

**STRATEGI BISNIS DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM
MENINGKATKAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA DALTON HOTEL
KOTA MAKASSAR**

SKRIPSI



NUR ANITA TAHIR

105731109120

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2024**

KARYA TUGAS AKHIR MAHASISWA

JUDUL PENELITIAN:

**STRATEGI BISNIS DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM
MENINGKATKAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA DALTON HOTEL
KOTA MAKASSAR**

SKRIPSI

Disusun dan Diajukan Oleh:

NUR ANITA TAHIR

NIM: 105731109120

**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2024**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Sebab itu janganlah kamu kuatir akan hari esok. Karna hari esok punya kesusahannya sendiri. Kesusahan sehari, cukuplah untuk sehari.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk kedua orang tuaku, seluruh keluarga yang saya cintai, dan almamaterku

PESAN DAN KESAN

Selesaikan satu persatu, kita tidak sedang berlomba dengan siapa pun. Tidak perlu merasa tertinggal. Sebab, setiap orang sedang berjuang dengan jalan hidupnya masing-masing



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian :Strategi Bisnis Dan Lingkungan Eksternal Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Dalton Hotel Kota Makassar

Nama Mahasiswa : Nur Anita Tahir

No. Stambuk/ NIM : 105731109120

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa penelitian ini telah diperiksa, dan diujikan didepan panitia Penguji Skripsi strata Satu (S1) pada tanggal 17 Mei 2024 di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 17 Mei 2024

Menyetujui,

Pembimbing I

Muttiarni, SE., M.Si
NIDN : 0930087503

Pembimbing II

Nurhidayah, SE., M.Ak
NIDN : 0917059202

Mengetahui

Dekan



Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si
NBM: 651.507

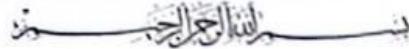
Ketua Program Studi Akuntansi

Mira, S.E., M.Ak., Ak
NBM:128 6844



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama : Nur Anita Tahir Nim : 105731109120 diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0006/SK-Y/62201/091004/2024M, 9 Dzulqa'dah 1445H/17 Mei 2024 M. Sebagai salah satu syarat guna gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

9 Dzulqa'dah 1445 H
Makassar, 17 Mei 2024 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas : Prof. Dr. H Ambo Asse, M.Ag
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Agusdiwana Suarni, SE., M.Acc
(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Amir, S.E., M.Si., Ak., CA
2. Dr. Linda Arisanty Razak, S.E., M.Si., Ak. CA
3. Hasanuddin, S.E., M.Si
4. Wahyuni, S.E., M.Ak

Disahkan Oleh,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar



Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si.
NBM : 651 507

SURAT PERNYATAAN KEABSAHAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Anita Tahir

Stambuk : 105731109120

Program Studi : Akuntansi

Judul Skripsi : Strategi Bisnis Dan Lingkungan Eksternal Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Dalton Hotel Kota Makassar

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerimasanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 17 Mei 2024

Yang membuat pernyataan,


Nur Anita Tahir
Nim: 105731109120

Diketahui Oleh:

Dekan

Dr. H. Andi Jam'an. S.E., M.Si
NBM: 651 507

Ketua Program Studi Akuntansi


Mira, S.E., M.Ak., Ak
NBM: 128 6844

**HALAMAN PERNYATAAN
PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR**

Sebagai sivitas akademik Universitas Muhammadiyah Makassar, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Anita Tahir
NIM : 105731109120
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Makassar **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Strategi Bisnis dan Lingkungan Eksternal dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen pada Dalton Hotel Kota Makassar

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Muhammadiyah Makassar berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Makassar, 17 Mei 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Nur Anita Tahir
Nim: 105731109120

ABSTRAK

NUR ANITA TAHIR. 2024. *Strategi Bisnis Dan Lingkungan Eksternal Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Dalton Hotel Kota Makassar*. Skripsi. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing Muttiarni dan Nurhidayah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi bisnis dan lingkungan eksternal dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen pada Dalton hotel kota makassar, jenis penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data kualitatif deskriptif dan teknik pengumpulan data diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa strategi bisnis dan lingkungan eksternal dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen pada Dalton hotel kota makassar adalah (1) struktur organisasi yang jelas, (2) mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan, (3) Sarana dan prasarana cukup memadai, (4) Kebersihan tempat wisata sangat terjaga, (5) Mempunyai daya tarik alam maupun buatan, (6) Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal.

Kata Kunci: *Strategi Bisnis, Lingkungan Eksternal, Sistem Pengendalian Manajemen*



ABSTRACT

NUR ANITA TAHIR. 2024. *Business Strategy and External Environment in Improving the Management Control System at the Dalton Hotel, Makassar City*. Thesis. Department of Accounting, Faculty of Economics and Business, Muhammadiyah University of Makassar. Main Supervisor Muttiarni and Co-Supervisor Nurhidayah

This research aims to find out how business strategy and the external environment improve the management control system at the Dalton Hotel, Makassar City. This type of research is descriptive qualitative in nature. The data used in the research is descriptive qualitative data and data collection techniques were obtained through observation, interviews and documentation. Research results show that the business strategy and external environment in improving the management control system at the Dalton Hotel, Makassar City are (1) a clear organizational structure, (2) having sufficient financing for the smooth running of employee tasks, (3) adequate facilities and infrastructure, (4) The cleanliness of tourist attractions is very well maintained, (5) Has natural and artificial attractions, (6) Has reliable human resources in the field of accounting.

Keywords: *Business Strategy, External Environment, Management Control System*



KATA PENGANTAR



Puji dan Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Strategi Bisnis Dan Lingkungan Eksternal Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Dalton Hotel Kota Makassar. “Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis Bapak Tahir dan Ibu Hasmiati yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, serta dukungan baik materi maupun moral, dan restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitupula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag, Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
3. Ibu Mira, SE.,M.Ak.,Ak, Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar
4. Ibu Muttiarni,SE.,M.Si, selaku pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi selesai dengan baik.
5. Ibu Nurhidayah, SE.,M.Ak, selaku pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu dan Asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Segenap Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Angkatan 2020 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
9. Teruntuk Arqam Adnan Buyung Nusantara Terima kasih untuk semua support sistemnya
10. Terima kasih untuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.
11. Terakhir Untuk diri saya sendiri. Nur Anita Tahir. *I wanna thank me for doing allthis hard work. I wanna thank me for never quit.* Terimakasih karna telah

bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terimakasih untuk selalu percaya bahwa segala niat baik dan harapan akan selalu diberikan kemudahan.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa Skripsi ini masih sangatjauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan Skripsi ini.

Mudah-mudahan Skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater tercinta Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi fii Sabilil Haq, Fastabiqul Khairat, Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Makassar, 21 Mei 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN KEABSAHAN	v
HALAMAN PERNYATAAN	viii
PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Tinjauan Teori	7
1. Teori Agensi	7
2. Pengertian Strategi	8
3. Strategi Bisnis	11
4. Manajemen Strategi	15
5. Lingkungan Eksternal	19

6. Sistem Pengendalian Manajemen	21
B. Penelitian Terdahulu	24
C. Kerangka Berpikir	26
BAB III METODE PENELITIAN	29
A. Jenis Penelitian	29
B. Fokus Penelitian.....	29
C. Situs dan Waktu Penelitian	29
D. Jenis dan Sumber Data	30
D. Informan	30
E. Teknik Pengumpulan Data.....	30
F. Metode Analisis Data	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	32
B. Deskripsi Narasumber	42
C. Hasil Penelitian	43
D. Pembahasan	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	50
A. Kesimpulan.....	29
B. Saran.....	51
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN	53

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
Table 4.1 Deskripsi Narasumber.....	56



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	24
------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keadaan dunia ini mengalami kemajuan dan perkembangan dengan pesat dalam segala bidang usaha, semakin banyak perusahaan-perusahaan yang didirikan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, sehingga menimbulkan persaingan diantara para pelaku industri serta mampu mengatasi masalah-masalah yang timbul dan mungkin terjadi dalam perusahaan, baik itu secara internal maupun eksternal (Widiyanti dkk, 2018)

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumber daya, pesaing, selera pelanggan, dan akan mengoptimalkan kinerja mereka. Lingkungan industri juga berperan dalam mempercepat perubahan lingkungan bisnis eksternal. Lingkungan industri yang dimaksud adalah *bargaining power* pembeli, *bargaining power* penjual, masuknya pendatang baru yang potensial, adanya barang substitusi, dan intensitas persaingan perusahaan dalam industri. Kelima faktor tersebut dikenal dengan lima kekuatan bersaing dalam industri (Parrangan dkk, 2018).

Dari sudut pandang perusahaan semua faktor di atas merupakan faktor yang berada di luar kendali perusahaan (faktor eksternal). Semua faktor eksternal memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Faktor eksternal tersebut tidak akan dapat dikendalikan perusahaan tanpa adanya strategi yang tepat sesuai dengan situasi perubahan lingkungan (Widiyanti dkk, 2018).

Hal ini memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, agar perusahaan mengetahui strategi bisnis seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan. Oleh sebab itu persaingan sangat penting bagi keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan, sehingga perusahaan harus lebih cermat membaca serta mengantisipasi keadaan pasar dan menciptakan produk yang berkualitas. Perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan lain dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam memanfaatkan peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman (Parrangan dkk, 2018)

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan bagaimana strategi dalam perusahaan berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuannya. Kesiapan dan kemauan perusahaan untuk mengikuti perkembangan dunia usaha yang akan selalu menghadapi situasi dimana strategi yang direncanakan tidak terdefiniskan dengan baik. Sistem pengendalian manajemen yang kurang baik membawa pengaruh pada kualitas kinerja keuangan perusahaan keseluruhan, dan akan berakibat pada lemahnya perencanaan dan sekaligus berkurangnya *control* atas pelaksanaan operasional perusahaan. Jika perencanaan dan pengawasan atas kegiatan manajerial telah berkurang, maka dapat dipastikan inefisiensi dan penurunan kinerja pada perusahaan akan terjadi. Hal tersebut akan dibuktikan dengan terjadinya kerugian pada pihak perusahaan sebagai akibat lemahnya pengendalian manajemen (Widiyanti dkk, 2018).

Peranan utama sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih berjalan dengan baik. Dimana, formulasi

strategi memfokuskan pada masa jangka panjang. Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan sangatlah penting karena sistem ini mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian dalam perusahaan memiliki dua tujuan yaitu tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Maka sistem pengendalian dirancang untuk mencapai keselarasan antara pencapaian tujuan pribadi dan mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perusahaan mengembangkan strategi meliputi kebijakan-kebijakan, petunjuk umum untuk bertindak, dan program kegiatan untuk mencapai tujuan. Bagi perusahaan untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, harus mempunyai kebijakan yang jelas dan program yang realistis tergantung pada tujuan yang dikomunikasikan secara jelas dan tidak meragukan (Lupi dkk, 2022)

Berdasarkan data dan fakta yang dimiliki oleh Divisi Monitoring Analisis Anggaran Indonesia *Corruption Watch* (ICW) bahwa terdapat pihak-pihak tertentu yang menguasai sistem birokrasi pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan dari hulu hingga ke hilir secara sistematis. pihak pihak tertentu ini menguasai sedikitnya ada 175 proyek pengadaan barang/jasa Kementerian Pekerjaan Umum (PU) dan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan proyek yang berhasil didapatkan ada sebanyak 52 proyek dengan total nilai kontrak sebesar Rp723,333 miliar. Setelah beberapa kasus terungkap, sebagai bentuk keseriusan pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan untuk menekan dan mencegah perilaku penyimpangan yang dilakukan pegawai di Instansinya, maka pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menetapkan kebijakan baru mengenai program pengendalian manajemen pada pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Kebijakan baru mengenai program pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian kegiatan sosialisasi dan pengendalian manajemen, implementasi sistem

gratifikasi, serta monitoring dan evaluasi yang tujuannya adalah untuk membentuk lingkungan instansi/organisasi yang sadar dan terkendali dalam penanganan manajemen demi mewujudkan kesejahteraan umum dan menegakkan keadilan sosial untuk masyarakatnya (Widiyanti dkk, 2018).

Dari fenomena di atas, dapat disimpulkan dengan adanya kebijakan program pengendalian manajemen pada pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan tentu akan berpengaruh terhadap Strategi bisnis dan lingkungan sosial yang terjadi di dalam pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan yakni perilaku pegawai yang menyimpang dari tujuan organisasinya. Program pengendalian manajemen ini dilakukan sebagai bentuk keseriusan untuk menekan dan mencegah perilaku penyimpangan yang dilakukan pegawai di Instansinya, dan dengan perubahan strategi bisnis dan lingkungan sosial ini maka penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pun akan berubah mengikuti perubahan dari Budaya Organisasi tersebut. Sistem Pengendalian Manajemen ini merupakan cara terbaik untuk mengontrol serta mengawasi kinerja dari pegawai supaya tujuan serta strategi yang sudah ditetapkan bisa terealisasi dengan baik dan optimal (Lupi dkk, 2022).

Maka dari itu sistem pengendalian manajemen harus disesuaikan secara eksplisit untuk mendukung strategi bisnis agar menghasilkan kinerja yang unggul dan penting bagi manajer di industri perhotelan untuk memahami strategi bisnis demi mencapai keunggulan kompetitif. selain strategi bisnis, sebagai manajer dari organisasi yang terus-menerus berhubungan dengan pelanggan dan pesaing desain sistem pengendalian manajemen di hotel-hotel harus mempertimbangkan lingkungan eksternal dimana hotel tersebut beroperasi. Bahkan ia berpendapat bahwa pelayanan organisasi seperti hotel, mungkin lebih peka terhadap lingkungan karena empat faktor, kemudahan pada inovasi

transfer, ukuran, kemudahan masuk kompetitif dan ketidakmampuan untuk buffer inti dari tugas produktif yang tinggi dan berbagai informasi. Maka dari itu perusahaan dituntut melakukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang ada dengan melakukan strategi dan sistem pengendalian manajemen yang lebih baik (Parrangan dkk, 2018). Termotivasi oleh pembangunan ekonomi dan kurangnya penelitian dalam literatur sistem pengendalian manajemen hotel, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktek akuntansi manajemen dan kontrol dalam industri hotel.

Bertitik tolak dari latar belakang masalah tersebut di atas, penulis tertarik untuk untuk meneliti secara lebih spesifik lagi tentang **“Strategi Bisnis Dan Lingkungan Eksternal Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Dalton Hotel Kota Makassar”**

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana strategi bisnis dan lingkungan eksternal dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen pada Dalton hotel kota makassar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan pada penelitian ini untuk mengetahui strategi bisnis dan lingkungan eksternal dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen pada Dalton hotel kota makassar.

D. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat dilakukannya penelitian ini:

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini menjadi salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar Sarjana 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

2. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih berupa keterbaruan teori tentang strategi bisnis dan lingkungan eksternal dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Teori Agensi

Dalam teori keagenan (*agency theory*) yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976) adanya pemisahan antara pemilik dan pengelola perusahaan dapat menimbulkan masalah keagenan antara pemilik (*principal*) dengan manajemen (*agen*). Hubungan agensi muncul ketika para pemilik perusahaan (*principal*) tidak mampu mengelola perusahaannya sendiri, sehingga harus melakukan kontrak dengan para manajer (*agen*) untuk mengelola perusahaan, dengan imbalan agen akan mendapatkan imbalan sesuai dengan kontrak. Hubungan agensi tersebut mengakibatkan manajer sebagai pengelola perusahaan lebih banyak mengetahui informasi internal dan prospek perusahaan di masa yang akan datang dibandingkan pemilik (*principal*). Oleh karena itu, sebagai pengelola, manajer berkewajiban memberi sinyal mengenai kondisi perusahaan kepada pemilik. Akan tetapi, informasi yang disampaikan terkadang diterima tidak sesuai dengan kondisi perusahaan sebenarnya. Kondisi ini dikenal sebagai informasi yang tidak simetris atau asimetri informasi (*information asymmetric*). Asimetri antara manajemen (*agen*) dengan pemilik (*principal*) dapat memberikan kesempatan kepada manajer (Fitriyani, dkk, 2019).

