

Corporate Social Responsibility dan Sustainability Balanced
Scorecard: Studi Kasus Hotel Milik Keluarga

JURNAL



Ditulis oleh:

Nama : Mohamad Rifki Tri Kurniawan

Nomor Mahasiswa : 13311016

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap perumusan visi perusahaan dengan variabel moderator beberapa dimensi dari *sustainability balanced scorecard* dan menggunakan variabel mediasi yaitu variabel tujuan pada industri perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu mengambil sampel secara sengaja dan telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini menggunakan 3 manajer dan owner, 12 pegawai hotel, dan 25 *customer* hotel domestik maupun internasional di perusahaan hotel milik keluarga yang ada di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan analisis smartpls dan spss.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Corporate Social Responsibility* dapat menjadi moderator terhadap dimensi bisnis internal, namun tidak bisa menjadi moderator terhadap dimensi pelanggan, dimensi pembelajaran dan pertumbuhan, dan perumusan tujuan perusahaan. Dimensi pertumbuhan dan pembelajaran dengan dimensi bisnis internal dapat menjadi moderator dalam perumusan tujuan perusahaan, namun dimensi pelanggan tidak dapat menjadi moderator dalam perumusan tujuan perusahaan. Dimensi tujuan dapat me-mediasi variabel pembentukan visi dalam perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.

Kata Kunci: *Corporate Social Responsibility*, *Sustainability Balance Scorecard*, dimensi finansial, dimensi BSC, dimensi pelanggan, dan dimensi pembelajaran dan pertumbuhan, Tujuan, Visi

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the Corporate Social Responsibility influences on vision establishment using several dimensions from sustainability balanced scorecard as moderating variable and use the goals dimension as mediating variable on the family owned hotel in Yogyakarta.

This research used purposive sampling, that was designed to take the sample intentionally and met the specified requirement. This research used 3 managers and owners, 12 hotel employees, and 25 domestic or international customers on the family owned hotel in Yogyakarta. This research also used Smartpls and SPSS as analysis tools.

The results show that Corporate Social Responsibility can moderate the value of the internal business dimension, but it can't moderate the value of customer dimension, learning and growth dimension, and goals establishment. Learn and growth dimension with internal business dimension can moderate the value in the goals establishment, but customer dimension can't moderate the value in the goals establishment. The goals dimension can mediate the vision on a family owned hotel in Yogyakarta.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sustainability Balance Scorecard, financial dimension, BSC dimension, customer dimension, and learning and growth dimension, Objectives, Vision

Latar Belakang dan Masalah

Penelitian terbaru menginvestigasi pengaruh dari CSR (Corporate Social Responsibilities) dalam kinerja finansial akomodasi-akomodasi kecil dan menengah dalam hal kaitannya dengan menciptakan destinasi wisatawan (Garay and Font, 2012). Walaupun begitu, perbedaan, konflik, dan bermacam-macam permasalahan metodologi mengusulkan untuk lebih menyempurnakan teori tersebut dengan model yang lebih tepat untuk meneliti hubungan antara CSR (Corporate social Responsibilities) dengan dimensi finansial, dengan mempertimbangkan kemungkinan mekanisme mediasi (Pivato and Misani, 2008). Sementara itu, dari literatur-literatur yang sudah ada menyediakan sebagian kecil wawasan empiris bagaimana perusahaan-perusahaan kecil dan menengah di area Phuket, Thailand, yang sudah menerapkan CSR walaupun dengan jumlah yang masih sangat kecil, bisa mengaplikasikannya ke dalam perusahaan dalam merumuskan visi dan misi dan juga bisa mempertahankan keberlanjutan perusahaannya.

Untuk menilai kinerja perusahaan hotel, penelitian ini menggunakan Balanced Scorecard (BSC) yang sangat populer di industri perhotelan sebagai percobaan untuk membangun alat yang sistematis untuk manajemen bisnis (Chen et al., 2011; Denton and White, 2000; Fisher et al., 2010; Huckenstein and Duboff, 1999; Mcphail et al., 2008; Sainaghi, 2010; Sainaghi et al., 2013). Dalam penelitian ini, umumnya BSC merupakan sebuah alat untuk mengukur tingkat kepuasan kinerja perusahaan yang biasanya diterapkan di perusahaan-perusahaan hotel besar. Dalam ruang lingkup perusahaan kecil dan menengah, sudah ada penelitian yang pernah dilakukan di Australia, namun, pengukuran nilai kinerja lebih tersegmentasi sehingga kesulitan dalam menggambarkan keterkaitan antar dimensi kinerja perusahaan (Hudson et al., 2001; Garengo et al., 2005). Hal tersebut terjadi karena dalam meneliti perusahaan kecil dan menengah kesulitan untuk mendefinisikan kinerja utama perusahaan. Dalam penelitian ini, BSC lebih jauhnya memerlukan penggunaan tujuan atau visi perusahaan, yang umumnya sangat tidak diperhatikan oleh perusahaan kecil dan menengah. Walaupun begitu,

perusahaan kecil dan menengah sangat mudah terancam dalam resiko yang sangat besar dibanding dengan perusahaan-perusahaan besar dalam halnya pembuatan keputusan-keputusan struktural, pengontrolan informasi, dan ketahanan finansial, yang membawa perhatian untuk diperlukannya sebuah alat manajemen untuk perusahaan kecil dan menengah tersebut untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang memiliki perubahan yang cepat.

