

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Bali merupakan bagian dari pulau di Indonesia yang menjadi salah satu tujuan wisata baik itu wisatawan lokal dan wisatawan mancanegara. Pulau Bali memiliki berbagai keanekaragaman budaya serta keindahan alamnya yang dapat memikat ketertarikan wisatawan terhadap sektor pariwisata di Bali. Sektor pariwisata di provinsi Bali memiliki peranan sangat penting dalam pembangunan perekonomian serta menjadi sektor yang diandalkan oleh pemerintah provinsi Bali dan oleh seluruh masyarakat Bali, hal ini dikarenakan sektor pariwisata Bali memberikan kontribusi yang sangat besar untuk perekonomian di provinsi Bali serta sebagai sumber lapangan pekerjaan bagi masyarakat Bali itu sendiri (IMRO'AH, N., & HUDA, 2021).

Jalannya sektor pariwisata tentu diimbangi dengan adanya sarana akomodasi, salah satunya adalah hotel. Hotel bergerak di bidang akomodasi yang merupakan sebuah usaha yang dikelola secara profesional dengan menyediakan berbagai pelayanan berupa tempat menginap, makanan, minuman, serta berbagai fasilitas-fasilitas lainnya untuk memperoleh keuntungan. Hotel dapat diklasifikasikan diantaranya yaitu hotel menurut kelas bintang terdiri dari hotel bintang satu, bintang dua, bintang tiga, bintang empat, dan hotel bintang lima. Industri perhotelan dan sektor pariwisata keduanya saling berkaitan. Hotel merupakan bagian dari sarana pariwisata, yang mana jalannya industri hotel berkaitan dengan keadaan sektor pariwisatanya, tinggi rendahnya pengunjung

wisatawan akan berpengaruh terhadap Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel. Selain dalam industri pariwisata, industri perhotelan di Bali juga berperan dalam pembangunan negara yaitu dalam meningkatkan industri rakyat, meningkatkan pendapatan daerah, menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat di Bali utamanya, serta sebagai penyumbang devisa negara sehingga hotel sebagai sarana akomodasi sektor pariwisata perlu diperhatikan serta dipantau perkembangannya.

Perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik beberapa tahun terakhir. Di Bali pun pertumbuhan hotel-hotel baru dengan bermacam-macam kelas terus bermunculan, dimulai dari hotel non bintang hingga hotel bintang 1 sampai 5. Kabupaten Badung merupakan kabupaten yang luasnya sebesar 418,6 km<sup>2</sup>. Adapun perkembangan pembangunan hotel berbintang di Bali pada tahun 2020-2022 mengalami peningkatan, walaupun untuk kelas hotel bintang 2 mengalami naik turun selama 3 tahun tersebut.