Menurut Adisetiawan dan Surono (2016) dalam Putri (2019) timbulnya manajemen laba dapat dijelaskan dengan teori agensi. Sebagai agen, manajer secara moral bertanggung jawab untuk mengoptimalkan keuntungan para pemilik (*principal*) dan sebagai imbalannya akan memperoleh kompensasi sesuai dengan kontrak. Dengan demikian terdapat dua kepentingan yang berbeda

didalam perusahaan dimana masing-masing pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendaki manajer sebagai pengelola perusahaan lebih banyak mengetahui informasi internal dan prospek perusahaan di masa yang akan datang dibandingkan pemilik (pemegang saham). Manajer berkewajiban memberikan sinyal mengenai kondisi perusahaan kepada pemilik. Sinyal yang diberikan dapat dilakukan melalui pengungkapan informasi akuntansi seperti laporan keuangan.

Pada Pratiwi (2013) dalam Wahyuliza dan Ramadhona (2019) GCG adalah sebuah peraturan yang berhubungan dengan hubungan antara manajemen, pemegang saham, kreditur, karyawan, pemerintah, dan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) yang berkaitan dengan hak dan kewajibannya masing-masing. GCG yang merupakan konsep yang didasarkan pada teori keagenan, diharapkan bisa berfungsi sebagai alat dalam memberikan keyakinan kepada para investor karena mereka akan menerima pengembalian atas dana yang sudah mereka investasikan. Sasaran dari suatu perusahaan merupakan tujuan yang ingin dicapai semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan (*stakeholder* dan *shareholder*). Untuk mencapai tujuan tersebut, pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan harus bekerja sama secara sistematis demi menghasilkan kinerja yang optimal. Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu perusahaan dalam menjalankan operasinya telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tujuan adalah mengetahui dari kinerja perusahaan tersebut.

2. Pengertian Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan

sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah yang besar. Selain itu ditegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan atau organisasi.

Pada dasarnya terdapat 9 strategi yang dapat dijalankan dalam menghadapi persaingan, yaitu (Lupi, 2022):

1. Kualitas tinggi dan harga tinggi
2. Kualitas tinggi dan harga menengah/sedang
3. Kualitas tinggi dan harga murah
4. Kualitas menengah dan harga tinggi
5. Kualitas menengah dan harga menengah/sedang
6. Kualitas menengah dan harga murah
7. Kualitas rendah dan harga tinggi
8. Kualitas rendah dan harga menengah/sedang
9. Kualitas rendah dan harga murah

Macam-macam strategi menurut David adalah sebagai berikut (Rinawati, 2017):

- 1) Strategi integrasi (*Integration Strategy*) Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.
- 2) Strategi Intensif (*Intensive Strategy*) Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

- 3) Strategi diversifikasi (*Diversification Strategy*) Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
- 4) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*) Strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar atau dengan kata lain untuk menghindari kebangkrutan perusahaan.

Adapun tingkatan dari Strategi adalah sebagai berikut (Parrangan, 2018):

- 1) Strategi Tingkat Korporasi/Perusahaan Strategi korporasi adalah rencana manajemen atas seluruh aktifitas yang menentukan keseluruhan karakter dan misi perusahaan/organisasi, produk atau segmen pasar yang akan dimasuki atau ditinggalkan, serta alokasi sumber daya dan manajemen sinergi di antara unit-unit bisnisnya. Menurut Hariadi strategi korporasi adalah rencana strategi organisasi secara menyeluruh untuk perusahaan yang melakukan integrasi maupun diversifikasi, strategi tersebut diimplementasikan untuk memayungi sejumlah produk, unit bisnis atau anak perusahaan yang menjadi grup bisnisnya.
- 2) Strategi unit bisnis Strategi unit bisnis menurut Dirgantoro (2020) adalah strategi yang menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha tertentu. Strategi pada tingkatan ini perusahaan melakukan diversifikasi terhadap unit bisnis karena dinilai dapat memberikan tingkat pertumbuhan bagi perusahaan, selain faktor tersebut strategi ini dinilai mampu menjadi langkah untuk mendapatkan profit yang maksimal. Dengan menerapkan strategi ini perusahaan tidak akan mengalami kesulitan dalam mengorganisir kegiatan perusahaan yang beraneka ragam dan kompleks.

- 3) Strategi fungsional Strategi fungsional menurut Hariadi adalah rencana strategi pada departemen tertentu atau aktivitas-aktivitas fungsi tertentu dalam kerangka organisasi dan tujuan korporasi atau unit bisnis. Setiap perusahaan pada konteks ini memerlukan strategi fungsional untuk setiap departemen utama atau aktivitas tertentu seperti pemasaran, produksi, keuangan serta strategi dalam hubungan antar karyawan. Kegunaan dari strategi fungsional ini yaitu mendukung strategi perusahaan secara menyeluruh.
- 4) Strategi Korporat Strategi korporat adalah strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut. Strategi korporat dirancang dan dikontrol oleh kantor pusat, dimana dalam hal ini kantor pusat berperan sebagai pemegang kendali bagi strategi yang telah dirancang tersebut, namun strategi korporat tidak hanya sekedar strategi ataupun operasi kantor pusat, dalam hal ini strategi yang telah dirancang tersebut kemudian diimplementasikan oleh unit bisnis.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Definisi *Competitive Marketing Strategy* atau strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dan perusahaan berusaha sampai kesana. Dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing adalah strategi untuk mengembangkan perencanaan, implementasi dan

evaluasi setiap kegiatan yang dilakukan dengan tujuan akhir perusahaan dapat tercapai (Lantang, 2018).

a. Keunggulan Strategi Bersaing

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Rifatul Islamiah, 2017) keunggulan bersaing yaitu bagaimana menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dari aspek biaya yang lebih rendah ataupun sama namun mempunyai *value* lebih dari konsumen. Nilai pelanggan merupakan perbedaan antara manfaat yang diperoleh pelanggan dengan upaya dan pengorbanan yang dilakukannya dalam mendapatkan suatu produk jasa Menurut Porter (dalam Rifatul Islamiah, 2017) menyatakan bahwa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing adalah sebagai berikut (Windayanti, 2018):

- a. Strategi kepemimpinan biaya .rendah (the cost of leadership)
- b. Strategi Differensiasi (Differentiation Strategy)
- c. Strategi fokus (Focus Strategy)

Menurut Porter menyatakan bahwa ada 5 kekuatan bersaing untuk mengetahui kekuatan dari perusahaan atau organisasi, yaitu (Windayanti, 2018):

- a. Ancaman masuknya pesaing-pesaing baru
- b. Ancaman dari produk pengganti
- c. kekuatan tawar- menawar pembeli
- d. kekuatan tawar menawar pemasok
- e. persaingan diantara para pesaing yang ada

Ada empat perubahan yang mempengaruhi pola-pola kehidupan yaitu:

- a. Perubahan lingkungan ekonomi, sosial, pengetahuan dan teknologi.
- b. Perubahan dalam lingkungan kerja.

- c. Perubahan akan harapan pelanggan.
- d. Perubahan harapan pada pekerja.

Strategi Bersaing Strategi pada konsepnya merupakan suatu rencana permainan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan kata lain strategi bersaing merupakan suatu konsep yang dianggap akan mampu membawa Perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan pasar (Pramadewi, 2021).

Strategi generik Dari dua prinsip dasar diatas Porter mengembangkan tiga strategi generiknya yang terkenal yaitu (Pramadewi, 2021):

- a. Diferensiasi Prinsip strategi Diferensiasi adalah menjadikan pelanggan sebagai perhatian utama dengan menitik beratkan pada peningkatan persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, jaringan distribusi, image, berat, bahan dan pelayanan. Untuk melakukan diferensiasi tersebut pemasar perlu memperhatikan atribut diferensiasi utama dalam produk yang dihasilkan perusahaan yaitu:
 - 1) Diferensiasi produk
 - 2) Diferensiasi pelayanan
 - 3) Diferensiasi saluran
 - 4) Diferensiasi citra
- b. Keunggulan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership) Fokus strategi ini adalah harga jual yang murah pada pembeli dengan jalan membuat rendah biaya produksi dan menghindarkan diri dari pengeluaran yang besar pada research dan development serta biaya promosi.
- c. Fokus Dalam strategi ini perusahaan yang tidak mampu bersaing dengan para, pesaing lainnya akan menghindarkan diri dari konfrontasi langsung,

tetapi lebih memilih untuk mencari pangsa pasar yang lebih kecil (niches). Strategi fokus mempunyai dua varian yakni fokus kepemimpinan biaya, dan fokus diferensiasi.

Terdapat lima (5) indikator strategi bisnis yaitu: *Purposes* (Tujuan), *Environment* (Lingkungan), *Direction* (Pengarahan), *Action* (Tindakan), dan *Learning* (Pembelajaran). Jika peneliti perhatikan dari kelima komponen yang diutarakan oleh Mulgan, semua komponen tersebut memiliki unsur politik yang kuat, yang tidak lain untuk membuat suatu kebijakan maupun menjalankan kepentingan pemerintahan. Strategi yang diutarakan oleh Geoff Mulgan juga merupakan strategi publik yang jelas berbeda dengan strategi perusahaan. Dari teori dan komponen yang diutarakan oleh Mulgan di atas, Mulgan menilai ada dua sumber daya utama yang diperlukan dalam proses desain dan proses implementasinya, di antaranya adalah power (kekuasaan) dan knowledge (ilmu pengetahuan).

Maka dari itu, peneliti memiliki beberapa sub indikator yang dapat mendukung indikator yang dikemukakan oleh Geoff Mulgan, sebagaimana yang peneliti ungkapkan di bawah ini:

- 1) *Purposes* (Tujuan), peneliti mengambil teori yang dikemukakan oleh konsep masyarakat Jepang tentang tujuan (*purposes*) itu sendiri, yang dinamakan Ikigai, yang merupakan konsep masyarakat Jepang yang berarti sebuah alasan untuk tujuan. Di mana indikator dari Ikigai adalah, mission (misi) dan *passion/vocation* (bakat/kemampuan). Dari indikator konsep masyarakat Jepang tentang tujuan tersebut dapat kita ketahui bahwa untuk memiliki sebuah tujuan dibutuhkan misi dan kemampuan untuk menjalankan dan mengimplementasi misi tersebut.

- 2) *Environment* (Lingkungan), Yang menyatakan bahwa indikator dari sebuah lingkungan dapat diukur dari *changes in ambient conditions* (perubahan yang terjadi pada kondisi sekitar), dan *change of human health* (perubahan pada kesehatan manusia).
- 3) *Direction* (Pengarahan), yang merupakan “usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.” Pada bagian ini terdapat empat indikator pengarah atau directions, di antaranya adalah, koordinasi (*coordination*), motivasi (*motivation*), komunikasi (*communication*), dan perintah (*command*). Pada directions atau pengarah dapat kita ketahui ada empat indikator yang dapat menjadi acuan dari sebuah pengarah.
- 4) *Action* (Tindakan), pada bagian ini terdapat tiga indikator, di antaranya adalah: *external situation* (situasi eksternal), *device* (perangkat yang digunakan), dan *decission making* (pengambilan keputusan). Ketiga hal ini sangat berkaitan erat saat akan melakukan sebuah tindakan.
- 5) *Learning* (Pembelajaran), pada bagian ini terdapat dua indikator penting, di antaranya adalah: *comparation method* (metode perbandingan), dan *identification* (identifikasi).

4. Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuannya. Secara tersirat, manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan

manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi merupakan langkah awal perusahaan bergerak. Artinya seluruh kegiatan perusahaan bergantung pada perencanaan strategis yang dirumuskan. perusahaan yang merumuskan strategi yang tepat dan mampu menerapkannya dalam kegiatan perusahaan dapat mencapai kesuksesan. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk masa depan (perencanaan jangka panjang), sebaliknya mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa depan (Widiyarini, 2019).

Manajemen strategi adalah sebuah ilmu yang berisi tentang penyusunan rencana strategi organisasi secara sistematis, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan perusahaan/organisasi dengan cara memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Melalui penyusunan strategi yang di rumuskan berdasarkan atas kekuatan dan kelemahan serta di padukan dengan prediksi peluang dan ancaman yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan eksternal diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Proses manajemen strategi merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi. Adapun delapan langkah dalam proses manajemen strategi yaitu sebagai berikut (Lantang, 2018):

- a. Mengidentifikasi misi, tujuan, dan strategi terkini organisasi
- b. Menganalisis lingkungan
- c. Mengidentifikasi peluang dan ancaman
- d. Menganalisis sumber daya organisasi

- e. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan
- f. Merumuskan strategi
- g. Mengimplementasikan strategi
- h. Mengevaluasi hasil

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap antara lain (Widiyarini, 2019):

1. Perumusan Strategi (*Formulating strategy*) Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusunan strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.
2. Penerapan Strategi (*implementing strategy*) Penerapan strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya

implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.

3. Evaluasi (*Evaluating*) Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah pertama Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, kedua Mengukur kinerja dan terakhir Mengambil tindakan korektif.

Ada empat unsur manajemen strategi sebagai berikut:

- a. *Environmental scanning* (analisis lingkungan) merupakan proses memonitor, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi dari lingkungan baik internal dan eksternal terhadap individu-individu yang ada di dalam suatu organisasi. Tujuan menganalisis lingkungan yaitu untuk mengukur nilai dari lingkungan organisasi secara utuh baik internal dan eksternal yang akan menentukan masa depan organisasi.
- b. *Strategy formulation* (formulasi strategi) merupakan peningkatan strategi jangka panjang untuk membuat sebuah tata kelola manajemen yang efektif dari peluang maupun ancaman dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.
- c. *Strategy implementation* (implementasi strategi) merupakan suatu tahap dimana kebijakan dan strategi mempunyai berbagai aktivitas melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
- d. *Evaluation and control* (evaluasi dan kontrol) adalah sebuah proses kegiatan dan pencapaian hasil dari suatu organisasi yang dimonitor

sehingga hasil yang telah tercapai dapat dibandingkan dengan hasil yang diharapkan.

- 1) Menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal
- 2) Pengukuran kinerja
- 3) Pengambilan tindakan perbaikan

5 Lingkungan Eksternal

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment*, atau *specific environment* yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, yang mencakup pesaing, pemasok, pelanggan, dan serikat dagang. Sedangkan lingkungan merupakan yang tidak secara langsung mempengaruhi suatu organisasi disebut *general environment* atau *remote environment* (Hunus, 2019).

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan-keputusan perusahaan. Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja. Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, *supplier*, serikat dagang dan pemegang saham.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*).

Perspektif kedua memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumber daya intern yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumber daya intern yang dimiliki perusahaan.

Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidak pastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidak pastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya. Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (Adawiyah, 2019).

Analisis terhadap lingkungan bisnis eksternal dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) yang perlu diantisipasi. Untuk itu dalam analisis ini manajemen perlu mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata.

Indikator lingkungan eksternal yang digunakan merujuk pada lima kekuatan Porter (*five forces Porter*) yang meliputi:

- 1) Kompetitor,
- 2) Pesaing Baru,
- 3) Daya tawar pembeli,
- 4) Daya tawar pemasok,
- 5) Substitusi produk.

1. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan, yakni pemrograman, penganggaran, pelaporan akuntabilitas dan kinerja serta sistem pendelegasian wewenang untuk membantu manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efisien dan efektif. Pengendalian manajemen mengarah pada pengendalian kegiatan secara menyeluruh demi mendapatkan keyakinan bahwa strategi perusahaan telah dijalankan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengendalian operasional hanya menyangkut tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam kaitannya dengan fungsi manajemen, pengendalian manajemen merupakan penerapan semua fungsi manajemen, dikatakan demikian, karena dalam pelaksanaan pengendalian manajemen meliputi kegiatan perencanaan operasional perusahaan, pengorganisasian kegiatan, koordinasi kegiatan, pengendalian kegiatan dan pembinaan pelaksana kegiatan, konsep sistem pengendalian manajemen juga diartikan sebagai manajemen secara keseluruhan. (Hunus, 2019).

