

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja keberlanjutan merupakan kinerja pada aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan yang diharapkan dapat meningkat dalam jangka panjang (Formentini & Taticchi, 2016; Hassini et al., 2012). Namun akhir 2019 lalu fenomena virus *Covid-19* yang terjadi telah menyebabkan perubahan yang signifikan terhadap seluruh tatanan kehidupan terutama pada sektor perekonomian. Dengan banyaknya kasus yang terkonfirmasi positif *Covid-19*, secara *global World Health Organization* mencatat per 24 Oktober 2020 jumlah kasus sebanyak 41.809.078 sedangkan di Indonesia sendiri adalah 385.890 kasus. Hal tersebut berdampak pada terkontraksinya perekonomian Indonesia. Dalam struktur perekonomian nasional, sektor yang paling terdampak adalah pada sektor hotel, restoran dan pariwisata yang dibuktikan dengan adanya kerugian sebanyak 85,7 Triliun, dengan rincian sektor perhotelan 30 Triliun, Restoran 40 Triliun, maskapai penerbangan 11,7 triliun dan *tour operator* 4 triliun. Lebih jauh lagi Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia, Haryadi Sukamdani menyebutkan ada 2.000 hotel dan 8.000 restoran menyatakan tutup operasional (Eko Wahyudi. 2020.Tempo.com, 14 Juli 2020). Ketika pandemi *Covid-19* mulai melandai, sektor perhotelan di Indonesia menunjukkan *tren* pertumbuhan yang positif yaitu 6.7% atau terdapat penambahan 1.451 hotel berbintang baru pada tahun 2022 (Badan Pusat Statistik, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa sektor perhotelan mulai diminati kembali oleh investor. Apalagi setelah status pandemi *Covid-19* telah dicabut secara resmi oleh pemerintah dan diperkirakan investasi di sektor perhotelan akan terus bertumbuh. Pada era pembangunan berkelanjutan, semua perusahaan dituntut oleh pemangku kepentingan untuk dapat meningkatkan kesadaran tanggung jawab dalam menangani pemanasan global dan masalah Hak Asasi Manusia (HAM) (Agnolucci & Arvanitopoulos, 2019; Alam et al.,2019; Shahbaz et al., 2020). Pemangku kepentingan berharap agar perusahaan dapat mewujudkan visi dan misinya secara berkelanjutan. *Global Reporting Initiative* menyatakan bahwa keberlanjutan dapat dicapai perusahaan melalui kepercayaan yang harus dijaga. Implikasinya kajian mengenai keberlanjutan ini sangat penting,

khususnya bagi perkembangan ilmu akuntansi keberlanjutan dan perkembangan *sustainability report* di Indonesia telah menjadi bagian sangat penting dari *Integrated Reporting*, yang menggabungkan parameter keuangan dan non-keuangan. Istilah umum yang identik dengan pelaporan keberlanjutan mencakup pelaporan *triple bottom line*, dan tanggung jawab sosial perusahaan (Indonesia Sustainability Network, 2022).