**Tabel 1.1 Perkembangan Industri Hotel Di Provinsi Bali Tahun 2020-2022**

| Kabupaten/<br>Kota | Banyaknya Hotel Bintang Menurut Kelas dan Kabupaten/Kota di Provinsi Bali |      |      |           |      |      |           |      |      |           |      |      |           |      |      |               |      |      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------|------|------|-----------|------|------|-----------|------|------|-----------|------|------|---------------|------|------|
|                    | Bintang 5                                                                 |      |      | Bintang 4 |      |      | Bintang 3 |      |      | Bintang 2 |      |      | Bintang 1 |      |      | Seluruh Kelas |      |      |
|                    | 2020                                                                      | 2021 | 2022 | 2020      | 2021 | 2022 | 2020      | 2021 | 2022 | 2020      | 2021 | 2022 | 2020      | 2021 | 2022 | 2020          | 2021 | 2022 |
| Kab. Jembrana      | 0                                                                         | 0    | 0    | 1         | 1    | 3    | 2         | 3    | 3    | 1         | 1    | 1    | 0         | 0    | 0    | 4             | 5    | 7    |
| Kab. Tabanan       | 1                                                                         | 1    | 2    | 1         | 0    | 0    | 1         | 2    | 0    | 0         | 0    | 0    | 0         | 0    | 0    | 3             | 3    | 2    |
| Kab. Badung        | 47                                                                        | 60   | 65   | 88        | 102  | 125  | 114       | 119  | 144  | 35        | 26   | 31   | 5         | 1    | 15   | 289           | 308  | 380  |
| Kab. Gianyar       | 10                                                                        | 11   | 12   | 12        | 12   | 12   | 8         | 6    | 8    | 1         | 1    | 1    | 1         | 1    | 1    | 32            | 31   | 34   |
| Kab. Klungkung     | 0                                                                         | 1    | 1    | 1         | 0    | 1    | 0         | 2    | 6    | 0         | 0    | 1    | 5         | 0    | 0    | 6             | 3    | 9    |
| Kab. Bangli        | 0                                                                         | 0    | 0    | 0         | 0    | 2    | 0         | 0    | 0    | 0         | 0    | 0    | 0         | 0    | 0    | 0             | 0    | 2    |
| Kab. Karangasem    | 1                                                                         | 1    | 1    | 3         | 4    | 2    | 2         | 3    | 2    | 0         | 1    | 0    | 0         | 0    | 4    | 6             | 9    | 9    |
| Kab. Buleleng      | 0                                                                         | 1    | 1    | 3         | 4    | 5    | 6         | 4    | 5    | 3         | 2    | 2    | 0         | 0    | 2    | 12            | 11   | 15   |
| Kota Denpasar      | 3                                                                         | 3    | 6    | 7         | 11   | 11   | 7         | 8    | 7    | 11        | 11   | 11   | 0         | 0    | 5    | 28            | 33   | 40   |
| Provinsi Bali      | 62                                                                        | 78   | 88   | 116       | 134  | 161  | 140       | 147  | 175  | 51        | 42   | 47   | 11        | 2    | 27   | 380           | 403  | 498  |

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, 2024.

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perkembangan hotel di Bali cukup pesat bahkan tahun 2022 tercatat ada 498 hotel yang berdiri di pulau Bali. Jumlah ini diperkirakan akan terus berkembang seiring dengan perkembangan pariwisata Bali setiap tahunnya. Perkembangan hotel ini tentunya akan memberikan dampak secara langsung pada lingkungan yang ada di Provinsi Bali.

Perhotelan merupakan salah satu industri yang berpotensi memberi dampak negatif bagi lingkungan sekitarnya, seperti penggunaan energi yang tinggi dan pembuangan limbah yang besar setiap harinya. Bidang pariwisata khususnya industri perhotelan juga memerlukan keindahan alamnya sebagai salah satu objek yang dapat menarik pengunjung, sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk ikut serta menjaga kelestarian lingkungan sekitarnya. Alasan lain industri perhotelan juga penting memperhatikan aspek lingkungan yakni untuk menjaga reputasi dan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang karena tanpa reputasi yang baik, tidak akan ada respon positif dari masyarakat sekitar seperti contohnya perizinan pembangunan perusahaan di lingkungan masyarakat tersebut (Hariyanto & Gunawan, 2018).

Aspek lingkungan semakin mendapatkan perhatian khusus apalagi perusahaan banyak yang sudah tertarik bahkan melakukan implementasi mengenai keberlanjutan (*sustainability*). Saat ini, kepedulian perusahaan mengenai isu *sustainability* semakin meningkat. Aspek lingkungan menjadi perhatian khusus dan semakin banyak perusahaan yang berusaha meningkatkan kinerja lingkungannya. Awalnya, perusahaan melakukan hal ini untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* sebagaimana dijelaskan oleh *stakeholder theory*. Menurut

teori ini, perusahaan memiliki tanggung jawab kepada banyak pihak seperti *shareholder*, karyawan, pelanggan, pemerintah, media, pesaing, dan juga lingkungan (Freeman & David, 1983; Boubaker et al., 2014). Oleh karena itu, perusahaan tidak boleh hanya mengejar kinerja keuangan saja tapi juga harus berusaha memaksimalkan kinerja lainnya termasuk kinerja lingkungan.