Dimensi sistem pengendalian manajemen menurut (Widiyanti, 2018) :

- a. Sistem *Beliefs* (Sistem Kepercayaan) Sistem ini digunakan untuk menginspirasi dan mengarahkan karyawan untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang ada, mengarahkan karyawan untuk mencari ide-ide baru, memberikan nilai-nilai dasar organisasi, serta memberikan tujuan dan arah organisasi. Oleh karena itu, system pengendalian ini bertujuan untuk memotivasi individu supaya individu tersebut berperilaku sesuai yang tujuan organisasi.

- b. Sistem Boundary (Sistem Batas) Merupakan daerah yang membatasi antara suatu sistem dengan sistem yang lainnya atau dengan lingkungan luarnya. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.
- c. Sistem Pengendalian Diagnostik Sistem pengendalian manajemen yang baik adalah adanya system pengendalian diagnostik yang baik. Artinya sistem pengendalian diagnostik dilakukan dengan baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.
- d. Sistem Pengendalian Interaktif Sistem kontrol interaktif merupakan system informasi formal yang digunakan para manajer untuk melibatkan diri secara terus menerus dan personal dalam keputusan bawahan. Sistem ini umumnya mudah untuk dipahami. Melalui sistem ini, para manajer senior berpartisipasi dalam keputusan bawahan dan memfokuskan perhatian organisasional serta belajar tentang masalah-masalah strategi utama.

Menurut (Heliani, 2019) Indikator Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Pelacak (*detector*) atau sensor Suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- b. Penilai (*assessor*) Suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang harusnya terjadi.
- c. *Effector* Suatu perangkat yang sering disebut “umpan balik” yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

- d. Jaringan komunikasi Perangkat yang meneruskan informasi antara detector, assessor dan effector.

Dari beberapa tujuan sistem pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh maka (Hunus, 2019) dapat disimpulkan bahwa tujuan sistem pengendalian manajemen adalah :

- a. Diperolehnya keandalan dan intergritas.
- b. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.
- c. Melindungi harta perusahaan, pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
- d. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien, sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat mengenai pengendalian dan menejemen. Sistem pengendalian manejemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Sistem Pengendalian Manajemen adalah struktur dan proses yang sistematis serta terorganisir yang digunakan manajemen di dalam pengendalian manajemennya (Pandi, 2018). Sistem pengendalian manajemen adalah suatu system terintegrasi antara proses, strategi, pemrograman, penganggaran, akuntansi, pertanggungjawaban, yang hakikatnya untuk membantu orang

dalam menjalankan organisasi atau perusahaan agar hasilnya optimal (Heliani, 2019).

Indikator Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :

- 1) Pelacak (*detector*) atau sensor Suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- 2) Penilai (*assessor*) Suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang harusnya terjadi.
- 3) Effector Suatu perangkat yang sering disebut “umpan balik” yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
- 4) Jaringan komunikasi Perangkat yang meneruskan informasi antara detector, assessor dan effector.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan acuan dalam suatu penelitian, sebagai pembanding penelitian saat ini dengan sebelumnya. Adapun penelitian terdahulu yang dapat dijadikan perbandingan dengan penelitian sebelumnya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Penelitian dan metode Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Akbar (2022)	Pengaruh strategi bisnis terhadap system pengendalian manajemen Jakarta	Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap strategi bisnis Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap strategi bisnis
2	Asrina (2020)	Pengaruh strategil	Hasil penelitian yakni

		lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan Kota Bandung	lingkungan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan Kota Bandung
3	Prisuda Nur Haryono (2019)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap kinerja Manajerial pada Bank Perkreditan Rakyat Karang Malang Sragen	Bedasarkan hasil penelitian tentang pengaruh sistem pengendalia manajemen terhadap kinerja manajerial pada Bank Perkreditan Rakyat Karangmalang Sragen dapat ditarik kesimpulan bahwa, Sistem pengendalian manajemen pada BPR Karangamalang Srage berpengaruh terhadap kinerja manajerial
4	Yudi Hartawan (2022)	Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Kepemimpinan Statejik Terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis (Studi pada hotel non bintang di Provinsi Kepulauan Riau	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan Eksternal yang memiliki dampak signifikan pada Strategi Bersaing dan kinerja Bisnis.
5.	Faisal (2019) Analisis Regresi Berganda	Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada PT PLN (Persero) cabang Gorontalo	Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap kinerja
6	Eka Nurmala Sari Fitriani Saragih (Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara) (2019)	Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada Hotel Berbintang di Kota Medan	Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Kota Medan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Kota Medan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

			Proses pengendalian manajemen pada hotel secara parsial
7	Muhmud Nuhung (2023)	Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan.	Berdasarkan hasil analisis bahwa Lingkungan Eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan

B. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran merupakan intisari dari teori yang telah dikembangkan dan mendasari perumusan hipotesis. Teori yang telah dikembangkan dalam rangka memberi jawaban terhadap pendekatan pemecahan masalah yang menyatakan hubungan antar variabel berdasarkan pembahasan teoritis, berdasarkan telaah pustaka serta penelitian terdahulu, maka penelitian ini strategi bisnis dengan lingkungan eksternal terhadap sistem pengendalian manajemen

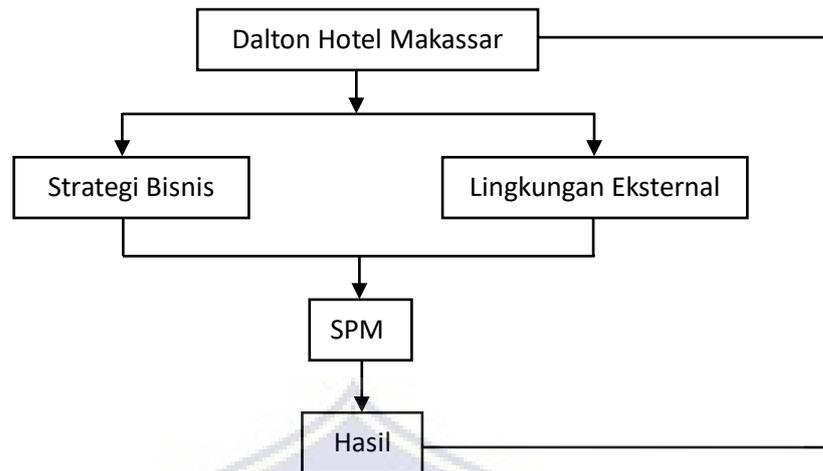
Sebuah perusahaan yang berdiri pada era globalisasi seperti sekarang ini harus mampu beroperasi secara optimal dalam kondisi lingkungan yang hampir selalu mengalami perubahan setiap waktu. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan dapat memberikan pengaruh negatif maupun positif dan tentunya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba (Adawiyah, 2019).

Perusahaan dituntut untuk selalu dapat mengamati apa yang terjadi dilingkungan dan mengantisipasi atau pun bereaksi agar dapat mendukung kelancaran aktivitas bisnisnya. Strategi adalah penentu alat keberhasilan perusahaan, namun pembuatan keputusan tentang strategi bukanlah hal mudah karena perlu memperhatikan beberapa kondisi lingkungan yang

melatarbelakangi. Kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dilakukan secara terus menerus, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi tersebut.

Strategi bisnis merupakan suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi yang akan membantu mengarahkan dalam pengambilan keputusan dan mencapai suatu posisi kompetitif di pasar. Strategi bisnis juga merupakan salah satu cara untuk dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi perusahaan dan menjadi kekuatan penggerak dalam menghadapi lingkungan baru. Strategi bisnis yang sudah diarahkan tepat dan efektif pada perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan itu sendiri (Adawiyah, 2019).

Lingkungan eksternal adalah hasil akhir atau capaian atas suatu kegiatan. Jika hasilnya menunjukkan kesesuaian dengan yang telah direncanakan, hal ini menunjukkan prestasi manajemen dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Lingkungan eksternal perusahaan yang baik akan mendapatkan hasil yang baik dan itu tidak lebih dari penerapan strategi yang benar. Kinerja perusahaan akan berjalan secara optimal jika perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang dinamis dan mampu menerapkan strategi bisnis yang baik sesuai tujuan perusahaan untuk meningkatkan sistem pengendalian manajemen.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka teoritis diatas akan diterapkan dalam konsep konseptual sesuai dengan penelitian yang akan diteliti Strategi Bisnis dan Lingkungan Eksternal dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Hotel Dalton Kota Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif . metode kualitatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam tentang strategi bisnis dan lingkungan eksternal dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen Dalton hotel di kota makassar. Pendekatan kualitatif akan memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang strategi bisnis, manajemen terkait dengan topik ini.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana yang tidak relevan. Pembatasan dalam penelitian kualitatif ini lebih didasarkan pada tingkat kepentingan/urgensi dari masalah yang dihadapi dalam penelitian ini. Penelitian ini akan difokuskan pada “Strategi Bisnis Dan Lingkungan Eksternal Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Dalton Hotel Kota Makassar” yang objek utamanya merupakan Dalton Hotel Kota Makassar”

C. Situs dan Waktu Penelitian

Situs pada penelitian ini yakni di Jl. Perintis Kemerdekaan No.Km 16, Pai, Kec. Biringkanaya, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90243. Subjek pada penelitian ini adalah Dalton Hotel dan pihak terkait. Adapaun waktu penelitiannya dilaksanakan selama 2 bulan yang dimulai dari bulan desember hingga januari 2024.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

1. Data Primer

Data primer adalah data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data dari jenis data primer adalah berupa hasil wawancara secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bidang yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dengan mengumpulkan berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung dari perusahaan Dalton hotel.

E. Informan

Informan adalah manajer yang berada pada perusahaan diantaranya general manajer, manajer keuangan atau manajer SDM (HRD). Selain itu peneliti juga menggunakan informan yang memiliki keterkaitan dengan jabatan tersebut, misalnya asisten manajer, marketing atau staf.

F. Teknik Pengumpulan Data

Berikut adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab berkaitan dengan strategi bisnis & lingkungan eksternal kepada

yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti, seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

2. Observasi

Observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian, ini dilakukan untuk mengamati kondisi fisik dan peristiwa yang objektif terjadi dengan strategi bisnis Hotel Dalton.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk mengenali dan foto-foto untuk memperkuat kredibilitas penelitian.

G. Metode Analisis Data

Berikut adalah analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini:

1. Narasi : transkripsi wawancara dan catatan observasi akan dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi pola, tema, dan konsep-konsep kunci terkait dengan kontribusi strategi bisnis dan lingkungan eksternal terhadap peningkatan sistem pengendalian manajemen.
2. Reduksi Data : Dokumen-dokumen terkait akan dianalisis untuk diidentifikasi.
3. Penyajian Data: akan disajikan dalam bentuk narasi dan didukung dengan kutipan dari wawancara dan data lainnya.

4. Kesimpulan : setelah selesai pengumpulan data dan analisis data, peneliti mencoba menentukan identifikasi makna setiap gejala yang ditemukan selama penelitian, kendala yang ditemui selama penelitian dan prediksi hasil positifnya.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Umum Dalton Hotel Makassar

Dalton Hotel & Convention Makassar Salah satu hotel berbintang tiga yang ada di Makassar saat ini. Hotel ini mulai beroperasi pada tahun 2013 yang berkedudukan di Jl. Perintis Kemerdekaan No.2 KM 16, Makassar. Berjarak sepuluh menit berkendara dari bandara Sultan Hasanuddin Makassar.

Latar belakang berdirinya hotel ini sebenarnya tidak lain dari beberapa pengusaha muda Makassar yang melihat adanya kesempatan dibidang ini. Melihat saat ini Makassar sudah menjadi salah satu yang tempat pelancong berdatangan dan dikhususkan untuk masyarakat setempat. Nama *Grand City Hotel & Convention* Makassar resmi berubah menjadi *Dalton Hotel & Convention* Makassar. Selain nama, Phinisi Hospitality Group selaku *operator* hotel juga mengubah logo. Perubahan ini melahirkan konsep "*Biztainment* Hotel" yang menyatukan gaya hidup "*Entertainment*" dan Hotel bisnis "*Savvy Lively Stay*". Didirikan di Makasar, sebagai Hotel berbintang 3 dengan konsep baru di Makassar "*Biztainment*", Dalton Hotel & Convention memahami arti gaya hidup yang dipadukan dengan kunjungan bisnis (Adawiyah, 2019).

Nama Hotel tersebut terinspirasi dari bahasa Bugis-Makassar, Dallek yang berarti keberuntungan. Dalton sendiri memiliki makna *town of fortune*. Dalton juga dikemas menjadi tempat bergengsi untuk para pebisnis muda. Peresmian nama baru hotel dengan 207 kamar, 12 room

meeting dan 2 *ballroom* itu dihadiri Agus Arifin Nu'mang dilakukan pada tanggal 1 Agustus 2016.

2. Visi, Misi dan Tujuan Dalton Hotel Makassar

Dalton Hotel & *Covention* memiliki visi dan misi tertulis yang di jadikan acuan perusahaan dalam melakukan aktivitas agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

a. Visi

Visi dari dalton hotel & *convention* makassar adalah menjadikan dalton hotel sebagai hotel pilihan utama di Makassar dan sekitarnya. Kami berkomitmen untuk memberikan kualitas properti komersial untuk kepuasan pelanggan.

b. Misi

Misi dari dalton hotel & *convention* adalah senantiasa bertekad memberikan produk yang bermutu tinggi guna memenuhi harapan pelanggan melalui pengembangan sumber daya dan manajemen kelas dunia.

3. Struktur Organisasi Dalton Hotel & Convention Makassar

Struktur organisasi ibarat mata rantai saling berkaitan satu sama yang lain, dimana jika salah satu mata rantai tersebut putus, maka dapat dipastikan hotel tersebut tidak berjalan sesuai strukturnya. Organisasi merupakan kumpulan yang bergabung dalam suatu wadah yang mempunyai visi yang sama untuk menjalankan usaha hotel yang sejenis. Agar aktifitas organisasi yang dijalankan oleh orang-orang yang ada didalamnya berjalan baik, apalagi makin besar hotel, makin kompleks hubungan aktifitas didalamnya, maka dibentuklah struktur organisasi yang menggambarkan suatu sistem kerja yang baik, dimana terdapat batasan-

batasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta fungsi masing-masing personil dalam organisasi (Adawiyah, 2019).

Struktur organisasi adalah suatu susunan yang merinci pembagian tugas kerja dan menunjukkan berbagai tindakan aktifitas berkaitan satu sama lain, sampai tingkat tertentu ia juga menunjukkan tingkat spesialisasi dari aktifitas kerja. Struktur ini juga menunjukkan herarki organisasi dan struktur wewenang, serta memperlihatkan hubungan pelaporannya.

Struktur organisasi disusun oleh manajemen hotel dengan tujuan agar terjalin dan terbentuk tim kerja yang kompak serta untuk mengembangkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, tiap bagian dapat saling bekerjasama dalam kegiatan operasionalnya.

Berikut ini dijabarkan dalam bentuk wewenang dan tanggung jawab secara umum dalam struktur organisasi hotel.

Uraian Tugas Staf Karyawan Dalton Hotel & Convention Makassar

a. *General Manager*

General Manager adalah Direktur atau pimpinan Dalton Hotel & Convention Makassar yang mengatur semua urusan yang berkaitan dengan berjalannya operasional hotel baik didalam maupun diluar. Tugas Seorang *Manager* Hotel yaitu :

- 1) Mengatur dan meneliti pemesanan, penerimaan, pelayanan kamar, dan kegiatan pengurus hotel.
- 2) Mengawasi persiapan keamanan, kebun dan pemeliharaan barang-barang.