Penilaian kinerja dengan pendekatan mengintegrasikan aspek lingkungan dan juga sosial dikenal dengan *Sustainability Balance Scorecard* (SBSC). *Balance Scorecard* (BSC) dikembangkan menjadi SBSC dengan mengintegrasikan pengelolaan sosial dan lingkungan pada pengelolaan umum perusahaan sehingga menjadi sumber keberlanjutan usaha (Radu, 2012). SBSC penting digunakan untuk membantu organisasi mendukung strategi keberlanjutan usaha (Schaltegger dan Wagner, 2006). Lamberton (2005) menyatakan bahwa konsep mengenai *sustainability accounting* muncul pada awal tahun 1990 dan perkembangan konsep ini sangat baik sampai dengan munculnya *Sustainability Reporting Guidelines* pada tahun 2002. Secara konseptual, konsep *sustainability accounting* dapat dimaknai sebagai alat atau teknik yang dapat dipergunakan oleh manajemen perusahaan untuk membantu perusahaan menjadi lebih *sustainable*. *Sustainable* dalam sistem akuntansi perusahaan dimana perusahaan beralih dari akuntansi tradisional menjadi akuntansi yang berfokus pada informasi ekonomi, informasi sosial, dan informasi lingkungan. Proses transformasi ini akan mengakibatkan perubahan pada setiap aktivitas bisnis perusahaan, misalnya keputusan manajemen tidak hanya berfokus pada dampak finansial perusahaan, namun juga berfokus pada dampak sosial dan dampak lingkungan. SBSC dapat menjadi pengukuran kinerja dan dapat membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah keberlanjutan. Kinerja keberlanjutan hotel di Indonesia bermasalah pada isu sosial yaitu pada penggunaan pekerja harian lepas yang biasa disebut dengan *daily worker*. Status *daily worker* diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No. PER-06/MEN/1985 untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dan dapat berubah-ubah dalam hal waktu maupun volume pekerjaan dengan menerima upah yang didasarkan atas kehadiran pekerja secara harian dan kontraknya diperpanjang setiap dua tahun. Namun, yang terjadi pada

banyak hotel memanfaatkan status *daily worker* tidak sesuai dengan peraturan dan hanya sebagai strategi efisiensi anggaran. Pihak manajemen hotel hanya memanfaatkan *daily worker* saat high season dan tidak mempertimbangkan perpanjangan kontrak. Masalah kinerja keberlanjutan hotel juga terdapat pada isu lingkungan yang terdiri dari dampak jangka pendek dan jangka panjang (Lee & Cheng, 2018). Dampak jangka pendek, berupa peningkatan volume sampah yang tidak dapat di daur ulang dan limbah berbahaya yang mengakibatkan pencemaran lingkungan (Han et al., 2018). Dampak jangka panjang, seperti pengurangan sumber resapan air akibat alih fungsi lahan, pemakaian air tanah yang berlebihan berakibat penurunan permukaan tanah menyebabkan banjir dan defisit air, serta pengelolaan limbah yang tidak optimal menyebabkan pencemaran lingkungan. yang akan terjadi pada aspek keuangan, lingkungan, dan sosial (Epstein dan Roy, 2011).

Penerapan penilaian kinerja berkelanjutan berbasis SBSC dapat diterapkan pada industri perhotelan berdasarkan fenomena yang terjadi di Bali yang sebagai daerah tujuan wisata utama yang ada di Indonesia. Pemerintah menyadari bahwa pariwisata memegang peranan penting bagi pertumbuhan ekonomi yang ada di setiap daerah salah satu fasilitas yang dapat menunjang kenyamanan para wisatawan adalah hotel. Bali sebagai destinasi wisata yang memiliki beragam obyek wisata memerlukan hotel dengan sarana dan prasarana yang baik untuk para wisatawan. Hotel adalah salah satu bisnis yang dapat penunjang perkembangan pariwisata dengan demikian hotel dituntut untuk memiliki kinerja yang baik, (Utami et al., 2017). Hotel Berbintang menjadi suatu usaha akomodasi yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, di mana setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan, dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, dan telah memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang seperti yang telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata. Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali mencatat tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang di Pulau Dewata pada November 2022 mencapai 48,91 persen. TPK tersebut naik setinggi 2,63 poin jika dibandingkan dengan Oktober 2022. Tahun 2022 Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan ada 3.528 unit usaha akomodasi di Bali. Dari jumlah tersebut,

sebanyak 434 unit usaha atau 12,3% merupakan hotel bintang dengan total jumlah kamar 47.751 unit. Seiring dengan pertumbuhan hotel, masalah sosial dan lingkungan yang ditimbulkan semakin kompleks. Adanya dampak *negative* seperti berkurangnya lahan hijau dan daerah resapan air. Selain itu, terjadi peningkatan kebutuhan air dalam jumlah besar. Bahkan ironisnya, sebagian besar hotel menggunakan air tanah tanpa izin dari pemerintah. Penyedotan air tanah secara berlebihan oleh industri perhotelan mengakibatkan terjadinya defisit air di Bali hingga 27,651 miliar kubik pada tahun 2015 dan dalam jangka panjang bisa menimbulkan dampak negatif berupa terjadinya penurunan permukaan tanah (Redaksi Bale Bengong. 2017. Balebengong.id, 22 Mei 2017).

Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Denpasar mengakui masih ada hotel yang membuang limbah ke pantai. PHRI Denpasar mengakui pencemaran pantai yang disebabkan oleh hotel dan restoran di Bali telah terjadi sejak 10 tahun lalu (Gds.2011.Detik News.com, 02 Mei 2011). Menurut riset *Senior Associate Director Colliers International Indonesia*, perlambatan yang terjadi disebabkan masalah sampah plastik, dan masalah lingkungan seperti macet, abrasi pantai, dan kriminalitas. Bisnis perhotelan tahun 2019 melambat dari tahun sebelumnya dan tahun 2020 memiliki tantangan yang lebih berat lagi. Banyak wisatawan mancanegara yang mengeluhkan sampah plastik serta menurunnya kualitas lingkungan di Bali. Selain sampah plastik, dan lingkungan, tantangan lain yang dihadapi Bali cukup berat dan sangat beragam, (Hilda.2020. Kompas.com, 13 Januari 2020).

Kesenjangan ini membutuhkan jaminan efektivitas pengelolaannya. Efektivitas dapat terjamin, jika pengendalian dilakukan secara simultan, baik intern maupun ekstern. Pengendalian Intern menurut Arens dan Loebbecke (2008) adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel satuan usaha lainnya yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan. Pengendalian intern dapat mencegah kerugian atau pemborosan pengolahan sumber daya perusahaan serta dapat menyediakan informasi tentang bagaimana menilai kinerja perusahaan dan manajemen perusahaan serta menyediakan informasi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan. Pengendalian secara intern dapat dilakukan

dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen berbasis lingkungan, yang disebut akuntansi manajemen lingkungan (Johnstone, 2018; Jordão & Novas, 2017; Solovida & Latan, 2017). Pengendalian secara ekstern dilakukan melalui pengawasan dari masyarakat (Chifari et al., 2016) dan penguatan regulasi oleh pemerintah (Janaghi et al., 2015). Namun, tingkat kepatuhan terhadap regulasi pemerintah masih rendah, di mana 51% hotel tidak memberlakukan konsep 3R (*reduce, reuse, dan recycle*) dan terdapat 35% hotel tidak memiliki sistem ramah lingkungan berdasarkan regulasi yang berlaku di Indonesia (BPS, 2021). Pengendalian intern ditetapkan setelah mempertimbangkan pengaruh lingkungan secara menyeluruh yang dilakukan bersama-sama dengan penilaian yang memadai terhadap resiko yang relevan serta mekanisme pemantauan yang efektif. Pengendalian intern yang efektif dapat memberikan keyakinan tersedianya pelaporan keuangan yang handal sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, dari pelaporan keuangan yang handal tersebut manajer dapat memperkirakan dan mengambil keputusan tindakan apa yang harus dilakukan guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Untuk menciptakan pengendalian intern yang efektif maka elemen-elemen pengendalian yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian, pemantauan serta informasi dan komunikasi perlu ditingkatkan pula dan dievaluasi apakah sudah berjalan dengan baik. Jika pengendalian intern suatu perusahaan telah dilaksanakan dengan baik maka manajer dapat mengambil keputusan dengan lebih baik guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Ketidakpastian lingkungan dapat mempengaruhi kinerja keberlanjutan, Miliken (1987) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga tipe; *effect uncertainty*, *response uncertainty* dan *stated uncertainty*. *Effect Uncertainty* merupakan ketidakmampuan untuk memprediksi pengaruh lingkungan di masa masa yang akan datang terhadap organisasi. *Response Uncertainty* merupakan ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi dari pilihan-pilihan keputusan untuk merespon lingkungan. *Stated Uncertainty* merupakan ketidakpastian yang dipersepsikan. Gul dan Chia (1994) menegaskan bahwa persepsi tentang ketidakpastian lebih baik daripada ketidakpastian yang