Di sisi lain, 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 (Brignall, 2002). 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) (Figge et al., 2001,2002).

SBSC (Sustainability Balanced Scorecard) tidak hanya mendeteksi masalah-masalah dalam aspek sosial dan lingkungan, tetapi juga menambahkan bagaimana caranya mengimplementasikan strategi tersebut. Namun, hanya menambahkan hipotesis secara teoritis tanpa adanya dukungan empiris (Figge et al., 2001,2002).

Rumusan Masalah

1. Apakah CSR berpengaruh terhadap perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta?
2. Apakah CSR memiliki pengaruh dalam perusahaan hotel milik keluarga melalui jalur langsung atau tidak langsung?
3. Apakah CSR sudah diterapkan secara menyeluruh di perusahaan hotel milik keluarga?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendorong CSR antara hotel milik keluarga dengan memberikan dukungan empiris untuk kepentingan CSR untuk bisnis serta menyediakan alat manajemen kinerja yang sistematis bagi mereka untuk memasukkan CSR dan mencapai pembangunan berkelanjutan.
2. Untuk mengetahui Corporate Social Responsibility berpengaruh melalui jalur langsung atau tidak langsung.
3. Untuk mengetahui penerapan CSR dalam perusahaan hotel milik keluarga sudah diterapkan secara menyeluruh atau belum.

Penelitian Terdahulu

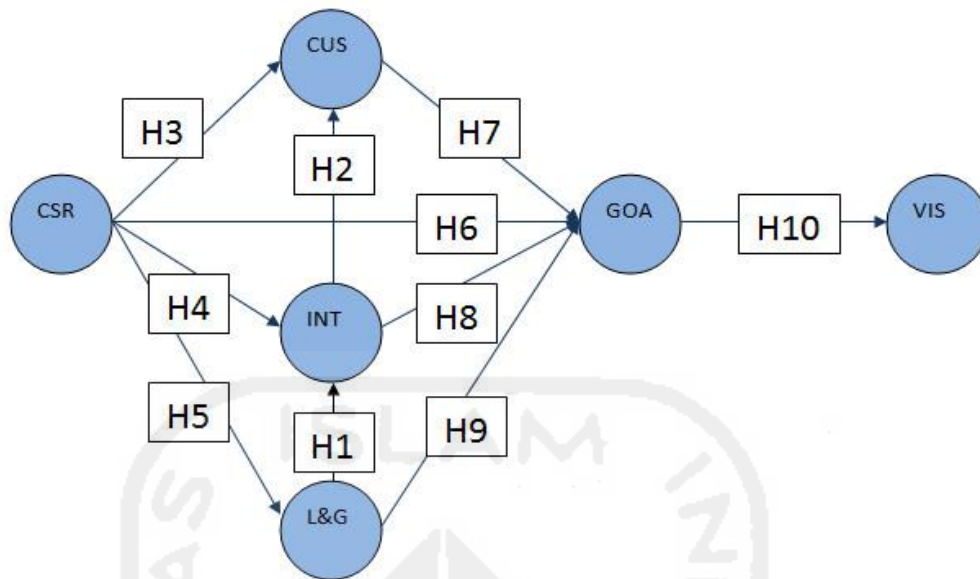
Penelitian dengan judul “*A Balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP*” meneliti tentang efektivitas model Hybrid MCDM yang ada dalam beberapa dimensi. Dimensi tersebut adalah pembelajaran dan tumbuh, proses bisnis internal dan pelanggan. Semua dimensi tersebut untuk menguatkan kinerja finansial sebagai tujuan utamanya dan melaporkan dampak-dampak positifnya. Penelitian ini menggunakan perusahaan hotel yang menggunakan fasilitas air panas di Taiwan. Pada saat penelitian tersebut dilakukan, sebanyak 121 hotel pemandian air panas di Taiwan telah diteliti. Di Ilan County ada 19 perusahaan (15,7%) yang merupakan proporsi penilaian terbesar dalam penelitian ini (Water Resources Agency, 2010). Hasil dari penelitian ini menggunakan formulasi DEMATEL untuk mengidentifikasi efek secara langsung dalam skala 0-4. Dimana 0 tidak memiliki dampak, 1 memiliki dampak yang rendah, 2 memiliki dampak menengah, 3 memiliki dampak yang tinggi, dan 4 memiliki dampak yang sangat tinggi. Penelitian ini menyimpulkan hotel pemandian air panas merupakan sebuah bagian dari industri yang juga perlu peningkatan kepuasan konsumen dan pembelian yang berulang-ulang. Walaupun begitu, perspektif pelanggan memiliki hubungan yang paling kuat terhadap faktor-faktor lainnya. Kaplan dan Norton (2004) juga menjelaskan “dengan memastikan kepuasan pelanggan yang

digunakan sebagai target utama tercapai, maka tujuan finansial juga akan mudah tercapai.”