Dalam konteks bisnis, *sustainability* didefinisikan sebagai kepedulian sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis, dan dalam interaksi dengan para *stakeholder* (Burhany et al., 2021). Pengukuran kinerja lingkungan yang dikembangkan pada tahap awal memiliki kekurangan karena menempatkan kinerja lingkungan seolah-olah berdiri sendiri dan tidak terkait dengan aspek lainnya dalam perusahaan. Kemudian dikembangkanlah *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) dengan mengadopsi *balanced scorecard* (BSC), suatu alat pengukuran kinerja yang seimbang, komprehensif, dan strategis, yang diusulkan oleh Kaplan & Norton (1992, 1996).

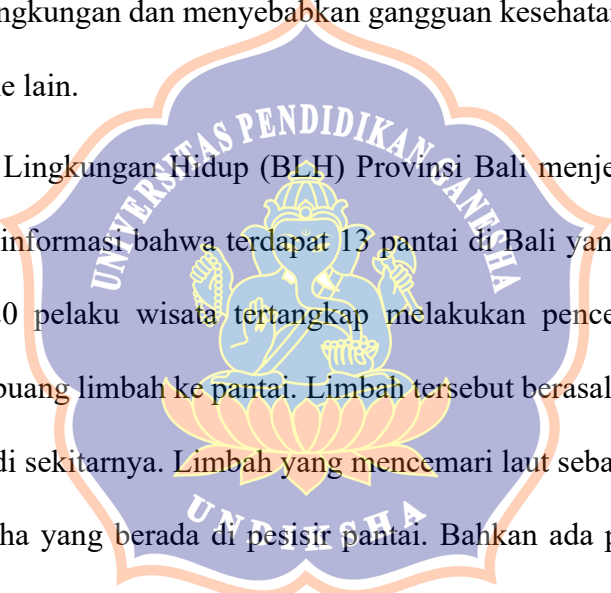
Selama perjalanannya, masih banyak sekali kritik tentang BSC beserta ketepatannya. Salah satu kritik tersebut adalah BSC hanya mengakui 3 dimensi *stakeholder* yaitu *shareholder*, pemilik, dan pegawai perusahaan, dan tidak mengakui 2 faktor yang signifikan diluar pasar yaitu lingkungan dan masalah sosial yang sangat dekat dengan CSR (Asiaei dan Bontis, 2021). *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan suatu tindakan yang dapat diambil oleh pelaku bisnis ataupun pemangku kepentingan melalui perilaku yang bertanggung jawab secara sosial kepada masyarakat. Di sisi lain, manfaat CSR dinilai dapat meningkatkan citra perusahaan sehingga dapat menjaga hubungan dengan

*stakeholder* (Safitri & Astuti, 2022). Dengan mengenali masalah-masalah tersebut, bisa menambahkan perspektif-perspektif tersebut ke dalam *Balanced Scorecard* (BSC) dalam hubungannya untuk secara strategis mengintegrasikan antara faktor lingkungan dan masalah sosial dari luar ruang lingkup ke dalam strategi bisnis dan disebut dengan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC).

Menurut Asiaei dan Bontis (2021) *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) adalah penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur keberlanjutan strategis organisasi. Suatu perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* dapat menerima umpan balik atas strategi yang telah ditetapkan, memantau dan menyesuaikan pelaksanaan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan harus dapat menyeimbangkan semua elemen, pilar, dan aspek yang ada dalam perusahaan untuk dapat menentukan apakah perusahaan berhasil menjalankan bisnisnya tanpa merugikan orang lain tetapi tetap mendapatkan keuntungan yang besar bagi perusahaan. Perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan ekonomi belaka (*profit*) melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (*people*) (Bunga Nayenggita et al. 2019).