dinyatakan. Ketidakpastian lingkungan sangat memengaruhi bagaimana kinerja keberlanjutan suatu perusahaan dalam hal ini industri hotel terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Swari dan Wirasedana, 2017). Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang didapat oleh Rahmiyati (2014), Swari (2017), Ghina (2018), Nurhaliza (2019), dan Febrianti (2019) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keberlanjutan. Dalam penelitian Hadi (2014) Ketidakpastian Lingkungan juga secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan. Gordon dan Narayanan (1984) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berhubungan dengan kinerja organisasi. Namun hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Frestilia (2013) yang mengatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja keberlanjutan. Fernanda (2022) dalam penelitiannya juga mengatakan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja keberlanjutan pada industri hotel. Chenhall dan Morris (1986) menyakan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan *perceived environmental uncertainty* (PEU) merupakan faktor kontijensi yang penting sebab PEU dapat menyebabkan proses perencanaan dan kontrol menjadi lebih sulit.

Ketidakpastian lingkungan dapat dibarengi dengan adanya budaya organisasi yang bisa menjadi faktor kinerja keberlanjutan. Nizar (2011:253) mengatakan budaya organisasi adalah persepsi yang dianut oleh seluruh anggota didalam organisasi yang digunakan atau dianut sebagai perilaku dan petunjuk pemecahan masalah. Gaffar (2008) budaya organisasi terdiri dari nilai bersama (*shared beliefs*) dan merupakan bentuk manifestasi yang terlihat dari nilai budaya yang ditanamkan. Menurut Gaffar (2008) terdapat dua komponen suatu budaya organisasi yaitu material dan *ideational*. Komponen material terdiri dari symbol yang sifatnya *tangible* sedangkan komponen *ideational* mengarah pada nilai bersama mengenai misi organisasi dan perilaku standar yang diinginkan oleh organisasi. Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2006:279) meliputi: *Innovation and Risk Tasking, Attention to detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Aggressiveness, Stability*. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja keberlanjutan, Ainanur dan Tirtayasa, (2018)

Tanjung dan Juliandi (2020), Putra (2019) dalam penelitiannya telah mengungkapkan hal yang sama bahwa Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan. Tetapi dalam penelitian ini masih terdapat beberapa penelitian dari Lina, (2014), Maabuat, (2016) yang mengungkapkan hasil yang berkebalikan, yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh atau berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Teori stakeholder merupakan teori yang menjelaskan bagaimana manajemen perusahaan memenuhi atau mengelola harapan para stakeholder. Teori *stakeholder* mengatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingannya sendiri, tetapi harus memberikan manfaat bagi *stakeholdernya*. Teori ini menekankan akuntabilitas organisasi jauh melebihi kinerja keuangan atau ekonomi sederhana. Semua *stakeholder* mempunyai hak memperoleh informasi mengenai aktivitas perusahaan yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan (Susanto, et al, 2013). Oleh karena itu organisasi memiliki akuntabilitas terhadap stakeholdernya (Marzully Nur: 2012). Premis dasar dari teori stakeholder adalah bahwa semakin kuat hubungan korporasi, maka akan semakin baik bisnis korporasi. Sebaliknya, semakin buruk hubungan korporasi maka akan semakin sulit. Hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan adalah berdasarkan kepercayaan, rasa hormat, dan kerjasama.

Menurut Said Kelana (2015) Stewardship theory merupakan teori yang dibangun berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia yang pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Teori stewardship berfungsi sebagai mekanisme pertanggungjawaban untuk dapat memastikan pemantauan, audit dan pelaporan yang baik agar dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan (Cribb, 2006). Menurut Rahardjo (2007) bahwa hal penting dalam stewardship theory adalah manajer menyelaraskan tujuannya sesuai dengan tujuan Principal namun tidak berarti steward tidak memiliki kebutuhan. Teori stewardship menyiratkan bahwa terdapat hubungan saling mempercayai yang memperkuat struktur organisasi, dan tindakan yang sejalan dengan tujuan perusahaan (Corbetta dan Salvato, 2004; Davis et al., 1997).