Penelitian dengan judul “*Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard Perspective Approach*” yang di latar belakang oleh 7 jurnal tentang penginapan dan pariwisata dari tahun 1992 sampai 2011 yang bertujuan untuk meneliti kinerja perusahaan penginapan dengan menggunakan pandangan atau perspektif Balanced Scorecard. Penelitian ini menggunakan sebagian besar hotel yang ada di Inggris sebagai objek penelitiannya seperti Travelodge dan Almond Hotel Group. Penelitian ini menjelaskan dan mempelajari berbagai permasalahan-permasalahan yang ada disegala aspek yang berkaitan dengan kinerja hotel, untuk meningkatkan pemecahan dari permasalahan yang ada dan untuk menyempurnakan atau membuat ulang konsep lama untuk menyiasati tantangan-tantangan baru setelah krisis Amerika Utara dan Eropa. Selama dalam periode 20 tahun dari 1992 sebanyak 2,3% artikel penelitian meneliti penginapan. Menariknya, setelah 2005 ada kenaikan sebesar 3,7%. Dalam penelitian ini sistem kinerja hotel modern harus multidimensi dan orang yang menggerakkan strategi ini harus menggunakan langkah-langkah operasional mencakup lingkungan yang luas dengan pemahaman yang kuat.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut adalah sebagai berikut:



Hipotesis Penelitian

Menurut Kaplan dan Norton, ada sebuah hubungan kausal antara indikator-indikator yang ada dalam Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2001, 2004). Arah dari hubungan kausal tersebut biasanya merupakan hasil dari dimensi pembelajaran dan pertumbuhan melalui dimensi bisnis internal. Dimensi pembelajaran dan pertumbuhan memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Dalam perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan proses identifikasi terhadap berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H1 – Dimensi pembelajaran dan pertumbuhan secara positif berpengaruh dengan dimensi bisnis internal

Pendekatan BSC memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal. Sistem pengukuran kinerja tradisional

berfokus kepada proses penyampaian produk dan jasa perusahaan saat ini kepada pelanggan saat ini. Dalam perspektif pelanggan biasanya terdiri dari beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran pelanggan tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran pelanggan (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H2 – Dimensi bisnis internal secara positif berpengaruh dengan dimensi pelanggan

Chakraborty (2010) menyimpulkan bahwa, *corporate social responsibility* (CSR) adalah bagaimana perusahaan mengelola proses bisnis untuk menghasilkan dampak positif secara keseluruhan pada masyarakat. Dengan demikian perusahaan mempertimbangkan kepentingan masyarakat dengan mengambil tanggung jawab atas dampak kegiatan mereka terhadap pelanggan, pemasok, pemegang saham karyawan, masyarakat atau pemangku kepentingan lainnya, serta lingkungan (Totok Mardikanto, 2014). Dalam perspektif pelanggan balanced scorecard selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan yang berusaha menjadi segalanya untuk setiap orang biasanya berakhir menjadi bukan siapa-siapa untuk setiap orang (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H3 – CSR secara positif berpengaruh dengan dimensi pelanggan

Menurut Muljati (2011) manfaat CSR dalam perusahaan adalah untuk meningkatkan citra perusahaan, memperkuat brand perusahaan, mengembangkan kerjasama dengan para pemangku kepentingan,

membedakan perusahaan dengan pesaingnya, menghasilkan inovasi dan pembelajaran untuk meningkatkan pengaruh perusahaan, membuka akses untuk investasi dan pembiayaan bagi perusahaan, dan meningkatkan harga saham. Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah dimana tempat produk atau jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H4 – CSR secara positif berpengaruh dengan dimensi bisnis internal

Untung (2008) mengemukakan pendapat bahwa manfaat CSR bagi perusahaan adalah untuk mempertahankan dan mendongkrak reputasi serta citra merk perusahaan, mendapatkan lisensi untuk beroperasi secara sosial, mereduksi resiko bisnis perusahaan, melebarkan akses sumberdaya bagi operasional sosial, membuka peluang pasar yang lebih luas, memperbaiki hubungan dengan regulator, meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan, dan peluang mendapatkan penghargaan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya yang dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H5 – CSR secara positif berpengaruh dengan dimensi pertumbuhan dan pembelajaran

Florina (2011), menyatakan bahwa, CSR adalah penting, karena mempengaruhi semua aspek operasi perusahaan. Semakin, konsumen ingin membeli produk dari perusahaan yang mereka percaya, maka pemasok semakin berminat untuk membentuk kemitraan bisnis dengan perusahaan-perusahaan mereka, karyawan ingin bekerja untuk perusahaan yang mereka hormati, dana investasi yang besar ingin mendukung perusahaan-perusahaan yang mereka anggap bertanggung jawab secara sosial, dan organisasi nirlaba dan LSM ingin bekerja sama dengan perusahaan untuk mencari solusi praktis untuk tujuan bersama. Memuaskan masing-masing kelompok stakeholder ini memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan komitmen mereka untuk pemiliknya yang mendapatkan manfaat paling besar (totok Mardikanto, 2014). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H6 – CSR secara positif berpengaruh dengan dimensi tujuan

Perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, banyak perusahaan saat ini berpindah fokus secara eksternal, kepada pelanggan. Pernyataan misi dan visi secara rutin menyatakan tujuan perusahaan untuk menjadi “nomor satu dalam memberi nilai kepada pelanggan kami” dan menjadi “pemasok nomor satu bagi pelanggan kami”. Dalam perspektif balanced scorecard, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan visi dan misi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar. (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H7 – Dimensi pelanggan secara positif berpengaruh dengan dimensi tujuan