- 3) Merencanakan dan mengawasi bar/tempat minum, restoran, dan tempat/ruangan untuk konferensi.
- 4) Mengamati minuman keras, permainan dan peraturan hukum yang terkait dengan hotel.
- 5) Menilai dan memeriksa kepuasan tamu
- 6) Memeriksa pembukuan dan kegiatan pembelian
- 7) Menetapkan pembuatan anggaran.
- 8) Mengawasi pemilihan, pelatihan dan pengawasan terhadap staff .
- 9) Memastikan terpenuhinya standar K3 sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 10) Menyediakan informasi wisata lokal.

b. Executive Houskeep

Tugas *Executive Houskeep* adalah :

- 1) Melakukan *rekrument* karyawan, mewawancara, melatih serta mengawasi serta melakukan penilaian, evaluasi, atau teguran terhadap karyawan secara berkala.
- 2) Menyiapkan *job description* dan *standard operating procedure housekeeping*.
- 3) Memberi penugasan dan arahan terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan di bagian *housekeeping*
- 4) Membantu *Room Division Manager* dan *General manager* terhadap program perawatan atau perbaikan yang bersangkutan dengan area tanggung jawab *housekeeping*, terutama di kamar tamu dan *public area*.

- 5) Melaksanakan pengontrolan, permintaan barang atau pembelian barang-barang yang diperlukan dalam *operasional* sehari-hari di seperti *gest supplies*, *gues room supplies*, *linen* dan sebagainya agar sesuai dengan *park stock* yang ditentukan.
- 6) Melakukan pengawasan pengadaan dan pembelian FF&E (*Furniture, fixture & equipment*) baik untuk *housekeeping* ataupun di laundry.
- 7) Melakukan pemeriksaan secara rutin terhadap proses pelaksanaan pencucian *laundry*, baik untuk *house laundry* maupun untuk *guest laundry*.
- 8) Melakukan pengawasan terhadap terhadap *lost and pound*.
- 9) Membuat program pelatihan (*training program*) terhadap seluruh karyawan.

c. *Front Office Manager*

Tugas *Front Office Manager* adalah :

- 1) Menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengevaluasi karyawan *Front Office*.
- 2) Memastikan bahwa semua *staff* di *front office* menguasai system komputer hotel, etika mnerima telepon dan *standard operasional* yang ada di hotel.
- 3) Menjaga keharmonisan kerja dengan penjualan dan pemasaran tentang harga kamar.
- 4) Menyambut tamu VIP.
- 5) Menangani keluhan tamu yang tidak bisa diselesaikan oleh bawahannya

- 6) Membuat laporan bulanan tentang daftar tamu, tingkat hunian maupun untung/rugi di bagian kantor depan.
- 7) Menjaga kedisiplinan petugas kantor depan dengan memberikan dan sanksi bagi yang melanggar ketentuan yang dibuat.
- 8) Meningkatkan kualitas dan prestasi karyawan yang berprestasi dengan memberikan penghargaan.
- 9) Membuat budget tahunan, menganalisis operasi dan pendapatan hotel secara harian dari sisi pendapatan, rata-rata harga kamar.
- 10) kemampuan, potensi, mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan standar hotel
- 11) Bertanggung jawab pada hal yang berhubungan dengan absensi karyawan, perhitungan gaji, bonus dan tunjangan.
- 12) Membuat kontrak kerja karyawan serta memperbaharui masa berlakunya kontrak kerja
- 13) Melakukan tindakan disipliner pada karyawan yang melanggar peraturan atau kebijakan perusahaan

d. *Finance Controller*

Tugas *Finance Controller* adalah :

- 1) Membentuk, menganalisa dan menginterpretasikan data statistik maupun informasi keuangan, sehingga dapat memberikan penilaian independent mengenai rasio atau perbandingan antara hasil operasi (Tingkat keuntungan) dan kinerja terhadap anggaran, hal-hal lain terkait dengan perpajakan maupun tingkat ke efektifan operasional hotel.

- 2) Bertanggung jawab secara langsung untuk mengevaluasi kinerja staff maupun manager bagian *accounting*.
- 3) Menjaga sistem akuntansi dan pencatatan transaksi maupun aset hotel.
- 4) Berpartisipasi di dalam menyusun anggaran dan peramalan keuangan, institusi dan pengawasan terhadap perencanaan, pelaksanaan prosedur, analisa dan pelaporan selisih.
- 5) Bertanggung jawab terhadap perencanaan perpajakan, sejalan dengan peraturan Ditjen pajak terkait dengan peraturan pemerintah setempat mengenai penggajian dan pengupahan, serta peraturan yang terkait dengan perpajakan
- 6) Melengkapi laporan internal beserta perbaikan perubahannya agar dapat lebih berguna dan efisien, serta kelengkapan laporan terhadap pihak eksternal hotel.
- 7) Menilai tingkat penyusutan aktiva yang dapat dikapitalisasi dan memberikan saran kepada pihak manajemen maka diperlukan penyusuaian terkait dengan perubahan peraturan maupun undang-undang perpajakan.
- 8) Bekerja sama dengan kepala Bagian keangan mengenai alur pembukuan maupun peningkatan prosedur dan prosesnya.
- 9) Mengawasi proses tutup buku bulanan, termasuk penjadwalannya, menilai semua jurnal-jurnal pembukuan dan analisa terhadap akun-akun yang ada.
- 10) Mengkoordinasikan pemeriksaan tahunan dan persiapan tutup buku tahunan.

- 11) Meneliti rekening koran dan laporan rekonsiliasinya atas bank yang mengelola keuangan hotel.
- 12) Mempertahankan pencatatan jadwal penarikan aktiva operasional hotel.
- 13) Menjaga informasi atau akun-akun investasi.
- 14) Memeriksa utang untuk memastikan bahwa sistem pengawasan internal dipatuhi.

e. *Chief Engineering*

Tugas *chief engineering* yaitu :

- 1) Bertanggung jawab mengatur *Engineering departemen*
- 2) Bertanggung jawab terhadap peralatan meeting yang berhubungan dengan Teknik
- 3) Bertanggung jawab terhadap penyaluan tenaga listrik yang cukup keseluruhan bagian hotel
- 4) Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan dan perbaikan bangunan, furnitur dan perabot hotel (Adawiyah, 2019).

B. Deskripsi Narasumber

Berdasarkan objek yang akan di teliti maka informan yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 3 orang. Hal ini dilakukan karena di sesuaikan dengan kebutuhan untuk melakukan eksplorasi data. Daftar Informan yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Identitas Informan

No.	Nama	Usia	Jabatan	Peran
1.	Nirma Efendi	31 Tahun	<i>Human Resources Manager</i>	Informan

2.	Harry Kurniawan	35 Tahun	<i>Front Office Manager</i>	Informan
3.	Karmila	27 Tahun	<i>Front Office Coordinator</i>	Informan

C. Hasil Penelitian

1. Strategi Bisnis

a. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakuakn strategi bersaing dalam bisnis Hotel Dalton Kota Makassar pada sistem manajemen diuraikan berikut:

1) Lingkup *Eksternal* yang terdiri dari kekuatan (*Streghts*) dan kelemahan (*Weaknesses*)

Adapun yang menjadi kekuatan (*Streghts*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Dari sisi harga hotel Dalton menawarkan harga yang relatif lebih murah dibandingkan hotel yang sejenis.
- b) Kondisi hotel yang baru dengan konsep bangunan yang tetap menyatu dengan kondisi alam.
- c) Fasilitas kamar dan hotel yang diberikan jauh lebih lengkap dibanding hotel yang sejenis dan jauh lebih memberikan kesan nyaman seperti tidak berada di dalam hotel.

Adapun yang menjadi kelemahan (*Weaknesses*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Daya tarik pasar sangat kuat karena jarak Bandara Sultan Hasanuddin yang terbilang dekat sehingga akan banyak mengundang para investor untuk membuka usaha yang sejenis
- b) Nama hotel Dalton untuk sebagian besar masyarakat belum pernah dikenal, karena hotel Dalton berdiri secara mandiri bukan anak dari hotel-

hotel yang sudah ada sebelumnya. Sehingga memungkinkan banyak calon konsumen yang ragu untuk mencoba menginap di hotel tersebut.

- c) Proses pendirian hotel yang relatif sangat lama memberikan kesempatan bagi para investor untuk melakukan inovasi sehingga dapat merebut pangsa pasar yang lebih baik terlebih dahulu
- d) Meningkatnya hotel seperti kondominium atau service apartement yang dapat disewakan dalam jangka pendek maupun panjang lama kelamaan akan menjadi pesaing yang lebih potensial dibandingkan dengan hotel (Affandi, 2018).

2) Lingkup Internal yang terdiri dari Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*)

Adapun yang menjadi Peluang (*opportunities*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Akan dijadikan sebagai tempat destinasi baik oleh wisatawan lokal maupun mancanegara. Hal ini dikarenakan Makassar dan wilayah lainnya diluar Makassar banyak sekali wisata-wisata baru yang bermunculan seperti pantai, curug, dan tempat bersejarah lainnya.
- b) Konsep yang diusung dalam perencanaan pembanguana hotel Dalton berbeda dengan hotel sejenis lainnya, konsep memadukan dua ussur hotel dan semi villa sehingga membawa konsep organic di dalam hotel Dalton.

Adapun yang menjadi ancaman (*Threats*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Adanya pesaing baru yang membawa konsep yang sama dengan hotel Dalton nantinya
- b) Selera konsumen yang sering berubah-ubah

Selain dari Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) secara internal hotel Dalton memiliki sumber daya unggul dan sumber daya lemah diantaranya:

a) Sumber daya unggul

- 1) Komitmen dalam menerapkan sistem *service excellent* bagi para tamu sehingga menimbulkan loyalitas dari tamu
- 2) Menerapkan sistem *outsourcing* dalam perawatan maupun operasional hotel sehingga dalam menekan biaya yang lebih. Selain itu pihak manajemen hotel dapat lebih fokus kepada pengembangan untuk kemajuan hotel Dalton.

b) Sumber daya Lemah

- 1) Karena hotel Dalton belum beroperasi sehingga perlu adanya penyusunan SOP secara matang sebagai aturan baku yang harus dipelajari oleh seluruh manajemen hotel dalam menjalankan operasional nantinya (Araningsih, 2019).

b. Value Proposition Sebagai Arah Bersaing

Menurut Araningsih (2019) *Value proposition* hotel Dalton adalah bagaimana menciptakan suatu pengalaman yang tidak dapat dilupakan dan memberikan pelayanan yang mampu memuaskan setiap tamu yang datang agar mampu menumbuhkan *sikap loyalitas* para tamu terhadap Jusana hotel. Berdasarkan *framework service* tersebut maka *Value proposition* yang diberikan oleh pihak manajemen adalah sebagai berikut:

1) *Cofortness* (Kenyamanan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel mampu menciptakan kondisi yang nyaman bagi setiap para tamu yang menginap. Adapun kondisi yang

nyaman dapat tercipta dari beberapa faktor yaitu interior, kualitas tempat tidur dan nuansa disekitaran hotel.

2) *Hospitality* (Keramahan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel memberikan pelayanan dengan sikap yang ramah kepada tamu. Sikap ramah dapat ditunjukkan dengan memberikan pelayanan yang beretika dan memiliki sopan santun baik dari cara bertutur kata, berpakaian maupun berpenampilan.

3) *Cleanliness* (Kebersihan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel harus menciptakan dan menjaga kebersihan baik diluar maupun didalam hotel, terutama untuk setiap kamar dan fasilitas yang berada disekitaran hotel sampai pada tanaman dan tumbuhan yang berada disekitarnya. Biasanya untuk urusan kebersihan pihak hotel telah bekerja sama dengan perusahaan dibidang kebersihan untuk membantu dan menjaga kebersihan seluruh bagian di hotel.

4) *Safety* (Keamanan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel mampu menjaga lingkungan disekitaran hotel untuk memberikan dan menciptakan rasa aman bagi setiap tamu yang menginap. Untuk bagian keamanan hotel Dalton merencanakan akan merekrut beberapa tenaga keamanan untuk menjadi satpam luar maupun satpam dalam, dimana proses perekrutan berkerja sama dengan Perusahaan yang bergerak dibidang penyedia jasa keamanan.

5) *Attentiveness* (Perhatian)

Pihak manajemen dan karyawan hotel memberikan perhatian atas semua kebutuhan tamu selama dihotel. Terlebih jika tamu meminta pelayanan yang berlebih, sebisa mungkin karyawan harus tetap memberikan

pelayanan yang terbaik kecuali tamu meminta hal yang tidak ada di sekitaran hotel bisa memberikan pengertian secara halus kepada tamu tersebut.

6) *Responsiveness* (Responsif)

Pihak manajemen dan karyawan hotel harus mampu bersikap sigap dalam proses memberikan pelayanan kepada setiap para tamu. Oleh karena itu perlu adanya SOP sehingga pekerjaan dapat teraha sesuai dengan standar mutu dan waktu yang tepat dalam melayani tamu. Hal ini untuk mengantisipasi agar para tamu yang akan menginap tidak menunggu dengan waktu yang cukup lama, karena akan mengurangi tingkat dari kepuasan yang dirasakan oleh para tamu.

6) *Value for money*

Pihak manajemen dan karyawan hotel memberikan kualitas pelayanan maupun produk yang terbaik, dimana standar yang diberikan disesuaikan dengan tarif pemilihan kamar oleh setiap masing-masing tamu.

2. Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mengenai lingkungan eksternal di hotel Dalton adalah dapat mempersiapkan tindakan-tindakan yang harus diambil maupun dihindari guna pengembangan hotel yang akan dibangun kelak kondisi politik dalam negeri yang baik disertai dengan tingkat keamanan yang memadai maka akan mempengaruhi bisnis pariwisata dan bisnis turunannya seperti hotel, restoran dan jasa transportasi. Khususnya ditengah mencuatnya kasus bank *Century* yang sudah lama tenggelam dengan kasus yang simpang siur, kasus mafia hukum pajak yang saat ini memperlihatkan dukungan publik, kasus perpecahan jabatan dan dukungan masa. dan hal yang paling baru adaah kasus bom bunuh diri yang terjadi di Indonesia

ditengah isu pengalihan Freeport. Hal ini perlu dilakukannya antisipasi secara bijak dan arif oleh pemerintahan supaya kondisi negeri tetap aman dan nyaman (Dirgantoro, 2020).

Kedua, Faktor sosial dimana perusahaan semakin menyadari akan pentingnya dampak dari keputusan perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki program sosial seperti corporate social responsibility, dimana perusahaan dituntut untuk lebih melibatkan stakeholder dalam proses pembuatan keputusan serta kebutuhan masyarakat khususnya disekitar perusahaan. Perusahaan semakin dituntut untuk mengubah perilaku ekonominya agar lebih sesuai dengan etika bisnis. Dipandang dari sudut prespektif bisnis progresif, CSR memfokuskan pada perluasan kesempatan baru sebagai sebuah cara untuk merespon tuntutan ekonomi, lingkungan sosial yang terkait satu sama lain dalam pasar. Hal ini untuk mendorong inovasi perusahaan untuk terus melakukan perbaikan di segala bidang (Araningsih, 2019).

3. Paparan Data Hasil Penelitian

Sub bab berikut menjelaskan paparan dan pembahasan data hasil penelitian melalui metode wawancara dan observasi terkait dengan strategi pemasaran yang dikembangkan dengan nilai-nilai syariah yang terdapat dalam sistem pengendalian manajemen. Oleh sebab itu yang data yang akan disajikan meliputi strategi bisnis dan lingkungan eksternal.

Berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh Hotel Dalton, dan berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nirma Efendi. Selaku Human Resources Manager pada tanggal 19 Januari 2024 bahwa :

“strategi bisnis hotel Dalton sendiri lebih bergerak dibidang jasa otomatis kita fokus keservicenya atau pelayanan, target kita bisa kena Ketika kita telah memberikan pelayanan yang baik kepada tamu. Banyak persaingan hotel saat ini kami tetap fokus ketargetnya kita dengan pelayanan yang kita rencanakan, kita yakin kalau kita dapat melayani mereka dengan baik pasti customer akan Kembali lagi kekita, jadi titik beratnya ada diservice atau service”

Hasil wawancara tersebut sesuai dengan hasil observasi dilapangan yang menunjukkan bahwa strategi bisnis hotel Dalton lebih kepada pelayanan dengan dilengkapi fasilitas lain berupa penginapan dengan kondisi kamar yang rapi, bersih, dan wangi. Adapun produk jasa tambahan yaitu restoran yang memproduksi makanan dan minuman halal dan tidak beralkohol sehingga aman untuk dikonsumsi oleh tamu hotel, terdapat sertifikat halal dari MUI sebagai penjamin kehalalan produk makanan yang dihasilkan. Adapun fasilitas hotel yang tersedia yaitu: Laundry, hall / convention center, WIFI, dan kolam renang. Hotel Dalton juga tidak melupakan unsur penting lainnya, yaitu pelayanan. Pelayanan tersebut meliputi seperti salam “Assalamualaikum”, senyum, komunikasi yang baik, room service 24 jam, dan perlakuan ramah dan lembut terhadap semua pelanggan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa strategi bisnis yang ditawarkan oleh Hotel Dalton meliputi beberapa unsur yaitu jasa penginapan kamar hotel sebagai produk inti yang tawarkan kepada konsumen, kemudian kondisi kamar yang bersih, rapi dan wangi sebagai produk yang dapat memenuhi harapan pelanggan (*expected product*) sehingga dapat menambah kenyamanan pengguna kamar hotel. Sebagaimana mengacu pembahasan pada BAB II lalu yang dijelaskan oleh Muslich (2019:6) bahwa salah satu tujuan strategi bisnis adalah menciptakan nilai tambah dan memenuhi kebutuhan masyarakat (dalam hal ini tamu hotel atau pelanggan)

dan memperoleh barokah dengan mendapatkan kecukupan kenikmatan lahir dan batin serta manfaat dan kesejahteraan.

Penetapan harga merupakan kebijakan yang menyangkut seberapa besar nilai yang dikeluarkan oleh tamu ataupun pelanggan untuk mendapatkan produk jasa hotel yang mereka inginkan. Oleh karena itu dalam menetapkan harga diperlukan survey untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salah satunya dengan survey pasar, hal ini akan dapat menentukan nilai atau harga produk jasa yang ditawarkan oleh Hotel Dalton. Sehingga harga yang diberikan tidak terlalu mahal atau terlalu murah atas produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan hotel (Dirgantoro, 2020).

Dengan demikian, dalam menetapkan suatu harga dalam strategi bisnis menerapkan sistem potongan harga dan menyesuaikan dengan harga yang terdapat di pasaran sehingga tarif yang dipasang bersifat fleksibel atau dapat dinegosiasi dengan tujuan untuk mendapatkan harga yang disepakati. sebagaimana penjelasan dari Bapak Harry Kurniawan berikut :

“Hotel Dalton terdiri dari 207 ruangan, 12 meeting room serta 12 boroom dengan kapasitas 5 ribu orang. yang menjadi target market kami saat ini adalah orang-orang yang butuh room meeting, wedding, pameran. perhotelan saat ini terkhususnya di Makassar sudah sangat banyak persaingan tetapi kami tetap memperbaiki service atau pelayanan, Ketika kami memservice tamu dengan baik pasti mereka akan Kembali, walaupun letak hotel Dalton ini jauh dari pusat kota, tetapi kami mempunyai kekuatan disini sudah memiliki fasilitas yang hampir semua ada atau memadai, sehingga itu yang menjadi daya kita bisa bersaing dengan hotel yang lainnya. Tantangan Lingkungan eksternal yaitu adanya kompetitor-kompetitor yang baru tetapi kami selalu mengutamakan pada bagian service karena hotel kami memiliki pelayanan antar jemput gratis kebandara sehingga tamu-tamu disini sudah tidak memikirkan transportasi kebandara”

Hasil observasi menunjukkan hasil yang sama dengan hasil wawancara, bahwa strategi bisnis dan lingkungan eksternal saling

berhubungan. Hotel Dalton terdiri dari 207 ruangan, 12 meeting room serta 12 boroom dengan kapasitas 5 ribu orang. Yang menjadi target market kami saat ini adalah orang-orang yang butuh room meeting, wedding, pameran. perhotelan saat ini terkhususnya di Makassar sudah sangat banyak persaingan tetapi kami tetapi memperbaiki service atau pelayanan, Ketika kami memservice tamu dengan baik pasti mereka akan Kembali, walaupun letak hotel Dalton ini jauh dari pusat kota, tetapi kami mempunyai kekuatan disini sudah memiliki fasilitas yang hampir semua ada atau memadai, sehingga itu yang menjadi daya kita bisa bersaing dengan hotel yang lainnya. Sehingga harga yang digunakan Hotel Dalton ini merujuk teori yang telah dibahas pada BAB II lalu, dimana oleh Chandra Gregorius (2020:152) menjelaskan bahwa harga adalah bersifat fleksibel, yaitu harga tersebut dapat disesuaikan dengan cepat dan dapat diadaptasikan dengan dinamika pasar.

Lokasi dan tempat salah satu lingkungan eksternal dimana strategis dimanfaatkan oleh Hotel Dalton dalam mempermudah akses kepada konsumen yang notabene merupakan tamu-tamu dari luar kota yang hendak berwisata ke Kota Makassar, dimana Hotel Makassar berada paling dekat dengan bandara. Disamping itu, kelebihan lain yang dimiliki oleh Hotel Dalton adalah lokasinya yang berada jauh dari pusat kota sehingga menjadikan Hotel Dalton lebih bisa memperkuat strategi hotel yang digunakannya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Karmila dalam hasil wawancara berikut:

“Letak hotel Dalton ini jauh dari pusat kota, tetapi kami mempunyai kekuatan karena sudah memiliki fasilitas yang hampir semua ada atau memadai, sehingga itu yang menjadi daya kita bisa bersaing dengan hotel yang lainnya”.

Hasil wawancara diatas menunjukkan hasil yang sama dengan hasil observasi, yang menunjukkan bahwa Hotel Dalton memang berada ditempat yang strategis dimana terdapat beberapa musholla dan masjid disekitar lingkungan hotel. Sisi strategis lainnya adalah keberadaan hotel yang dekat dengan bandara, pusat perbelanjaan, kampus-kampus besar serta pusat perkantoran yang dimana perusahaan-perusahaan sering mengadakan acara dihotel Dalton. Selain itu keberadaannya yang berdekatan dengan perkantoran dan kampus-kampus dimanfaatkan Hotel Dalton untuk menjual jasa dengan menyediakan fasilitas-fasilitas untuk mengadakan acara seperti seminar, wisuda, ulang tahun, dan lain-lain. Implementasi yang dilakukan Hotel Dalton ini merujuk pada sebuah teori yang dijelaskan oleh Tjiptono (2020:92) bahwa dalam pemilihan tempat atau lokasi fisik memerlukan pertimbangan cermat terhadap faktor-faktor berikut: (1) Akses yang mudah; (2) Visibilitas; (3) Lalu lintas (traffic); (4) Tempat parkir yang luas; (5) Ekspansi; (6) Lingkungan; dan (7) Kompetisi atau pesaing. Hal tersebut juga sesuai dengan penjelasan Yoeti (2020:44) bahwa lokasi hotel dan kemudahan untuk mencapai suatu hotel menjadi pertimbangan bagi tamu untuk menginap di hotel tertentu. Oleh sebab itu sebelum mendirikan sebuah hotel, masalah lokasi dan aksesibilitas perlu dipikirkan lebih jauh.

D. Pembahasan

1. Strategi Bisnis

Dalam menghadapi tantangan persaingan bisnis, pelaku bisnis dituntut untuk menetapkan sebuah strategi pengembangan bisnis yang tepat sasaran dan akurat dengan tujuan mempertahankan keunggulan kompetitif dari bisnis tersebut. Hal ini pula yang terjadi pada hotel Dalton yang mana agar dapat

membuat bisnisnya tetap unggul dan juga bertahan dalam persaingan, maka bisnis hotel Dalton tersebut harus menetapkan sebuah strategi yang tepat untuk diimplementasikan secara nyata. Berdasarkan dari beberapa keunggulan internal yang dimiliki oleh hotel Dalton ini menunjukkan bahwa hotel Dalton tersebut sebenarnya memiliki dasar kekuatan bisnis yang cukup kuat dan sifatnya strategis (Dirgantoro, 2020).

Adapun keunggulan tersebut antara lain bangunan yang unik, pengelolaan keuangan yang cukup baik, penetapan hak paten, dan penciptaan hubungan yang baik antar segala pihak. Namun apabila ditinjau lebih dalam, penerapan konsep bangunan yang unik menjadi daya tarik tersendiri bagi para tamu sehingga dapat dikatakan bahwa hal ini menjadi kekuatan yang paling menonjol bagi hotel Dalton. Model bangunan yang unik dan artistik menjadikan hotel Dalton ini tampak berbeda dibandingkan dengan penginapan lain khususnya di sekitar hotel Dalton. Di samping keunggulan internal yang dimiliki oleh hotel Dalton, penilaian dari sisi eksternal juga dipertimbangkan (Denna, 2019).

Untuk membantu hotel Dalton tersebut dalam melihat peluang dan ancaman yang muncul ketika proses pengembangan bisnis akan dilakukan. Hasil analisis menunjukkan bahwa ancaman pendatang baru dinilai rendah, kekuatan pemasok rendah, kekuatan yang dimiliki oleh konsumen tinggi, kekuatan munculnya produk substitusi rendah, dan persaingan yang muncul antar perusahaan pun masuk dalam kategori rendah. Secara keseluruhan, ancaman terhadap eksistensi (Dirgantoro, 2020).

Hotel Dalton harus mempersiapkan sebuah taktik agar mampu mempertahankan keberadaannya di tengah persaingan yang semakin gencar.

Atas penjabaran keunggulan internal dan keadaan lingkungan eksternal yang mempengaruhi keberadaan dari hotel Dalton, maka secara lebih lanjut penetapan strategi yang tepat bagi hotel Dalton dalam mengarahkan pengembangan bisnisnya adalah strategi diferensiasi yang dipadukan dengan inovasi. Bentuk strategi ini akan diterapkan terlebih pada pengelolaan terhadap sumber daya yang ada di hotel Dalton serta juga mempertimbangkan segala aspek yang menjadi ancaman maupun peluang bagi hotel Dalton tersebut (Denna, 2019).

Secara keseluruhan, sistem pengelolaan dari segala aspek yang ada pada hotel Dalton perlu terus ditingkatkan. Dalam arti, pengadaan sebuah sistem yang mempermudah pengelolaan harus dikembangkan pula. Sehingga melalui bentuk strategi diferensiasi yang dipadukan dengan adanya inovasi ini menjadikan hotel Dalton tertuntut untuk selalu menyajikan sesuatu yang baru dan memiliki ciri khas yang membedakannya dengan hotel lain. Sebagai contoh, pihak hotel Dalton menjalin kerjasama dengan platform OTA (Online Travel Agent). Melalui bentuk kerjasama ini, maka akan sangat membantu untuk mendapatkan pelanggan baru serta dapat memperluas jaringan pemasaran hotel Dalton (Hunus, 2019).

Sehingga, secara tidak langsung hal ini akan semakin menguatkan branding dari hotel Dalton Untuk kerjasama dengan OTA ada baiknya dilakukan dengan segera tepatnya pada bulan januari tahun 2020. Adapun tahap awal yang dapat dilakukan oleh hotel Dalton antara lain menghubungi pihak OTA untuk melakukan perjanjian kerjasama. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan konfirmasi dan pengecekan terhadap standar penginapan,

serta melakukan penetapan harga bersama. Setelah melakukan prosedur tersebut, maka iklan guest house akan muncul pada platform OTA.

Perpaduan antara konsep diferensiasi dan inovasi juga menjadi sebuah kunci utama dalam mengelola bisnis dimana dapat mendatangkan sebuah keuntungan baik secara finansial maupun non finansial. Dalam hal ini, pemilik hotel Dalton dapat menambah konsep baru di sekitar ruang pertemuan dengan menambahkan ornamen-ornamen hiasan atau membuat semacam galeri untuk menyajikan atau menampilkan (Hunus, 2019).

Dilihat dari sumber daya, fasilitas dan konsep utama dari hotel Dalton dilengkapi dengan pengadaan beberapa fasilitas seperti kolam, area bermain dan juga restaurant minimalis dibalut dengan sentuhan gaya tradisional. Adapun dengan memanfaatkan banyak tempat yang menarik, para tamu dapat semakin merasa nyaman dan tertarik untuk menginap di hotel Dalton. Membuat hotel ini semakin dikenal secara luas baik melalui personal maupun social media.

Dari segi sumber daya manusia, hotel Dalton sudah diolah dengan baik. Hal yang perlu diperhatikan lagi adalah pemilik hotel Dalton dapat membuat seragam bagi para pegawainya, sehingga dapat lebih menunjukkan identitas dari hotel tersebut. Adapun desain dari seragam tersebut diberi sentuhan gaya pengadaan seragam untuk pegawai dapat mulai diterapkan dalam jangka waktu dekat ini Dimana terlebih dahulu dibuat desain model seragam yang sesuai dengan konsep dari hotel Dalton (Faisal, 2019).

2. Lingkungan Eksternal

Menurut Faisal (2019) berdasarkan peluang dan ancaman yang dihadapi hotel Dalton lingkungan eksternal dalam meningkatkan sistem manajemen hotel. Hal ini akan dijabarkan sebagai berikut.

1) Pendetang Baru

Saat ini mulai banyak bermunculan hotel-hotel baru layaknya di sekitar hotel Dalton dengan berbagai macam tingkat harga sewa. Prospek penginapan akan berkembang cukup pesat dan persaingan juga semakin ketat. Tingkat ancaman pendatang baru dinilai cukup rendah bagi hotel Dalton. Hal ini dikarenakan bagi pihak hotel Dalton, ancaman pendatang baru bukan sebuah ancaman maupun hambatan tetapi menjadi suatu tantangan untuk lebih berkembang.

Pada kenyataannya, hotel Dalton tetap memiliki pelanggan yang setia dan tamu yang banyak sehingga cukup sulit bagi pendatang baru untuk mengambil pelanggan setia dari hotel Dalton tersebut. Selain itu, untuk mengembangkan bisnis dan tetap mempertahankan pelanggannya maka pendatang baru harus menunjukkan sesuatu yang berbeda dari pesaing lainnya baik dari segi bangunan, fasilitas, maupun kualitas pelayanan. Oleh sebab itu, apabila pendatang baru tidak memiliki suatu hal yang membedakan antara hotelnya dengan penginapan yang lain maka hal itu dapat menjadi hambatan bagi mereka masuk ke dalam industri ini.

Konsep semacam ini juga diterapkan oleh hotel Dalton dimana ini memberikan suatu hal yang berbeda. Dengan kata lain, pengelola hotel Dalton selalu berusaha menampilkan sesuatu yang unik dibandingkan dengan konsep hotel Dalton lain yang cenderung seperti rumah penduduk biasa dan fasilitas standar seperti pada umumnya. Keunikan dari hotel Dalton ini terletak

pada bangunannya yang terkonsep. Keunggulan dari hotel Dalton didukung pula dengan kesan vintage dan suasana lingkungannya yang asri serta sejuk, serta lokasi yang strategis yaitu terletak di jalan alternatif tepatnya jalan raya utama Menuju Kota Makassar.