Pesatnya pengembangan pariwisata Bali telah memberikan kontribusi dalam bentuk terciptanya lapangan kerja dan investasi, terutama terkait dengan akomodasi perhotelan. Perkembangan akomodasi wisata yang telah menghasilkan berbagai kemajuan dalam berbagai bidang kehidupan, pada sisi lain juga telah menimbulkan berbagai masalah lingkungan, yang berimplikasi

langsung terhadap daya dukung lingkungan, seperti pencemaran lingkungan yang diakibatkan oleh limbah hotel. Menurut Bappeda Propinsi Bali sejak tahun 2000, volume limbah cair yang dihasilkan oleh industri pariwisata didapatkan dari jumlah konsumsi air bersih untuk hotel, yaitu 1000 liter/kamar/hari dan untuk restoran 5 liter/tempat duduk/hari. Jumlah konsumsi air bersih tersebut 70% akan terbuang dalam bentuk limbah. Jika limbah yang dibuang ke lingkungan tersebut tidak melalui proses pengolahan yang memadai, maka dapat dipastikan akan mencemari lingkungan dan menyebabkan gangguan kesehatan terhadap manusia dan organisme lain.



Badan Lingkungan Hidup (BLH) Provinsi Bali menjelaskan sejak tahun 2011 merilis informasi bahwa terdapat 13 pantai di Bali yang tercemar limbah. Setidaknya 20 pelaku wisata tertangkap melakukan pencemaran lingkungan dengan membuang limbah ke pantai. Limbah tersebut berasal dari aktivitas hotel yang berada di sekitarnya. Limbah yang mencemari laut sebagian besar dibuang oleh pengusaha yang berada di pesisir pantai. Bahkan ada pelaku wisata yang membuat gorong - gorong yang terhubung langsung dengan laut yang disinyalir dimanfaatkan untuk membuang limbah secara sembunyi-sembunyi (DetikNews, 2011).

Adapun ketigabelas pantai yang teridentifikasi tercemar adalah Pantai Kuta, Pantai Sanur, Pantai Mertasari (Sanur), Pantai Serangan (Denpasar), Pantai Benoa (Denpasar), Pantai Lovina (Buleleng), Pantai Soka (Tabanan), Pantai Tanjung (Kuta), Pantai Candidasa, Pantai Padangbai, Pantai Tulamben (Karangasem), Pantai Pengambangan, dan Pantai Gilimanuk (Jembrana)

(DetikNews, 2011).

Di Bali masih banyak ditemukan permasalahan lingkungan yang diakibatkan oleh pihak hotel lainnya. Salah satu masalah lingkungan yang terjadi yakni pada Juni tahun 2023 dimana masyarakat mengeluhkan terkait Hotel Four Point (FP) di wilayah Desa Ungasan, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, diduga telah membuang limbahnya hingga meluber mengganggu lingkungan. Limbah hotel yang dibuang sembarangan sangat mengganggu kesehatan. Masyarakat pun merasa tidak nyaman dan juga mencemari lingkungan. (lenteraesai.id, 2023). Tidak hanya itu, tahun 2022, ketika Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan (DLHK) Kabupaten Badung menerima laporan pencemaran limbah di Sungai Beririt, Nusa Dua. Laporan tersebut mengungkap adanya buih dan perubahan warna air sungai menjadi kecokelatan, yang diduga berasal dari aktivitas hotel di sekitarnya, khususnya Hotel Mulia (Tribun Bali, 2022).

Investigasi lebih lanjut oleh DLHK mengungkapkan bahwa tidak ditemukan pipa atau saluran langsung dari hotel yang membuang limbah ke sungai. Namun, kondisi air sungai yang berbuih dan berubah warna diduga disebabkan oleh proses alami, seperti pembusukan rumput laut dan ikan mati yang terjebak di muara sungai akibat penumpukan pasir (Tribun Bali, 2022). Untuk mengatasi permasalahan ini, DLHK merekomendasikan pihak hotel untuk rutin melakukan pengerukan pasir di muara sungai guna mencegah genangan air yang berpotensi mencemari ekosistem di sekitarnya (Tribun Bali, 2022).

Kasus ini menunjukkan bahwa meskipun tidak ditemukan bukti langsung

keterlibatan hotel dalam pencemaran, aktivitas operasional di sekitar hotel dapat mempengaruhi kondisi lingkungan secara tidak langsung. Kolaborasi antara pihak hotel dan pemerintah daerah sangat diperlukan untuk memastikan pengelolaan limbah yang baik serta menjaga keberlanjutan ekosistem di kawasan wisata Bali.

