Ak., CA  
Judul skripsi : Analisis *Good Corporate Governance* dalam Peningkatan Kinerja (Studi Kasus Pada Hotel Asida)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	15 Oktober 2017	Pengajuan Outline	1. 
2	13 Desember 2017	Proposal (Latar Belakang Dan Penelitian Terdahulu)	2. 
3	20 Desember 2017	Revisi Latar Belakang, Manfaat Penelitian, Dan Penelitian Terdahulu	3. 
4	27 Desember 2017	Bab II (Penelitian Terdahulu Dan Kajian Teoritis)	4. 
5	29 Desember 2017	Bab III (Metode Penelitian)	5. 
6	1 Januari 2017	Bab III (Analisis Data)	6. 
7	10 Januari 2018	Seminar Proposal	7. 
8	23 Januari 2018	Acc Proposal	8. 
9	28 Januari 2018	Bab IV (Analisis <i>Good Corporate Governance</i> )	9. 
10	5 Februari 2018	Revisi Bab Iii Dan Bab Iv (Pengukuran Kinerja)	10. 
11	5 April 2018	Bab IV Dan Bab V (Pengukuran Kinerja Dan Kesimpulan)	11. 
12	7 April 2018	Revisi Bab I-V	12. 
13	10 April 2018	Acc. Keseluruhan	13. 

Malang, 26 April 2018  
Mengetahui,  
Ketua Jurusan


**Hi. Nanik Wahyuni SE., Msi., Ak., CA**  
NAP. 197203222008012005