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja konvensional memusatkan perhatian hanya kepada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu (Robert S. Kaplan dan David P. Norton). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H8 – Dimensi bisnis internal secara positif berpengaruh dengan dimensi tujuan

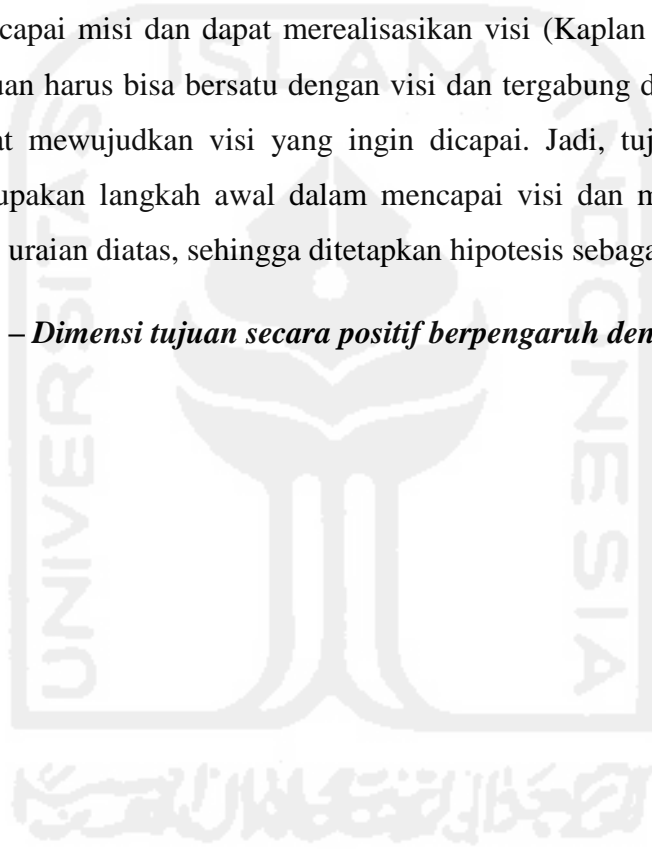
Pada akhirnya, kemampuan untuk mencapai sasaran-sasaran ambisius tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal bergantung kepada kapabilitas perusahaan dalam pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor *enabler* bagi pembelajaran dan pertumbuhan terutama berasal dari tiga sumber yaitu: pekerja, sistem dan keselarasan perusahaan. Strategi utama untuk mencapai kinerja yang superior pada umumnya membutuhkan investasi yang besar dalam sumber daya manusia, sistem dan proses yang membentuk kapabilitas perusahaan. Oleh karena itu, tujuan dan ukuran untuk faktor *enabler* kinerja masa depan yang superior harus menjadi bagian yang integral dari setiap *balanced scorecard* (Robert S. Kaplan dan David P. Norton). Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H9 – Dimensi pertumbuhan dan pembelajaran secara positif berpengaruh dengan dimensi tujuan

Setiap bisnis harus ada visi dan misi. Visi merupakan sebuah gambaran akan seperti apakah perusahaan tersebut (Ireland et al., 2009), sedangkan misi digunakan untuk memperinci bisnis agar terarah ingin di

tingkat mana perusahaan tersebut berada dan pelanggan tingkat mana yang akan dilayani (Kemp and Dwyer, 2003). Visi dan misi belum tentu untuk pernyataan jangka panjang, tetapi kedua hal tersebut berjalan secara alami, terarah, luas dan tidak mudah apabila dituju dalam waktu yang sama. Tujuan merupakan pernyataan umum bagi perusahaan untuk mencapai visi. Tujuan memisahkan visi dan misi menjadi bagian-bagian kecil dengan menyediakan jalan dan langkah-langkah yang dapat dikelola untuk mencapai misi dan dapat merealisasikan visi (Kaplan and Norton, 1996). Tujuan harus bisa bersatu dengan visi dan tergabung dalam misi sehingga dapat mewujudkan visi yang ingin dicapai. Jadi, tujuan bisa dikatakan merupakan langkah awal dalam mencapai visi dan misi secara kolektif. Dari uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H10 – Dimensi tujuan secara positif berpengaruh dengan dimensi visi



Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi menunjukkan sebuah perkumpulan secara keseluruhan orang, acara atau ketertarikan terhadap sesuatu yang spesifik sehingga peneliti dapat melakukan sebuah penelitian yang ingin diteliti. Populasi merupakan sekumpulan orang, kejadian atau ketertarikan terhadap sesuatu agar peneliti dapat menarik kesimpulan (berdasarkan statistik sampel). Pada penelitian ini, peneliti menjadikan seluruh perusahaan hotel milik keluarga atau pribadi yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai populasi penelitian. Pada penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Jin-Su Kang, Chun-Fang Hiang, Kitipop Huangthanapan, dan Stephen Downing (2014), populasi yang digunakan adalah semua perusahaan kecil dan menengah yang berfokus kepada perusahaan hotel milik keluarga atau pribadi yang ada di Phuket, Thailand. Tetapi, pada penelitian kali ini, penulis mencoba meneliti kegiatan CSR pada perusahaan hotel milik keluarga yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain untuk menelisik seberapa jauh pengaruh CSR dalam perusahaan hotel milik keluarga, penulis juga ingin mengetahui seberapa jauh pemilik atau manajer menerapkan dan memahami CSR.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik dalam suatu penelitian (Arikunto, 2010). Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen yang terdiri dari *corporate social responsibility*
2. Variabel moderator yang terdiri dari dimensi finansial, dimensi pelanggan, dimensi bisnis internal dan dimensi pembelajaran dan pertumbuhan
3. Variabel intervening yang terdiri dari tujuan
4. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah visi