Masalah pencemaran lingkungan yang dibiarkan begitu saja akan memberikan dampak buruk bagi kinerja perusahaan. Perusahaan yang melakukan pencemaran dipandang tidak memiliki kinerja lingkungan yang baik. Padahal kinerja lingkungan yang baik bisa mengindikasikan bahwa perusahaan dapat diandalkan dan bisa memberikan kepercayaan pada *stakeholder*. Dengan adanya informasi mengenai kinerja lingkungan perusahaan akan mengungkapkan seberapa besar usaha perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk mengatasi dampak lingkungan yang ditimbulkan.

Kinerja dari sebuah perusahaan juga akan berkaitan dengan komitmen organisasi. Visi misi perusahaan akan dapat di capai dengan efektif dan efisien jika didukung adanya komitmen organisasi. Yusuf & Syarif (2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Wibowo (2016) menjelaskan bahwa Komitmen organisasi merupakan kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Menurut Trang *et al* (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengenalan, loyalitas, dan keterlibatan

yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit organisasi. Menurut Darmawanti *et al* (2018) memberikan pengertian bahwa: "komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi.

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) membutuhkan komitmen tiap anggota organisasi karena cukup rumit dengan adanya aktivitas yang harus dilakukan serta *report* yang harus dibuat. Jika ingin perkembangan pada organisasi membaik dan efektif, ini dapat diikuti dengan adanya peningkatan produktivitas, dimana hal ini tercermin dengan adanya komitmen karyawan sehingga memperbaiki budaya organisasi (Hamdani *et al.*, 2023).

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya pada perusahaannya, dimana seperangkat nilai atau norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama dengan para anggota organisasi atau dalam hal ini karyawan, sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam kesuksesan penerapan BSC (Hamdani *et al.*, 2023). Budaya yang mendukung perubahan, inovasi, kolaborasi dan fokus pada hasil dapat memperkuat implementasi BSC. Di sisi lain, budaya yang resisten terhadap perubahan, terpusat pada hierarki yang kaku, atau kurang menghargai

pengukuran kinerja dapat menjadi hambatan dalam menerapkan BSC secara efektif.

Untuk perhotelan yang mana perusahaannya bergerak pada bidang jasa, tentunya pelanggan sangat penting karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada, ini melakukan kinerja yang lebih berfokus pada kinerja keuangan. Kunci keberhasilan untuk meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas pada pelanggan sehingga pelanggan merasa puas. Perspektif proses bisnis internal merupakan proses kerja atau pelayanan pada pelanggan. Semakin baik dan singkat prosesnya, maka pelanggan akan puas dan ini berarti kinerja perusahaan baik. Perspektif belajar dan bertumbuh berfokus pada kemampuan sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan. Karyawan perlu dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja karena karyawan terlibat langsung dalam penyediaan jasa sebagai aktivitas utama perusahaan, yaitu melayani dan memuaskan pelanggan. Serta perusahaan perlu mengkaji dan mempertimbangkan kinerja sosial dan lingkungan guna mendapat perhatian masyarakat dengan baik.

Pencemaran lingkungan yang bersumber dari aktivitas pariwisata, khususnya limbah cair yang dihasilkan oleh sektor perhotelan, telah menjadi isu strategis yang mengancam keberlanjutan industri pariwisata di Bali. Untuk mengatasi permasalahan ini, pengawasan ketat terhadap implementasi regulasi menjadi hal yang sangat diperlukan. Salah satu regulasi utama yang mengatur pengelolaan limbah cair adalah Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, yang mencakup berbagai aspek, termasuk baku mutu lingkungan, pengelolaan

limbah cair, dan tata cara pengendalian dampak terhadap lingkungan. Peraturan ini memberikan pedoman komprehensif terkait pengelolaan limbah cair pada sektor perhotelan.