Dari segi fasilitas, hotel Dalton menyediakan fasilitas pendukung yang lengkap dengan standar hotel berbintang. Adapun fasilitas tersebut terdiri dari kamar tidur termasuk dengan kamar mandi dalam, water hitter, perabotan meja-kursi, pemanas air untuk teh/kopi, terdapat 1 unit cottage, meeting room (termasuk dengan sound system, LCD, dan peralatan meeting), akses wifi, dapur dan perabotannya, serta parking area. Sedangkan dari segi kualitas pelayanan, hotel Dalton ini selalu memberikan pelayanan yang optimal bagi semua tamunya karena prinsip mereka adalah kepuasan pelanggan menjadi hal utama. Hal ini tampak dari slogan yang mereka terapkan yaitu 3S (senyum, salam, sapa) dimana setiap orang yang datang akan diberi senyuman, kemudian diberi salam dan disapa dengan segala keramahan. Selain itu, hotel Dalton juga menjadikan setiap kritik dari konsumen sebagai bentuk feedback dari pelayanan yang diberikan sehingga akan dijadikan masukan untuk pengelolaan hotel Dalton ke depan.

Hal terakhir yang penting pula untuk pendatang baru yang ingin masuk dalam industri penginapan adalah mereka harus memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam bisnis. Para pemilik dan pengelola dari sebuah penginapan perlu memiliki pengalaman dan pengetahuan khusus terutama yang berkaitan dengan bidang penginapan dan sumber daya manusianya. Adapun tujuannya adalah agar pengelolaan hotel Dalton optimal dan pelayanan yang diberikan kepada tamu juga maksimal.

2) Kekuatan Pemasok

Pihak hotel Dalton juga memiliki ketergantungan dengan pihak pemasok, walaupun kekuatan pemasok tersebut terbilang rendah. Dalam arti, pihak pemasok terutama pihak pemasok tetap tidak mendominasi secara menyeluruh terhadap aktivitas operasional hotel Dalton. Peran pihak pemasok dalam konteks ini sebagai pemenuh kebutuhan bahan makanan dan laundry. Family hotel Dalton membutuhkan pemasok bahan makanan untuk memenuhi kebutuhan dalam penyediaan konsumsi bagi para tamu. Mengingat bahwa penyediaan konsumsi baik sarapan, makan siang dan makan malam dikelola sendiri oleh pihak hotel Dalton tanpa bekerjasama dengan pihak catering luar. Sedangkan untuk pihak laundry lebih pada penyedia jasa untuk mencuci seperti spre, bed cover, handuk, atau pun pakaian para tamu jika diperlukan.

Dalam hal ini, hotel Dalton tidak sepenuhnya memiliki pemasok tetap baik dari penyedia bahan makanan maupun laundry. Mereka tidak selalu menjadi pemasok utama dikarenakan hotel Dalton juga memiliki alternatif pemasok lain. Penentuan alternatif pemasok juga didasarkan pada kemampuan pemenuhan kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan hotel Dalton. Selama ini, pihak pengelola hotel Dalton mengakui bahwa mereka tidak menghadapi kendala yang berarti ketika berhubungan dengan pihak pemasok. Mereka cenderung berupaya untuk dapat menciptakan sinergisitas melalui jalinan kerjasama dengan para pemasok, terlebih pula mereka melibatkan para pemasok yang berasal dari penduduk- penduduk di sekitaran hotel Dalton.

Sejauh ini untuk kualitas bahan pasokan yang diberikan oleh pihak pemasok kepada hotel Dalton telah sesuai dengan harapan pengelola,

sehingga membantu dalam memberikan pelayanan yang maksimal bagi para tamu yang menginap. Selain itu, pihak pemasok juga sangat bertanggung jawab dan loyal terhadap hotel Dalton. Hal ini tampak ketika pihak pemasok selalu siap sedia memenuhi kebutuhan hotel serta selalu memberikan bahan pasokan dan pelayanan yang baik sesuai harapan pengelola hotel Dalton.

3) Kekuatan Konsumen

Konsumen atau para tamu menjadi fokus utama bagi hotel Dalton dan selama ini tidak ditemukan kendala yang berarti terkait dengan konsumen. Mereka selalu berusaha memenuhi permintaan-permintaan dari para tamu sehingga kekuatan konsumen menjadi bagian yang penting bagi hotel Dalton tersebut. Terkait dengan kekuatan konsumen, hotel Dalton termasuk dalam kategori yang rendah. Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan dari para konsumen yang jarang melakukan tawar-menawar baik dari segi harga maupun pelayanan.

Dalam kenyataannya, para konsumen atau tamu cenderung langsung setuju dengan harga yang ditetapkan oleh pihak guest house. Hal ini dikarenakan para konsumen sudah cukup puas dengan apa yang diperoleh dari pelayanan hotel Dalton tersebut. Istilahnya adalah andai kata harus membayar dengan jumlah tertentu, para konsumen tetap merasa tidak dirugikan karena mereka juga mendapat serta menikmati fasilitas lengkap dan pelayanan yang memuaskan sehingga mereka merasa nyaman ketika menginap di hotel Dalton.

Terlebih lagi konsep bangunan yang unik menambah kesan artistik yang vintage serta asri dimana hal tersebut juga menjadi sesuatu yang menarik bagi para tamu dan juga menjadi pembeda dari hotel Dalton lain di sekitar

hotel Dalton. di samping itu, dalam praktiknya terjadi negosiasi harga, pihak hotel Dalton akan menyetujuinya namun tetap ada hal yang harus disepakati sebelumnya. Sebagai contoh dalam kasus berikut, semula harga sewa menginap per kamar selama satu hari dan termasuk dengan sarapan adalah Rp 250.000,00. Kemudian konsumen menawar harga tersebut menjadi Rp 200.000,00 dan penawaran disetujui namun ada syarat yang harus disepakati juga oleh konsumen yaitu pihak hotel Dalton akan menurunkan biaya di bagian sarapan terkait dengan menu yang disajikan dimana dalam hal ini pihak hotel Dalton hanya akan menyediakan menu sarapan yang sederhana seperti nasi goreng dengan telur dan kerupuk serta air mineral saja tanpa ada pelengkap lainnya seperti teh atau kopi, buah, sup dan lain-lain.

Dalam meningkatkan kekuatan tawar menawar dari konsumen, Family hotel Dalton dapat memberikan informasi yang jelas mengenai fasilitas yang ditawarkan serta pelayanan yang diberikan oleh hotel Dalton tersebut. Dengan kata lain, pihak hotel Dalton baik pemilik maupun pegawainya akan memberikan informasi yang jelas mengenai fasilitas dan pelayanan apa saja yang diberikan kepada pelanggan. Kemudian pelanggan juga dapat bertanya langsung mengenai informasi yang dibutuhkan sehingga pelanggan memperoleh informasi yang jelas pula terkait dengan hotel Dalton

Sejauh ini Family hotel Dalton jarang mendapatkan keluhan dari para tamu, melainkan lebih pada saran-saran yang sifatnya membangun untuk perkembangan hotel Dalton tersebut. Jika pun ada keluhan dari para tamu, pihak hotel Dalton akan dengan segera dan secara langsung menangani keluhan tersebut. Berdasarkan keluhan yang ada, menjadikan hotel Dalton harus selalu bersikap profesional. Pelanggan hotel Dalton pun tetap loyal

karena mereka selalu merasa nyaman dengan lokasi dan suasana serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh hotel Dalton tersebut. Di samping itu, upaya yang dilakukan oleh pihak hotel Dalton untuk tetap mempertahankan tingkat loyalitas dari konsumennya yaitu dengan cara memperlakukan para tamunya secara sopan dan ramah serta selalu mengkomunikasikan segala sesuatu dengan baik agar informasi yang ada juga dapat tersampaikan dengan baik

4) Produk Substitusi

Secara umum, kemunculan dari homestay atau hotel budget dan kos harian di sekitar hotel Dalton bukan menjadi ancaman besar. Dapat dikatakan pula bahwa tingkat produk substitusi dalam area hotel Dalton rendah. Sebenarnya apabila dilihat secara keseluruhan, fasilitas yang ditawarkan oleh hotel Dalton ini sama dengan penginapan pada umumnya. Hanya saja yang membedakan adalah penetapan standar dan kualitas baik dari segi fasilitas maupun pelayanan.

Dengan adanya konsep unik dari segi bangunan dan juga dilengkapi dengan berbagai macam fasilitas yang modern, semakin menguatkan hotel Dalton dalam menghadapi pesaing dengan kategori bisnis sejenis. Pihak hotel Dalton pun merasa yakin bahwa konsumen akan tetap menginap di tempat mereka. Hal ini dikarenakan adanya suasana lingkungan yang mendukung, serta pelayanan yang maksimal dan tidak asal-asalan sehingga hotel Dalton tetap akan mampu bersaing dengan bisnis penginapan dikategori yang lain.

5) Persaingan Antar Perusahaan

Pihak hotel Dalton beranggapan bahwa pesaing di sekitar dengan konsep yang sama masih sedikit bahkan jarang sekali. Adanya hotel Dalton di sekitar

hotel Dalton tidak mengancam eksistensi dari hotel Dalton tersebut. Dengan kata lain, ancaman persaingan antar bisnis penginapan di sekitar hotel Dalton rendah. Pada umumnya, hotel Dalton lebih pada menyediakan fasilitas pendukung yang standar seperti meja kursi, lemari, tempat tidur, dan kipas atau AC. Bentuk bangunan pun cenderung biasa yaitu seperti rumah penduduk pada umumnya yang kemudian didesain sebagai hotel Dalton, kalau pun sudah modern tentu juga hanya sebatas penyedia kamar dengan standar hotel. Hal ini berbeda dari konsep bisnis yang ditawarkan oleh hotel Dalton. Keunikan dari konsep bisnis, lokasi, pelayanan, dan fasilitas dirasa sudah dapat menguatkan hotel Dalton untuk bersaing dalam bisnis penginapan. Hotel Dalton tersebut tidak hanya menawarkan keunikan yang menjadi ciri khas melekat tetapi juga memberikan suasana dan kenyamanan ketika pengunjung menginap. Kemampuan bersaing dari segi harga maupun kualitas juga menjadi kekuatan bagi hotel Dalton tersebut sehingga pelanggan tetap memilih hotel Dalton.

Dalam menghadapi persaingan bisnis antar penginapan, hotel Dalton memiliki cara untuk mempertahankan eksistensinya yaitu dengan menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanannya serta menciptakan suasana yang nyaman kepada para tamu yang menginap. Selain itu, inovasi terus dikembangkan baik dalam hal pengadaan fasilitas maupun pelayanan sehingga hotel Dalton tetap menjadi pilihan utama bagi para tamu. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan Faisal (2019) dihasilkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap strategi bisnis dan lingkungan eksternal terutama dalam peningkatan sistem pengendalian manajemen khususnya di hotel dalton kota Makassar.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini dihasilkan bahwa terdapat peningkatan yaitu pada strategi Bisnis hotel Dalton dalam sistem pengendalian manajemen menunjukkan bahwa faktor kuncinya dari yaitu kekuatan (1) struktur organisasi yang jelas, (2) mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan, (3) Sarana dan prasarana cukup memadai, (4) Kebersihan tempat wisata sangat terjaga, (5) Mempunyai daya tarik alam maupun buatan, (6) Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal. Serta Lingkungan eksternal menunjukkan bahwa faktor kunci eksternal dari hotel Dalton yaitu berupa peluang (1) Investasi yang bagus, (2) Mempunyai perhatian dari pemerintah pusat, (3) Mempunyai daya Tarik berbeda (4) Memiliki citra yang baik. Dan ancaman (1) Banyaknya hotel sejenis, (2) Perekonomian kurang stabil, (3) Faktor keamanan belum kodusif

C. Saran

1. Sebaiknya ditambahkan fasilitas yang lain untuk meningkatkan citra hotel Dalton
2. Sebaiknya harga penginapan hotel Dalton dihitung kembali disesuaikan dengan perekonomian Masyarakat saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R., Fitriani, R., Ashari, M. A. (2019). Pengembangan Kecerdasan Naturalis Anak Melalui Metode Proyek Berbasis Sains di TK Titipan Ilahi Renco Kelayu Jorong. *Jurnal Children Advisory Research and Education JCARE*, 7(1), 2-6.
- Affandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan Pertama. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Araningsih, Luh Putri. (2019). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Perencanaan Kegiatan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Keberhasilan Penyerapan Dana Desa Se-Kabupaten Tabanan*. Skripsi. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Denna Pramesti Romadhona Susanto. (2019). *Kajian Teknis Produktivitas Unit Peremuk Batu Andesit di PT. Gawi Maju Karsa Kabupaten Purworejo Provinsi Jawa Tengah*.
- Dirgantoro, M. A., Mangkuprawira, S., Siregar, H., & Sinaga, B. M. (2020). Dampak kebijakan desentralisasi fiskal terhadap transformasi ekonomi di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 5(1), 1-9.
- Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih. 2019. *Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada Hotel Berbintang di Kota Medan*. 1(1), 29–37.
- Faisal. 2019. *Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada PT PLN (Persero) cabang Gorontalo*. 6(2), 129–136.
- Fariz Andrian Saputro. 2019. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kualitas kinerja keuangan perusahaan dengan Inovasi sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Jasa Usaha Fotocopy Surabaya)*. Vol 6 No 2.
- Heliani. 2019. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)*. Universitas Nusa Putra. Bandung: *Jurnal Aktiva : Riset akuntansi dan keuangan*, 1 (1), 2019, 38-49 ISSN: 2686-1054 (media online)
- Hunus, A., & Putri, L. (2019). *Penggunaan Economic Value Added (EVA) untuk Mengukur Kinerja dan Penentuan Struktur Modal Optimal pada Perusahaan Telekomunikasi (Go Public) (Studi Kasus: PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dan PT. Indosat, Tbk)*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 11(2), 83-98.

- Islamiah, R. (2017). Penerapan Analisis Swot Dalam Perumusan Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Pesona Batik Madura (Doctoral Dissertation, Stiesia Surabaya).
- Lantang, T., Soegoto, A. S., & Mandagie, Y. (2018). Analisis penentuan strategi bersaing pada usaha pengolahan ikan Pt. Deho Canning Company Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Lupi, dkk. 2022. "Analisis strategi pemasaran dan penjualan e-sommerce pada tokopedia.com". *jurnal elektronik sistem informasi dan komputer*, 2.1 ,20-29
- Majed, Gani Abdel. 2018 "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Konstruksi di Kota Padang)" Padang: Universitas Negeri Padang.
- Makmut, T. *Perpustakaan Era Keterbukaan informasi publik*. (2018): hal. 25
- Muhtar, T., Suherman, A., Aeni, A. N., & Jayadinata, A. K. (2018). Internalisasi Nilai Kesalehan Sosial. UPI Sumedang Press.
- Mulyawan, A., & Rinawati, R. (2019). Pengaruh Kualitas Layanan Akademik Terhadap Kepuasan Mahasiswa Serta Implikasinya Pada Loyalitas Mahasiswa (Studi Pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Dan Komputer Di Kota Bandung). *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 10(2), 119-131.
- Parrangan, E. R. (2018). Analisis Strategi Perusahaan Dalam Ekspansi Pasar Luar Negeri (Studi Kasus Pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Akuisisi Thang Long Cement Company di Vietnam) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Pepmi. 2018. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kualitas Kinerja dan Konsekuensinya Terhadap Kinerja Keuangan Pada Pt. Dipo Valasindo. 10(2), 103–114.
- Pramadewi, A. (2021). Analisis strategi bersaing dalam meningkatkan volume penjualan tenunan ikat dan kain songket dekransda rengat. *PEKBIS*, 2(02).
- Prisuda Nur Haryono. 2019. Pengaruh Sistem Pengendalian Manjemen Terhadap kinerja Manajerial pada Bank Perkreditan Rakyat Karang Malang Sragen. 3(2), 52–58.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabet.
- Widayanti, R. E., Hamali, S., & Maulana, S. (2018). Upaya Peningkatan Kinerja Usaha Kecil. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 5(3), 213-221.
- Widyarini, (2019). Theory of Planned Behavior TPB merupakan teori sebab akibat yang mengansumsikan bahwa perilaku social manusia dibawah

tekanan dan dapat diprediksi berdasarkan niat (intention). Fishbein, & Ajzen 1975.