Teori kontijensi merupakan suatu pandangan yang memiliki orientasi pada kebutuhan internal yang harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya (Fisher, 1998). Teori kontijensi digunakan untuk menganalisa desain dan sistem akuntansi manajemen sehingga bisa bermanfaat untuk menghasilkan informasi yang digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan, misalnya dalam perumusan strategi (Otley, 1980) serta untuk memenangkan persaingan usaha (Mia dan Clarke, 2011). Penelitian ini berpedoman pada teori kontijensi. Dengan adanya keselarasan faktor eksternal (seperti ketidakpastian lingkungan) dan internal budaya organisasi, dan efektivitas pengendalian internal), maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2 Motivasi Penelitian

Penelitian ini dimotivasi oleh beberapa hal, yaitu: Pertama, terdapat hasil penelitian yang menyatakan bahwa kinerja keberlanjutan penting digunakan sebagai misi strategis perusahaan (Yeni Siregar, 2019); Kiron et al., 2012; MIT Sloan Management Review, 2011). Penggabungan efektivitas pengendalian internal sangat penting untuk digabungkan dalam ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi, sehingga perlu diteliti lebih lanjut terciptanya kinerja berkelanjutan tersebut.

Kedua, penelitian ini mengolaborasi pemahaman tentang efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan dengan meninjau ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi sebagai faktor kontingensi untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan hotel. Dalam elaborasi tersebut, penelitian ini memiliki beberapa kebaruan yang akan dieksplorasi lebih lanjut: Pertama, penelitian ini akan menggunakan pendekatan SBSC untuk mengukur kinerja keberlanjutan industri perhotelan pada wilayah negara berkembang. Sebagian besar penelitian pada industri perhotelan cenderung mengabaikan aspek sosial dan lingkungan dalam pengukuran kinerjanya, serta dilakukan di negara maju.

Kedua, penelitian ini akan melengkapi penelitian sebelumnya dengan menekankan bahwa efektivitas pengendalian internal dalam kinerja keberlanjutan dapat diukur dengan ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi sebagai faktor kontingensi dapat memiliki peran dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan yang diukur dengan SBSC pada industri perhotelan di suatu wilayah

negara berkembang. Ketiga, penelitian ini ingin memberikan bukti empiris dari (Holden, 2013:3-5), bahwa konsumen semakin menuntut sebuah hotel “hijau” yang memperhatikan kelestarian lingkungan, pengelolaan limbah, konsumsi air, konservasi energi, dan lain-lain. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi, tujuan, dan tata kelola perusahaan yang berbasis lingkungan dengan memanfaatkan elaborasi antara strategi berbasis lingkungan, fungsi kontrol manajemen, budaya organisasi, dan evaluasi kinerja berkelanjutan. Selama ini, penelitian yang mencoba untuk membuktikan kebenaran konsep tersebut masih terbatas.

1.3 Rumusan Masalah

Sangat penting suatu perusahaan diharapkan memperhatikan efektivitas pengendalian internal yang sangat kompetitif dalam mempertahankan kinerja keberlanjutan dengan budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai faktor kontingensi. Untuk mencapai keberlanjutan, perusahaan perlu mengadopsi praktik terbaik dalam kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan, seperti yang dipersyaratkan oleh pihak intern dan ekstern perusahaan. Hal ini juga berlaku pada industri perhotelan yang belum banyak mendapat perhatian dalam literatur akuntansi, meskipun telah menimbulkan masalah, yaitu kerusakan lingkungan (Chung dan Parker, 2015). Oleh karena itu, sangat penting untuk dilakukan kajian yang terkait kinerja hotel yang berkelanjutan berdasarkan pendekatan Sustainability Balance Scorecard (SBSC), dengan mengaitkannya pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan dengan ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi sebagai faktor kontingensi. Berdasarkan penjelasan di atas, pertanyaan penelitian yang merupakan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap ketidakpastian lingkungan ?
2. Apakah efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap budaya organisasi ?
3. Apakah efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan?