Selain itu, sanksi administratif dan hukum terhadap pelanggaran baku mutu limbah cair diatur secara tegas dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (UUPPLH), yang mencakup peringatan, penghentian sementara kegiatan, hingga sanksi pidana. Meskipun kerangka regulasi ini sudah tersedia, laporan di lapangan menunjukkan bahwa pencemaran lingkungan akibat limbah cair dari sektor perhotelan masih sering terjadi. Hal ini menuntut penguatan pengawasan serta penegakan hukum yang lebih efektif guna memastikan kepatuhan pelaku usaha terhadap standar baku mutu dan keberlanjutan lingkungan di wilayah pariwisata.

Dalam penelitian ini digunakan dua teori dasar yang dijadikan acuan dalam penelitian yakni teori legitimasi dan teori *stakeholder*. Teori Legitimasi dan Teori *Stakeholder* saling berkaitan dalam konteks pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan, terutama pada sektor perhotelan di Bali. Teori Legitimasi menekankan pentingnya organisasi untuk menyesuaikan praktik operasionalnya dengan nilai, norma, dan harapan masyarakat agar tetap diakui secara sosial. Di sisi lain, Teori *Stakeholder* berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, dan organisasi lingkungan. Dalam kasus pencemaran lingkungan akibat limbah cair hotel, penerapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang terintegrasi dengan prinsip keberlanjutan tidak hanya membantu hotel mendapatkan

legitimasi sosial, tetapi juga memenuhi ekspektasi stakeholder utama. Misalnya, kepatuhan terhadap regulasi lingkungan seperti Keputusan Menteri Negara Lingkungan Hidup Nomor 52 Tahun 1995 dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 menjadi langkah strategis untuk menjaga hubungan yang harmonis dengan stakeholder sekaligus membangun citra organisasi yang bertanggung jawab. Dengan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan, hotel dapat secara aktif menunjukkan komitmen terhadap pelestarian lingkungan, memastikan operasional mereka diterima secara sosial, dan berkontribusi terhadap pariwisata yang berkelanjutan.

Penelitian oleh (Murniyati, 2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, serta komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perbedaan budaya organisasi mengakibatkan perbedaan dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Namun, penelitian lain oleh (Saputri & Susanti, 2023) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan. Motivasi kerja juga berperan sebagai moderator yang mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) telah banyak dilakukan, tetapi sebagian besar fokus pada sektor manufaktur dan perusahaan besar, sehingga relevansi temuan untuk industri perhotelan,

khususnya di daerah pariwisata seperti Bali, masih terbatas. Studi sebelumnya lebih banyak menyoroti aspek ekonomi dan lingkungan dalam SBSC tanpa memperhitungkan secara holistik bagaimana dimensi sosial, seperti tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi (Hansen & Schaltegger, 2016). Selain itu, kajian-kajian terdahulu seringkali mengabaikan peran internal organisasi, seperti komitmen karyawan dan budaya organisasi, sebagai penggerak keberhasilan SBSC. Dalam konteks pariwisata Bali, dimana keberlanjutan lingkungan dan sosial menjadi elemen strategis, riset ini menjadi signifikan untuk mengisi celah penelitian.

Perbedaan utama dari penelitian ini adalah pendekatannya yang mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan komitmen organisasi ke dalam implementasi SBSC dengan budaya organisasi sebagai faktor moderasi. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Asiaei dan Bontis (2021), hanya menyoroti hubungan langsung antara CSR dan kinerja organisasi tanpa mempertimbangkan bagaimana budaya organisasi memoderasi pengaruh tersebut. Selain itu, penelitian ini berfokus pada industri perhotelan di Bali, yang memiliki keunikan tersendiri karena berada di kawasan wisata internasional dengan sensitivitas tinggi terhadap isu lingkungan dan budaya lokal. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan teoretis tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi sektor perhotelan dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui strategi yang berbasis pada konteks lokal.