Lampiran Coding Wawancara

CODING WAWANCARA

1. Coding Indikator

- I : Berkomunikasi dengan pendengar
- I-A : Mempertimbangkan keinginan pendengar
- II : Mempromosikan kanal di sosial media
- II-A : Mengajak pendengar untuk berkontribusi langsung

2. Coding Key Informan

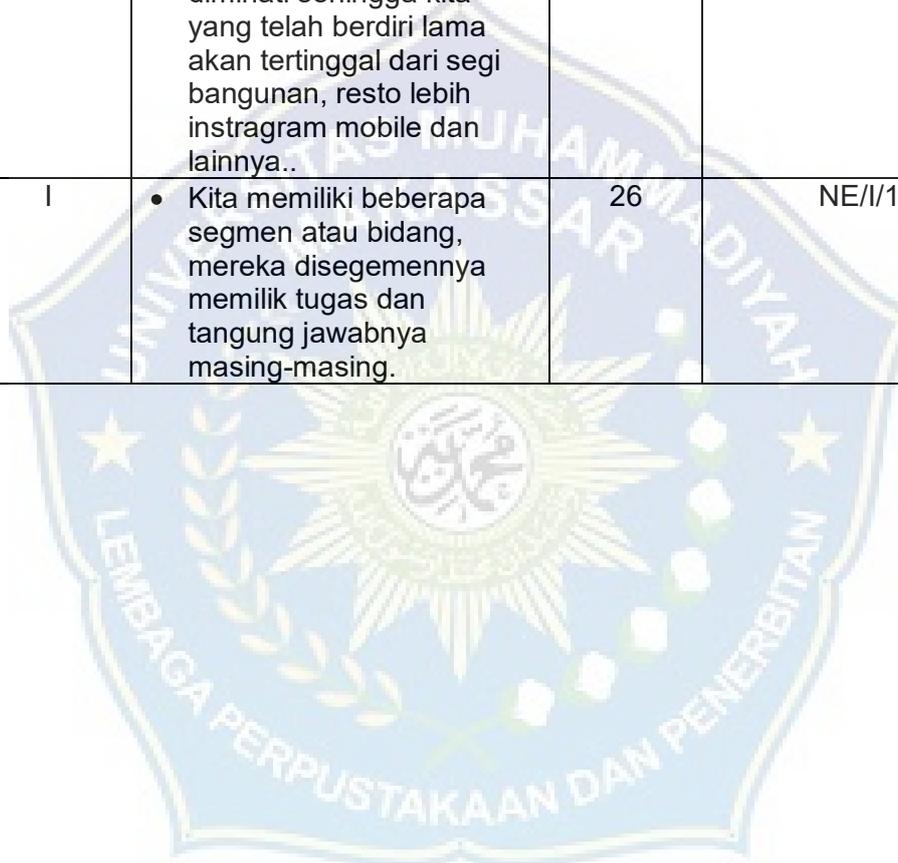
- NE : Nirma Efendi
- HK : Harry Kurniawan
- K : Karmila

Wawancara Key Informan 1

Nama : Nirma Efendi
 Kode : NE
 Jabatan : Human Resources Manager

Kode	Data Wawancara	Baris	Penulisan
I	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi bisnis, Fokus keservicenya atau pelayanan 	3	NE//1/3
I	<ul style="list-style-type: none"> • Tetap fokus ketargetnya kita dengan pelayanan yang kita rencanakan, kita yakin kalau kita dapat mentrinit mereka dengan baik pasti customer akan Kembali lagi kekita, jadi titik beratnya ada diservice atau service. 	7	NE//1/7
I	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pelayanan yang baik kepada tamu dan sales harus memperbanyak listnya dan perbaikan kualitas pelayanan, perbaruan dengan era milineal saat 	18	NE//1/11

	ini, kemudian pemasaran promosinya harus milineal juga.		
I	<ul style="list-style-type: none"> Ancaman eksternal adalah kompetitor yang semakin merajalela saat ini, apalagi hotel yang baru lebih Menyusun konsep-konsep yang lebih milineal atau lebih diminati sehingga kita yang telah berdiri lama akan tertinggal dari segi bangunan, resto lebih instragram mobile dan lainnya.. 	15	NE//1/15
I	<ul style="list-style-type: none"> Kita memiliki beberapa segmen atau bidang, mereka disegemennya memilik tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. 	26	NE//1/26



LAMPIRAN 1

TRANSKIP WAWANCARA NIRMA EFENDI

Peneliti: Bagaimana visi misi strategi bisnis dari hotel Dalton kota Makassar?

Nirma Efendi: Jadi hotel Dalton sendiri lebih bergerak dibidang jasa otomatis kita fokus keservicenya atau pelayanan, target kita bisa kena Ketika kita telah memberikan pelayanan yang baik kepada tamu.

Peneliti: Banyak persaingan hotel saat ini bagaimana hotel Dalton menyikapi hal tersebut dan apa pengaruh yang ditimbulkan?

Nirma Efendi: Tetap fokus ketargetnya kita dengan pelayanan yang kita rencanakan, kita yakin kalau kita dapat mentrinit mereka dengan baik pasti customer akan Kembali lagi kekita, jadi titik beratnya ada diservice atau service.

Peneliti: Bagaimana Upaya hotel Dalton agar tetap bertahan?

Nirma Efendi: Harus memberikan pelayanan yang baik kepada tamu dan sales harus memperbanyak listnya dan perbaiki kualitas pelayanan, perbaruan dengan era milineal saat ini, kemudian pemasaran promosinya harus milineal juga.

Peneliti: Peluang dan ancaman lingkungan eksternal?

Nirma Efendi: Ancaman eksternal adalah kompotiter yang semakin merajalela saat ini, apalagi hotel yang baru lebih Menyusun konsep-konsep yang lebih milineal atau lebih diminati sehingga kita yang telah berdiri lama akan tertinggal dari segi bangunan, resto lebih instragram mobile dan lainnya. Tetapi masih banyak tamunya kita yang loyal customer sebenarnya jika kita trinit dengan baik dia akan bisa menjadi loyal sekalipun ada hotel yang barupun kalua kita ngetrint dengan cara yang luar biasa pasti mereka akan balik kekita dan

pendekatan-pendekatan emosional yang bisa membuat mereka nyaman dengan kita komunikasi, pelayanan serta cara kita memperlakukan tamu dengan baik.

Peneliti: Bagaimana kemampuan tenaga kerja dalam mengoperasikan terkhusus pada hotel Dalton?

Nirma Efendi: Jadi, kalau membahas tentang karyawan kita memiliki beberapa segmen atau bidang, mereka disegemennya memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan jumlah karyawan kami sekitar 198 orang.



Wawancara Key Informan 2

Nama : Harry Kurniawan

Kode : HK

Jabatan : Front Office Manager

Kode	Data Wawancara	Baris	Penulisan
I	<ul style="list-style-type: none"> • Visi hotel dalton menjadi yang terbaik di Makassar serta membuka lapangan kerja sekitar kota makassar. 	2	HK/I/2/2`
I	<ul style="list-style-type: none"> • Perhotelan saat ini terkhususnya di Makassar sudah sangat banyak persaingan tetapi kami tetapi memperbaiki service atau pelayanan, Ketika kami memservice tamu dengan baik pasti mereka akan Kembali, walaupun letak hotel Dalton ini jauh dari pusat kota, tetapi kami mempunyai kekuatan disini sudah memiliki fasilitas yang hampir semua ada atau memadai. 	7	HK/I/2/7
I	<ul style="list-style-type: none"> • Kami menjalin hubungan kerja sama dengan beberapa pihak yaitu Angkatan laut, penerbangan atau bandara, dinas kehutanan, Polda karena hotel kami bisa menampung 6 ribu orang. 	14	HK/I/2/14
I	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kompotiter-kompotiter yang baru tetapi kami selalu mengutamakan pada bagian service karena hotel kami memiliki pelayanan antar jemput gratis kebandara 	18	HK/I/2/18

	sehingga tamu-tamu disini sudah tidak memikirkan transportasi ke bandara.		
I	<ul style="list-style-type: none">Semua tenaga kerja kami sudah terlatih dengan baik karena setiap segmen akan melakukan training setiap bulan sebanyak 16 jam.	24	HK/1/2/24



LAMPIRAN 2

TRANSKIP WAWANCARA HARRY KURNIAWAN

Peneliti: Apa saja visi misi strategi bisnis dari hotel Dalton kota Makassar?

Harry Kurniawan: pertama, visi hotel Dalton yaitu menjadi yang terbaik di Makassar serta membuka lapangan kerja sekitar kota Makassar.

Peneliti: Bagaimana persaingan yang terjadi saat ini dan apa pengaruh terhadap hotel Dalton?

Harry Kurniawan: Kalau berbicara tentang perhotelan saat ini terkhususnya di Makassar sudah sangat banyak persaingan tetapi kami tetapi memperbaiki service atau pelayanan, Ketika kami memservice tamu dengan baik pasti mereka akan Kembali, walaupun letak hotel Dalton ini jauh dari pusat kota, tetapi kami mempunyai kekuatan disini sudah memiliki fasilitas yang hampir semua ada atau memadai, sehingga itu yang menjadi daya kita bisa bersaing dengan hotel yang lainnya.

Peneliti: Bagaimana Upaya hotel Dalton agar tetap bertahan?

Harry Kurniawan: Kami menjalin hubungan kerja sama dengan beberapa pihak yaitu Angkatan laut, penerbangan atau bandara, dinas kehutanan, Polda karena hotel kami bisa menampung 6 ribu orang.

Peneliti: Peluang dan ancaman lingkungan eksternal?

Harry Kurniawan: Tantangan yaitu adanya kompotiter-kompotiter yang baru tetapi kami selalu mengutamakan pada bagian service karena hotel kami memiliki pelayanan antar jemput gratis kebandara sehingga tamu-tamu disini sudah tidak memikirkan transportasi ke bandara.

Peneliti: Bagaimana kemampuan tenaga kerja dalam mengoperasikan terkhusus pada hotel Dalton?

Harry Kurniawan: Semua tenaga kerja kami sudah terlatih dengan baik karena setiap segmen akan melakukan training setiap bulan sebanyak 16 jam.



Wawancara Key Informan 3

Nama : Karmila

Kode : K

Jabatan : Front Office Coordinator

Kode	Data Wawancara	Baris	Penulisan
I	<ul style="list-style-type: none"> Untuk strategi bisnisnya itu kami mengarap semua korporet-korporet yang ada didaerah sini, serta semua kabupaten yang lainnya. 	2	K/I/3/2
I	<ul style="list-style-type: none"> Kalau kompotiter yang sangat kenceng apalgi daerah Makassar sudah ada beberapa hotel-hotel kecil juga yang sudah mengarap acara” seperti wedding, acara ulang tahun serta yang lainnya. 	8	K/I/3/8
I	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan pelayanan yang baik kepada tamu dan memperbaiki kualitas pelayanan. 	12	K/I/3/12
I	<ul style="list-style-type: none"> Tantangan dari dalam hotel Dalton sendiri misalnya karyawannya kami apakah memberikan pelayanan yang baik atau tidak 	15	K/I/3/15
I	<ul style="list-style-type: none"> Semua tenaga kerja kami sudah terlatih dengan baik karena setiap segmen akan melakukan training setiap bulan sebanyak 16 jam. 	19	K/I/3/19

LAMPIRAN 3

TRANSKIP WAWANCARA KARMILA

Peneliti: Apa saja visi misi strategi bisnis dari hotel Dalton kota Makassar?

Karmila: Awalnya hotel Dalton sendiri hanya sebagai menerima tamu tetapi karena boroom kami yang besar dengan mencakup 5 ribu orang. Untuk strategi bisnisnya itu kami mengarap semua korporet-korporet yang ada didaerah sini, serta semua kabupaten yang lainnya.

Peneliti: Bagaimana persaingan yang terjadi saat ini dan apa pengaruh terhadap hotel Dalton?

Karmila: Kalau kompotiter yang sangat kenceng apalgi daerah Makassar sudah ada beberapa hotel-hotel kecil juga yang sudah mengarap acara” seperti wedding, acara ulang tahun serta yang lainnya.

Peneliti: Bagaimana upaya agar hotel dalton tetap bertahan?

Karmila: Memberikan pelayanan yang baik kepada tamu dan memperbaiki kualitas pelayanan.

Peneliti: Peluang dan ancaman lingkungan eksternal?

Karmila: Tantangan dari dalam hotel Dalton sendiri misalnya karyawannya kami apakah memberikan pelayanan yang baik atau tidak

Peneliti: Bagaimana kemampuan tenaga kerja dalam mengoperasikan terkhusus pada hotel Dalton?

Karmila: Semua tenaga kerja kami sudah terlatih dengan baik karena setiap segmen akan melakukan training setiap bulan sebanyak 16 jam.

DOKUMENTASI

WAWANCARA BEBERAPA ORANG BAGIAN DARI HOTEL DALTON KOTA MAKASSAR

HUMAN RESOURCES MANAGER : NIRMA EFENDI



BAGIAN FRONT OFFICE MANAGER : HARRY KURNIAWAN



FRONT OFFICE COORDINATOR : KARMILA





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS



Nomor : 189/05/A.2-II/XII/45/2023 Makassar, 27 Desember
 2023

Lamp : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.

Ketua LP3M Universitas Muhammadiyah Makassar

Di-

Tempat

Dengan Hormat

Dalam rangka proses penelitian dan penulisan skripsi mahasiswa dibawah ini:

Nama : NUR ANITA TAHIR

Stambuk : 105731109120

Jurusan : Akuntansi

Judul Penelitian : STRATEGI BISNIS DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL
 DALAM MENINGKATKAN SISTEM PENGENDALIAN
 MANAJEMEN PADA DALTON HOTEL KOTA MAKASSAR

Dimohon kiranya mahasiswa tersebut dapat diberikan izin untuk melakukan penelitian
 sesuai tempat mahasiswa tersebut melakukan penelitian

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terimakasih.