4. Apakah efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel intervening?
5. Apakah efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan dengan ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi sebagai faktor kontingensi pada industri perhotelan. Tujuan khusus penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap ketidakpastian lingkungan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap budaya organisasi.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel intervening.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

1.5 Kontribusi Penelitian

1.5.1 Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan akan membangun sebuah model teoritis dari kinerja berkelanjutan pada industri perhotelan berdasarkan pendekatan SBSC serta memberikan bukti empiris tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja keberlanjutan pada industri perhotelan di suatu wilayah negara berkembang. Penelitian ini akan melengkapi penelitian sebelumnya dengan mengolaborasi pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan dengan menggunakan faktor kontingensi yaitu ketidakpastian lingkungan dan

budaya organisasi sehingga diharapkan hasilnya bisa digunakan sebagai referensi tambahan.

2. Hasil penelitian ini diharapkan memperkuat *stakeholder theory* bahwa keberadaan perusahaan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para stakeholdernya. Implementasi standar kinerja keberlanjutan mengarahkan perusahaan untuk memperhatikan dan menjamin kesetaraan kepentingan diantara stakeholdernya. Deegan et al. (2000) menyatakan bahwa keberadaan perusahaan memerlukan dukungan dari stakeholder sehingga hak stakeholder harus diperhatikan dan perusahaan perlu meminimalisir kerugian-kerugian bagi stakeholder. Untuk itu, integrasi aspek sosial dan lingkungan ke dalam penilaian kinerja, dapat mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Hasil penelitian ini diharapkan akan memperkuat *stewardship theory*. Teori ini menggambarkan keadaan bahwa manajer (steward) tidak termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan individu, melainkan terfokus pada tujuan utama untuk kepentingan perusahaan, yaitu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Melalui peningkatan kinerja, steward akan mampu memuaskan sebagian besar shareholder (Donaldson dan Davis, 1991). Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang manajer dapat menggunakan efektivitas pengendalian dengan faktor kontingensi ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi.
4. Penelitian ini diharapkan akan memperkuat teori kontinjensi yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi harus mendapat perhatian dalam efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja keberlanjutan, agar organisasi mencapai kinerja yang baik. Suatu perusahaan akan bisa hidup berkelanjutan bila terdapat keselarasan antara faktor internal dan eksternal (Sobirin, 2007).

1.5.2 Kontribusi Praktis

Temuan dari penelitian ini memiliki beberapa kontribusi praktis, yaitu hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan mengenai pentingnya keseimbangan antara tanggung jawab keuangan dan nonkeuangan, termasuk sosial dan lingkungan

dalam pengelolaan perusahaan. Upaya sinergi antara efektivitas pengendalian internal, ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi diperlukan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga dalam jangka panjang. Dengan demikian, kualitas dan manfaat dari implementasi dan penilaian kinerja keberlanjutan perusahaan bagi stakeholder dan shareholder perusahaan bisa ditingkatkan.

Hasil penelitian ini juga memberikan pemahaman kepada manajer perusahaan mengenai peranan berbagai faktor dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan, dimana kinerja tersebut merupakan cermin prestasi kerja mereka. Hal ini sejalan dengan Teori Stewardship bahwa steward (manajer) akan memaksimalkan kepuasan shareholder melalui kinerja perusahaan. Untuk bisa menunjukkan kesuksesannya kepada shareholder, maka manajer yang berupaya bekerja mencapai tujuan perusahaan, memecahkan masalah, serta mengatasi hambatan yang ada (Dichaut dan McCabe, 1997). Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mendorong terjadinya kinerja berkelanjutan, akan membantu manajer untuk menilai seberapa efektif upaya yang selama ini sudah dilakukan dalam peningkatan kinerja dan bisa menilai besarnya biaya dan manfaat dari langkah-langkah yang telah dan yang akan dilakukan.