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS dan SmartPLS. *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) merupakan sebuah

software yang berfungsi untuk menganalisis data, melakukan perhitungan statistik, baik untuk statistik parametrik maupun non-parametrik dengan basis windows. Versi software SPSS secara terus-menerus mengalami perubahan. Saat sistem operasi komputer windows mulai populer, SPSS yang dahulunya under DOS dan bernama SPSS PC, juga berubah menjadi under windows dan populer di Indonesia dengan SPSS versi 6, kemudian versi 7.5, versi 9, versi 10, versi 11.5, versi 12, versi 13, versi 14, versi 15, versi 16, versi 17, versi 18 dan terakhir lisensinya dibeli oleh IBM dan diberi nama IBM SPSS versi 19 (Imam Ghazali, 2001).

Salah satu penggunaan SPSS adalah digunakan untuk validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan responden sebanyak 40 responden. Dalam pengujian ini koefisien korelasi kritis diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5 % maka r-tabel = 0,312. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung lebih besar dari nilai r tabel, maka pernyataan tersebut dikatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas:

Tabel 4.1. Rangkuman Hasil Uji Validitas

Variabel	indikator	r hitung	r tabel	keterangan
CSR	A1	0,713	0,312	Valid
	A2	0,819	0,312	Valid
	A3	0,871	0,312	Valid
Dimensi Pelanggan	B1	0,819	0,312	Valid
	B2	0,846	0,312	Valid
	B3	0,806	0,312	Valid
	B4	0,903	0,312	Valid
	B5	0,682	0,312	Valid
	B6	0,832	0,312	Valid
Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan	C1	0,971	0,312	Valid
	C2	0,923	0,312	Valid
	C3	0,950	0,312	Valid
	C4	0,987	0,312	Valid
Dimensi Bisnis Internal	D1	0,872	0,312	Valid
	D2	0,891	0,312	Valid
	D3	0,881	0,312	Valid
Tujuan Perusahaan	E1	0,884	0,312	Valid
	E2	0,911	0,312	Valid
	E3	0,841	0,312	Valid
	E4	0,945	0,312	Valid
	E5	0,828	0,312	Valid
	E6	0,826	0,312	Valid
	E7	0,845	0,312	Valid
Visi	F1	0,820	0,312	Valid
	F2	0,921	0,312	Valid
	F3	0,891	0,312	Valid
	F4	0,857	0,312	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Selanjutnya program kedua adalah SmartPLS. PLS merupakan salah satu alternatif dari Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis variance yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis covariance. SmartPLS dalam penelitian salah satunya digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan melalui Analisis *Inner Weights*. Adapun hasil uji hipotesis penelitian yang disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.18**Path Coefficients and t – Value**

Hipotesis	<i>Path</i>	<i>Path coefficient</i>	<i>t</i> -hitung	Keterangan
H1	Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Dimensi Bisnis Internal	0.397	3.098	Terbukti
H2	Dimensi Bisnis Internal terhadap Dimensi Pelanggan	0.775	6.419	Terbukti
H3	CSR terhadap Dimensi Pelanggan	0.096	0.584	Terbukti
H4	CSR terhadap Dimensi Bisnis Internal	0.648	6.135	Terbukti
H5	CSR terhadap Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.061	0.291	Terbukti
H6	CSR terhadap Dimensi Tujuan	0.135	1.234	Terbukti
H7	Dimensi Pelanggan dan Dimensi Tujuan	0.167	0.920	Terbukti
H8	Dimensi Bisnis Internal terhadap Dimensi Dimensi Tujuan	0.492	3.295	Terbukti
H9	Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Dimensi Tujuan	0.316	2.241	Terbukti
H10	Dimensi Tujuan terhadap Dimensi Visi	0.868	16.594	Terbukti

Sumber: Data Primer yang Diolah 2017

Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh dimensi pembelajaran dan pertumbuhan terhadap dimensi bisnis internal diperoleh bobot koefisien sebesar 0.397 dan t hitung sebesar 3.098 > t tabel (2.03). Dengan demikian **H1 diterima** yang berarti variabel dimensi pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi bisnis internal. **Dengan H1** dalam penelitian ini dapat **didukung**.

Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh dimensi bisnis internal terhadap dimensi pelanggan diperoleh bobot koefisien sebesar 0.775 dan t hitung sebesar 6.419 > t tabel (2.03). Dengan demikian **H2 diterima** yang berarti variabel dimensi bisnis internal berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi pelanggan. **Dengan H2** dalam penelitian ini dapat **didukung**.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap dimensi pelanggan diperoleh bobot koefisien sebesar 0.096 dan t hitung sebesar 0.584 < t tabel (2.03). Dengan demikian **H3 ditolak** yang berarti variabel *Corporate Social Responsibility* tidak berpengaruh terhadap dimensi pelanggan. **Dengan H3** dalam penelitian ini **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap dimensi bisnis internal diperoleh bobot koefisien sebesar 0.648 dan t hitung sebesar 6.135 > t tabel (2.03). Dengan demikian **H4 diterima** yang berarti variabel *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi bisnis internal. **Dengan H4** dalam penelitian ini dapat **didukung**.