Tembusan:

1. Rektor Unismuh Makassar



**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Jl. Bougenville No.5 Telp. (0411) 441077 Fax. (0411) 448936
Website : <http://simap-new.sulselprov.go.id> Email : ptsp@sulselprov.go.id
Makassar 90231

Nomor : **20/S.01/PTSP/2024** Kepada Yth.
Lampiran : - Pimpinan Hotel Dalton Makassar
Perihal : **Izin penelitian**

di-
Tempat

Berdasarkan surat Ketua LP3M UNISMUH Makassar Nomor : 3189/05/C.4-VIII/XII/1445/2023 tanggal 29 Desember 2023 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

Nama : **NUR ANITA TAHIR**
Nomor Pokok : 105731109120
Program Studi : Akuntansi
Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa (S1)
Alamat : Jl. Slt Alauddin, No. 259 Makassar

PROVINSI SULAWESI SELATAN

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka menyusun SKRIPSI, dengan judul :

**" STRATEGI BISNIS DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM MENINGKATKAN SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA DALTON HOTEL KOTA MAKASSAR "**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. **02 Januari s/d 02 Februari 2024**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami **menyetujui** kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar
Pada Tanggal 02 Januari 2024

KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU
SATU PINTU PROVINSI SULAWESI SELATAN



ASRUL SANI, S.H., M.Si.
Pangkat : PEMBINA TINGKAT I
Nip : 19750321 200312 1 008

Tembusan Yth
1. Ketua LP3M UNISMUH Makassar di Makassar;
2. *Pertinggal.*



**SURAT KETERANGAN
MENERIMA MAHASISWA PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nirma Efendi
Jabatan : Human Resources Manager
Instansi/Perusahaan : Dalton Hotel Makassar

Dengan ini menerangkan :

Nama : Nur Anita Tahir
Nim : 105731109120
Program studi : Akuntansi
Pekerjaan/Lembaga : UNISMUH Makassar

Memberikan keterangan bahwa Dalton Dalton Hotel memberikan izin Penelitian sesuai surat Nomor 20/S.01/PTSP/2024 demikian surat keterangan ini dibuat untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 19 Januari 2024


Nirma Efendi
Human Resources Manager



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nirma Efendi
Jabatan : Human Resources Manager
Instansi/Perusahaan : Dalton Hotel Makassar

Dengan ini menerangkan :

Nama : Nur Anita Tahir
Nim : 105731109120
Program studi : Akuntansi
Pekerjaan/Lembaga : UNISMA Makassar

Memberikan keterangan bahwa telah dan selesai melakukan Penelitian sesuai surat Nomor 20/S.01/PTSP/2024 dengan judul "STRATEGI BISNIS DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM MENINGKATKAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA DALTON HOTEL KOTA MAKASSAR" di Dalton Hotel Makassar demikian surat keterangan ini dibuat untuk di gunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 5 Maret 2024


Nirma Efendi
Human Resources Manager

Nur Anita Tahir 105731109120

BAB I

by Tahap Tutup



Submission date: 30-Apr-2024 09:59AM (UTC+0700)

Submission ID: 2366310788

File name: BAB_1_-_2024-04-30T105852.099.docx (21.46K)

Word count: 1061

Character count: 7266

Nur Anita Tahir 105731109120 BAB I

ORIGINALITY REPORT

7%	3%	0%	5%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Konsorsium Perguruan Tinggi Swasta Indonesia II <small>Student Paper</small>	5%
2	ekologisos06-unesa.blogspot.com <small>Internet Source</small>	1%
3	repository.upi.edu <small>Internet Source</small>	1%



Exclude quotes Exclude matches
Exclude bibliography

Nur Anita Tahir 105731109120

BAB II

by Tahap Tutup

Submission date: 30-Apr-2024 09:59AM (UTC+0700)

Submission ID: 2366311371

File name: BAB_II_-_2024-04-30T105900911.docx (40.7K)

Word count: 3747

Character count: 26014

Nur Anita Tahir 105731109120 BAB II

ORIGINALITY REPORT

11%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES



PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

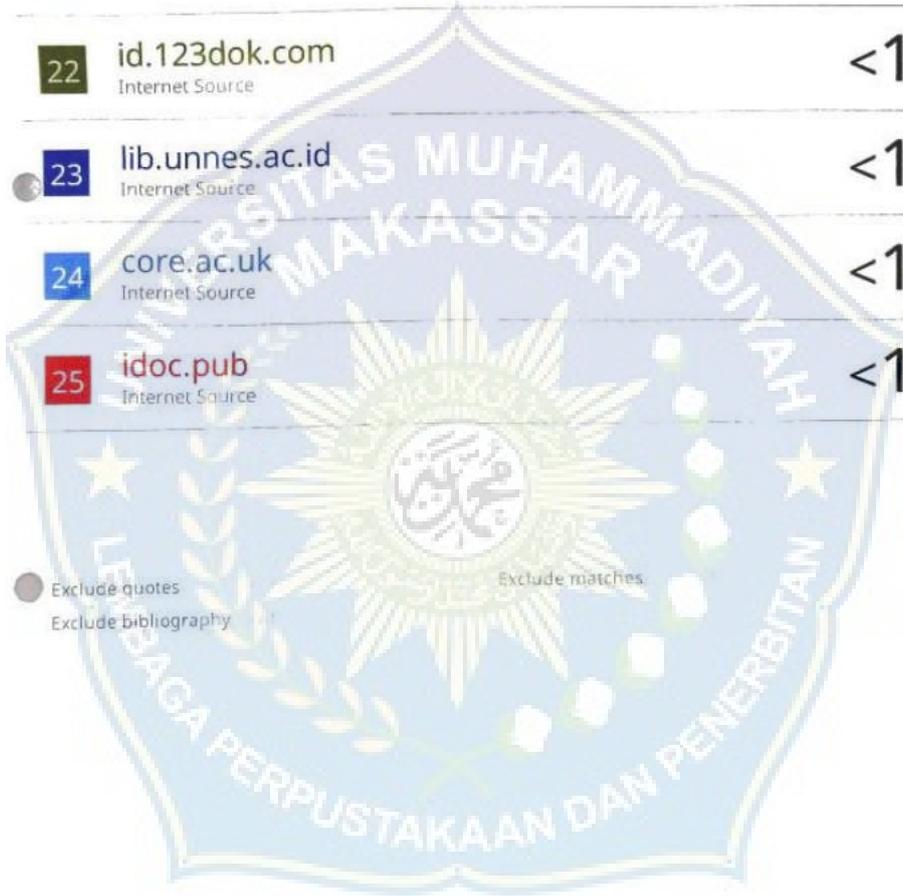
Rank	Source	Percentage
1	Submitted to Universitas Maritim Raja Ali Haji Student Paper	1%
2	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	1%
3	media.neliti.com Internet Source	1%
4	www.coursehero.com Internet Source	1%
5	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	1%
6	eprints.upnjatim.ac.id Internet Source	1%
7	sandylifiasyani.wordpress.com Internet Source	1%
8	stieganessa.e-journal.id Internet Source	1%
9	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%

19	Internet Source	<1 %
20	www.scribd.com Internet Source	<1 %
21	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	<1 %
22	id.123dok.com Internet Source	<1 %
23	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
24	core.ac.uk Internet Source	<1 %
25	idoc.pub Internet Source	<1 %

Exclude quotes

Exclude Bibliography

Exclude matches



10 Yil Mustopa, Maidiana Astuti H, Dewi Sukmasari. "PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL DAN TUNJANGAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PENGADILAN TATA USAHA NEGARA BANDAR LAMPUNG", Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 2022
Publication

<1%

11 Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Student Paper

<1%

12 Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
Student Paper

<1%

13 Submitted to Universitas Muria Kudus
Student Paper

<1%

14 adeliasundoro.wordpress.com
Internet Source

<1%

15 slideplayer.info
Internet Source

<1%

16 elib.unikom.ac.id
Internet Source

<1%

17 repository.uinjkt.ac.id
Internet Source

<1%

18 Submitted to Universitas Pelita Harapan
Student Paper

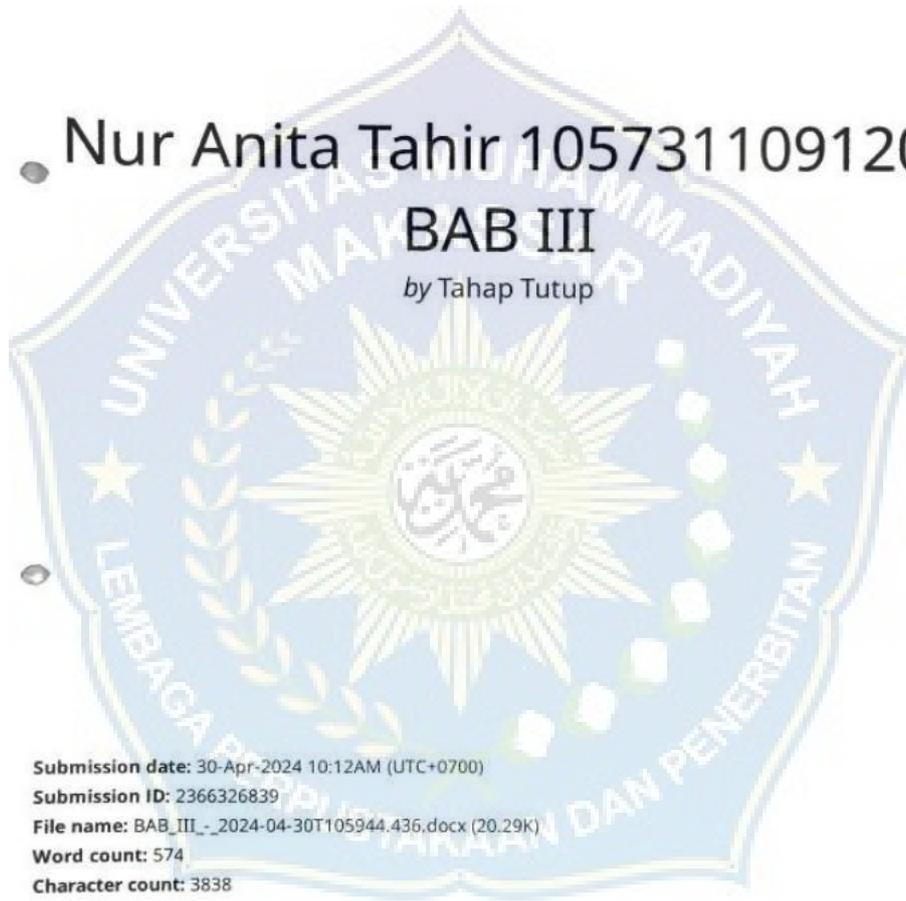
<1%

repository.usd.ac.id

Nur Anita Tahir 105731109120

BAB III

by Tahap Tutup



Submission date: 30-Apr-2024 10:12AM (UTC+0700)

Submission ID: 2366326839

File name: BAB_III_-_2024-04-30T105944.436.docx (20.29K)

Word count: 574

Character count: 3838

Nur Anita Tahir 105731109120 BAB III

ORIGINALITY REPORT

7% SIMILARITY INDEX	7% INTERNET SOURCES	1% PUBLICATIONS	0% STUDENT PAPERS
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	mafiadoc.com Internet Source	2%
2	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	2%
3	id.123dok.com Internet Source	2%
4	repository.uksw.edu Internet Source	2%

Exclude quotes
 Exclude bibliography

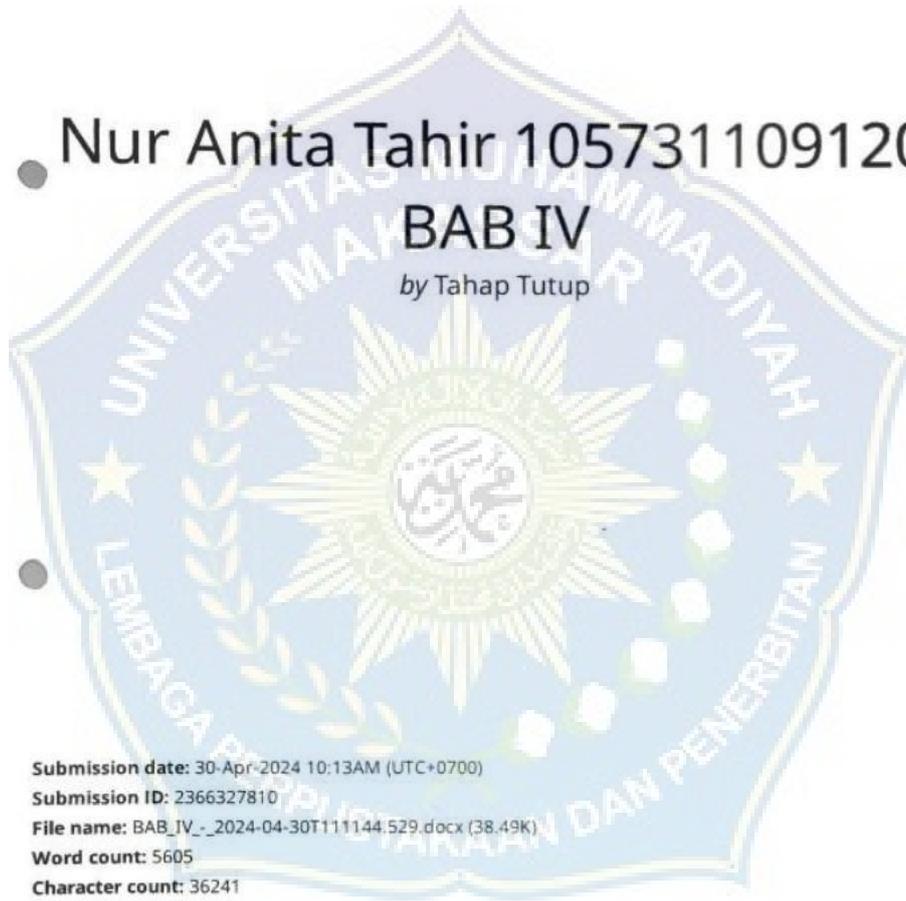
Exclude matches



Nur Anita Tahir 105731109120

BAB IV

by Tahap Tutup



Submission date: 30-Apr-2024 10:13AM (UTC+0700)

Submission ID: 2366327810

File name: BAB_IV_-_2024-04-30T111144.529.docx (38.49K)

Word count: 5605

Character count: 36241

Nur Anita Tahir 105731109120 BAB IV

ORIGINALITY REPORT

2 %	2 %	0 %	0 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	123dok.com Internet Source	<1%
2	sasmitadewianakagung.blogspot.com Internet Source	<1%
3	15hits.blogspot.com Internet Source	<1%
4	instadigg.com Internet Source	<1%
5	pt.scribd.com Internet Source	<1%
6	www.jasaarsitek.co.id Internet Source	<1%
7	www.tempointeractive.com Internet Source	<1%
8	dedeaandasari.wordpress.com Internet Source	<1%
9	javarakminimarket.com Internet Source	<1%

10	technoll.net Internet Source	<1%
11	travelographer1.rssing.com Internet Source	<1%
12	www.gurupembelajar.net Internet Source	<1%



Nur Anita Tahir 105731109120

BAB V

by Tahap Tutup



Submission date: 30-Apr-2024 10:36AM (UTC+0700)

Submission ID: 2366357290

File name: BAB_V_-_2024-04-30T113450.741.docx (18.93K)

Word count: 281

Character count: 1764

Nur Anita Tahir 105731109120 BAB V

ORIGINALITY REPORT

0%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

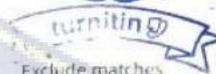
0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES



Exclude quotes

Exclude matches

Exclude bibliography





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN**
Alamat kantor: Jl. Sultan Alauddin No.259 Makassar 90221 Tlp.(0411) 866972,881593, Fax.(0411) 865588

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

**UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini:**

Nama : Nur Anita Tahir

Nim : 105731109120

Program Studi : Akuntansi

Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambang Batas
1	Bab 1	7 %	10 %
2	Bab 2	11 %	25 %
3	Bab 3	7 %	10 %
4	Bab 4	2 %	10 %
5	Bab 5	0 %	5%

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang diadakan oleh UPT- Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 29 April 2024

Mengetahui

Kepala UPT- Perpustakaan dan Penerbitan,



Jl. Sultan Alauddin no 259 makassar 90222
Telepon (0411)866972,881 593, fax (0411)865 588
Website: www.library.unismuh.ac.id
E-mail : perpustakaan@unismuh.ac.id

BIOGRAFI PENULIS



Nur Anita Tahir, panggilan Nita lahir di Enrekang pada tanggal 06 Januari 2003 dari pasangan suami istri bapak Tahir dan Ibu Hasmiati. Peneliti adalah anak ke 6 dari 8 bersaudara. Peneliti sekarang bertempat tinggal di jln. Sultan Alauddin 2 lorong 2D. Pendidikan yang di tempuh oleh peneliti yaitu SDN 46 MEMBURA Lulus tahun 2014, SMPN 7 ENREKANG lulus tahun 2017, SMAN 2 ENREKANG lulus tahun 2020 dan mulai tahun 2020 mengikuti Program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program studi Akuntansi kampus Universitas Muhammadiyah Makassar. Sampai dengan penulisan skripsi saat ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.