Penelitian mengenai penerapan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) pada hotel di Bali dengan fokus pada pengaruh tanggung jawab sosial,

komitmen organisasi, dan budaya organisasi sebagai moderasi sangat relevan dalam konteks industri perhotelan di Bali yang semakin kompetitif dan berorientasi pada keberlanjutan. Bali, sebagai destinasi wisata yang terkenal dengan keindahan alam dan budaya lokalnya, memerlukan pendekatan yang hati-hati dan terintegrasi untuk menjaga keberlanjutan dalam sektor pariwisata, termasuk dalam industri perhotelan. Penerapan SBSC pada hotel di Bali menawarkan kerangka kerja yang tidak hanya fokus pada kinerja finansial, tetapi juga pada dimensi sosial dan lingkungan, yang sangat sesuai dengan tuntutan keberlanjutan saat ini.

Kompleksitas *Sustainability Balanced Scorecard* terletak pada integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Dalam konteks industri perhotelan di Provinsi Bali, tantangan ini semakin nyata mengingat kebutuhan perusahaan untuk menyeimbangkan tanggung jawab sosial dan komitmen organisasi dalam mencapai keberlanjutan bisnis. Budaya organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kedua faktor tersebut dengan pencapaian *Sustainability Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul “Pengaruh Tanggung Jawab Sosial dan Komitmen Organisasi terhadap *Sustainability Balanced Scorecard* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Industri Perhotelan di Provinsi Bali)”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Industri perhotelan di Bali menghadapi tantangan besar dalam mencapai keberlanjutan yang seimbang antara aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial. Ketergantungan pada pariwisata membuat hotel-hotel di Bali harus memenuhi tuntutan keberlanjutan yang semakin tinggi dari wisatawan. Namun, implementasi *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) belum sepenuhnya efektif karena kurangnya komitmen organisasi dan fokus strategis pada keberlanjutan. Keberlanjutan sering kali hanya dipandang sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) tanpa strategi jangka panjang yang jelas. Selain itu, pelaporan kinerja SBSC masih minim akibat rendahnya prioritas yang diberikan pada aspek lingkungan dan sosial, sehingga menghambat upaya untuk mencapai tujuan keberlanjutan.

Di sisi lain, budaya organisasi memegang peran penting dalam mendukung implementasi SBSC. Penelitian menunjukkan bahwa budaya yang mendukung inovasi keberlanjutan dapat memperkuat pengaruh CSR dan komitmen organisasi terhadap keberhasilan SBSC. Namun, kajian mengenai peran budaya organisasi dalam industri perhotelan di Bali masih sangat terbatas. Mengingat Bali memiliki nilai budaya lokal seperti *Tri Hita Karana* yang menekankan harmoni antara manusia, lingkungan, dan Tuhan, potensi budaya ini dapat dimanfaatkan untuk mendukung keberlanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dapat memoderasi hubungan

antara CSR, komitmen organisasi, dan implementasi SBSC agar keberlanjutan holistik dapat tercapai dalam industri perhotelan di Bali.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, pertanyaan penelitian yang merupakan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah tanggung jawab sosial berpengaruh positif terhadap *Sustainability Balanced Scorecard*?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Sustainability Balanced Scorecard*?
3. Apakah budaya organisasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh positif tanggung jawab sosial terhadap *Sustainability Balanced Scorecard*?
4. Apakah budaya organisasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap *Sustainability Balanced Scorecard*?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan penulis adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tanggung jawab sosial terhadap *Sustainability Balanced Scorecard*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Sustainability Balanced Scorecard*
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tanggung jawab sosial

terhadap *Sustainability Balanced Scorecard* dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Sustainability Balanced Scorecard* dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

### 1.5 Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan baik bagi entitas bisnis maupun lembaga pendidikan untuk menetapkan sistem evaluasi kinerja organisasinya baik dalam kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja bisnis internal, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja sosial dan lingkungan. Hasil penelitian ini akan berkaitan erat dengan *performance* dari manajemen dan dibutuhkan manager sebagai kontrol kinerja. Penelitian ini akan bermanfaat dan dijadikan referensi untuk mengkaji perubahan lingkungan budaya studi mahasiswa akuntansi agar dapat membawa kemajuan pada sistem pendidikan mahasiswa akuntansi yang selama ini berjalan.