Pengujian Hipotesis Kelima (H5)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap dimensi pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh bobot koefisien sebesar 0.061 dan t hitung sebesar $0.291 < t$ tabel (2.03). Dengan demikian **H5 ditolak** yang berarti variabel *Corporate Social Responsibility* tidak berpengaruh terhadap dimensi pembelajaran dan pertumbuhan. **Dengan H5** dalam penelitian ini **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Keenam (H6)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap dimensi tujuan diperoleh bobot koefisien sebesar 0.135 dan t hitung sebesar $1.234 < t$ tabel (2.03). Dengan demikian **H6 ditolak** yang berarti variabel *Corporate Social Responsibility* tidak berpengaruh terhadap dimensi tujuan. **Dengan H6** dalam penelitian ini **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Ketujuh (H7)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh dimensi pelanggan terhadap dimensi tujuan diperoleh bobot koefisien sebesar 0.167 dan t hitung sebesar $0.920 < t$ tabel (2.03). Dengan demikian **H7 ditolak** yang berarti variabel dimensi pelanggan tidak berpengaruh terhadap dimensi tujuan. **Dengan H7** dalam penelitian ini **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Kedelapan (H8)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh dimensi bisnis internal terhadap dimensi tujuan diperoleh bobot koefisien sebesar 0.492 dan t hitung sebesar $3.295 > t$ tabel (2.03). Dengan demikian **H8 diterima** yang berarti variabel dimensi bisnis internal berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi tujuan. **Dengan H8** dalam penelitian ini dapat **didukung**.

Pengujian Hipotesis Kesembilan (H9)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh dimensi pembelajaran dan pertumbuhan terhadap dimensi tujuan

diperoleh bobot koefisien sebesar 0.316 dan t hitung sebesar $2.241 > t$ tabel (2.03). Dengan demikian **H9 diterima** yang berarti variabel dimensi pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi tujuan. Dengan H9 dalam penelitian ini dapat **didukung**.

Pengujian Hipotesis Kesepuluh (H10)

Hasil perhitungan pada Inner Model dengan program PLS menunjukkan bahwa pengaruh dimensi tujuan terhadap dimensi visi diperoleh bobot koefisien sebesar 0.868 dan t hitung sebesar $16.594 > t$ tabel (2.03). Dengan demikian **H10 diterima** yang berarti variabel dimensi tujuan berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi visi. Dengan **H10** dalam penelitian ini dapat **didukung**.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Dimensi pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif terhadap dimensi bisnis internal. Semakin tinggi nilai dimensi perkembangan dan pertumbuhannya, semakin baik kinerja dari sisi bisnis internal pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
2. Dimensi bisnis internal berpengaruh positif terhadap dimensi pelanggan. Semakin tinggi nilai dimensi bisnis internal, semakin baik nilai dimensi pelanggannya khususnya dalam penyampaian pelayanan kepada konsumen pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
3. *Corporate Social Responsibility* tidak dapat menjadi moderator terhadap dimensi pelanggan. Variabel *Corporate Social Responsibility* tidak dapat memperkuat dimensi pelanggan pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
4. *Corporate Social Responsibility* dapat menjadi moderator terhadap dimensi bisnis internal. Variabel *Corporate Social Responsibility* dapat

memperkuat dimensi bisnis internal pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.

5. *Corporate Social Responsibility* tidak dapat menjadi moderator terhadap dimensi pertumbuhan dan pembelajaran. Variabel *Corporate Social Responsibility* tidak dapat memperkuat dimensi pertumbuhan dan pembelajaran pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
6. *Corporate Social Responsibility* tidak dapat menjadi moderator terhadap perumusan tujuan perusahaan. Variabel *Corporate Social Responsibility* tidak dapat memperkuat perumusan tujuan perusahaan pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
7. Dimensi pelanggan tidak dapat menjadi moderator terhadap perumusan tujuan perusahaan. Variabel dimensi pelanggan tidak dapat memperkuat perumusan tujuan perusahaan pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
8. Dimensi bisnis internal dapat menjadi moderator terhadap perumusan tujuan perusahaan. Variabel dimensi bisnis internal dapat memperkuat perumusan tujuan pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
9. Dimensi pertumbuhan dan pembelajaran dapat menjadi moderator terhadap perumusan tujuan perusahaan. Variabel dimensi pembelajaran dan pertumbuhan dapat memperkuat perumusan tujuan pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.
10. Perumusan tujuan perusahaan mampu menjadi mediasi terhadap perumusan visi perusahaan. Hal ini berarti variabel tujuan dapat menjadi perantara dan dapat menjelaskan variabel pembentukan visi pada perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Yogyakarta masih terbatas pada perusahaan hotel milik keluarga saja yang mayoritas merupakan hotel non-bintang. Jumlah sampel dan perusahaan yang diteliti dirasa masih kurang sehingga masih dapat digeneralisasikan lebih sempurna apabila ada sampel yang lebih banyak. Selain itu, dalam penelitian ini hanya berfokus hanya kepada beberapa variabel *Sustainability Balanced Scorecard* seperti hanya terbatas pada variabel dimensi pertumbuhan dan perkembangan, dimensi bisnis internal, dan dimensi pelanggan yang dapat saling mempengaruhi kepada *corporate social responsibility*.

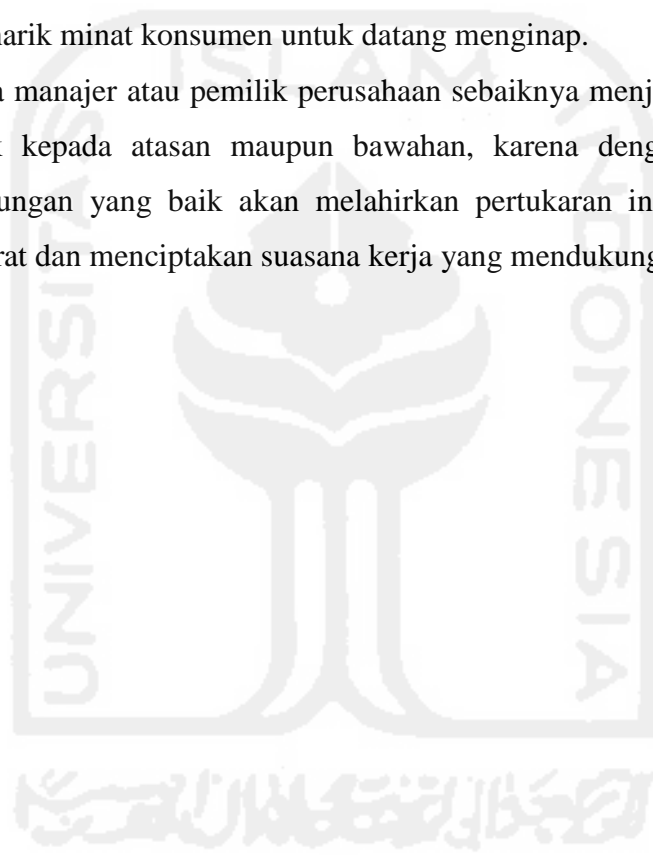
5.3 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka ada beberapa saran yang direkomendasikan dari peneliti diantaranya:

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi penjelasan terhadap perusahaan hotel milik keluarga yang ada di Yogyakarta agar memiliki tujuan dan visi yang jelas agar memiliki arah yang jelas sehingga pelayanan yang disampaikan dari hotel kepada pelanggannya dapat dilakukan secara maksimal dan efisien. Dalam perumusan tujuan dan visi sebaiknya berfokus kepada dimensi bisnis internal dan dimensi pertumbuhan dan pembelajaran karena perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta ini harus membenarkan diri perusahaan dari sisi internal dahulu baru berlanjut ke dimensi lainnya.
2. Bagi peneliti yang selanjutnya disarankan menambahkan variabel dimensi finansial ke dalam variabel dan memperbanyak sample penelitiannya agar diperoleh hasil yang lebih valid lagi.
3. Perusahaan hotel milik keluarga di Yogyakarta khususnya bagi pemilik atau manajer perusahaan sebaiknya melakukan hubungan yang solid antar sesama pemilik atau manajer perusahaan agar terjadi hubungan yang baik agar dapat memecahkan masalah yang ada dalam perusahaan masing-masing sehingga dapat bersaing lebih kompetitif lagi dan dapat

meningkatkan pendapatan perusahaan yang otomatis akan mempertahankan hotel tersebut dari masa ke masa.

4. Manajer atau pemilik perusahaan hotel milik keluarga dituntut untuk lebih peka terhadap perubahan yang terjadi pada sekitarnya. Hal ini bertujuan berdasarkan perkembangan zaman yang seiring dengan berubahannya selera konsumen yang semakin hari semakin beragam sehingga manajer atau pemilik dapat mengambil kebijakan-kebijakan strategi yang dapat menarik minat konsumen untuk datang menginap.
5. Para manajer atau pemilik perusahaan sebaiknya menjalin hubungan yang baik kepada atasan maupun bawahan, karena dengan adanya terjalin hubungan yang baik akan melahirkan pertukaran informasi yang lebih akurat dan menciptakan suasana kerja yang mendukung.



DAFTAR PUSTAKA

- A.F, Muchtar. 2010. Strategi Memenangkan Persaingan Usaha Dengan Menyusun Business Plan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Bergin-Seers, S., Jago, L., 2007. Performance measurement in small motels in Australia. *Tour. Hosp. Res.* 7 (2), 144–155.
- Bertens, K. 2000. Pengantar Etika Bisnis. Yogyakarta: KANISIUS
- Carroll, A.B., Shabana, K.M., 2010. the business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *Int. J. Manage. Rev.* 12 (1), 85–105, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chen, F.-H., Hsu, T.-S., Tzeng, G.-H., 2011. A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *Int. J. Hosp. Manage.* 30 (4), 908–932, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.001>
- Chin, W., 1998. Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quart.* 22 (1), 7–16.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M.D., 2007. Environmental strategies and their impact on hotel performance. *J. Sus. Tour.* 15 (6), 663–679.
- Cohen, J., 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., Aiken, L., Mahwah, N., 2003. *Applied Multiple Regression/correlation for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Dahlan, Ahmad. 2016. Uji Validitas dan Reliabilitas Secara Empirik. Diambil dari: <http://www.eurekapedidikan.com/2015/10/pengertian-uji-validitas-dan-reliabilitas-empirik-teoritik.html> (26 Januari 2017)
- Dahlsrud, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Social Respons. Environ. Manage.* 15 (1), 1–13.
- Denton, G.A., White, B., 2000. Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations: The case of white lodging services. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 41 (1), 94–107, <http://dx.doi.org/10.1177/001088040004100127>
- Dwyer, L., 2005. Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: a scoping study. *Tour. Rev. Int.* 9 (1), 79–94.
- Elkington, J., 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, Gabriola Island, BC.
- Farrell, A.M., 2010. Insufficient discriminant validity: a comment on bove, pervan, beatty, and shiu (2009). *J. Bus. Res.* 63 (3), 324–327, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.003>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., 2001. The sustainability balanced scorecard – a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organisations. In: *The 2001 Eco-Management and Auditing Conference, ERP Environment: Shipley* (pp. 83–90).
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., 2002. The sustainability balanced scorecard management to business strategy. *Bus. Strat. Environ.* 11, 269–284.
- Fisher, R., McPhail, R., Menghetti, G., 2010. Linking employee attitudes and behaviors with business performance: a comparative analysis of hotels in

- Mexico and China. *Int. J. Hosp. Manage.* 29 (3), 397–404,
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.021>
- Fuad, M., Christin H., Nurlela, Sugiarto, dan Paulus Y.E.F. 2006. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Garay, L., Font, X., 2012. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impact in small and medium accommodation enterprises. *Int. J. Hosp. Manage.* 31 (2), 329–337.
- Garay, L., Font, X., 2013. Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tour. Manage. Perspect.* 7, 38–46.
- Godfrey, P.C., Hatch, N.W., 2007. Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century. *J. Bus. Ethics* 70, 87–98,
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9080-y>
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Henderson, J.C., 2007. Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *Int. J. Hosp. Manage.* 26 (1), 228–239,
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.02.001>
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., 1994. Putting the service-profit chain to work putting the service-profit chain to work. *Harvard Bus. Rev.*, 163–174.
- Hsu, C.W., Hu, A.H., Chiou, C.Y., Chen, T.C., 2011. Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Syst. Appl.* 38 (10), 12891–12899.

- Huatabarat, Jemsly dan Martani Huseini. 2006. Proses, Formasi, dan Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer Operasionalisasi Strategi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Huckestein, D., Duboff, R., 1999. Hilton hotels: A comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 40 (4), 28–38, <http://dx.doi.org/10.1177/001088049904000411>
- Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., 2009. *Understanding Business Strategy*, 2nd ed. South-Western Cengage Learning, Cincinnati.
- Kang, K.H., Lee, S., Huh, C., 2010. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manage.* 29 (1), 72–82, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.006>
- Kang, Jin-su, Chun-Fang Chiang, Kitipop Huangthanapan, dan Stephen Downing. 2014. Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. Diambil dari: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431915000742>
- Kaplan, R.S., 2010. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Harvard Bus. Rev.* Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance the balanced scorecard – measures. *Harvard Bus. Rev.* (January–February), 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Bus. Rev.* (January–February), 75–85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2001. *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. HBS Press, Boston.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Bus. Rev.* (February), 52–63.

- Kemp, S., Dwyer, L., 2003. Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tour. Manage.* 24 (6), 635–653, [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00049-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00049-9)
- Kirk, D., 1995. Environmental management in hotels. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 7 (6), 3–8.
- Lee, S., Park, S.Y., 2009. Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *Int. J. Manage.* 28 (1), 105–112, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.003>
- Maltz, A.C., Shenhar, A.J., Reilly, R.R., 2003. Beyond the balanced scorecard. *Long Range Plann.* 36 (2), 187–204, [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00165-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00165-6)
- Margolis, J.D., Walsh, J.P., 2003. Misery Loves Companies: rethinking social initiatives by business. *Admin. Sci. Quart.* 48, 268–305.
- Martinsons, M., Davison, R., Tse, D., 1999. The balanced scorecard: A foundation for the strategic management of information systems. *Decis. Support Syst.* 25 (1), 71–88, [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00086-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00086-4)
- McPhail, R., Herington, C., Guiding, C., 2008. Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. *Int. J. Hosp. Manage.* 27 (4), 623–631, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.06.004>
- McWilliams, A., Siegel, D., 2000. Research notes and communications corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Manage. J.* 21, 603–609.
- Mooraj, S., Oyon, D., Hostettler, D., 1999. The balanced scorecard: A necessary good or an unnecessary evil? *European Manage. J.* 17 (5), 481–491, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00034-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00034-1)
- Nicolau, J.L., 2008. Corporate social responsibility. *Ann. Tour. Res.* 35 (4), 990–1006, <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2008.09.003>

- Phillips, P.A., 2007. The balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis. *Serv. Ind. J.* 27 (6), 731–746, <http://dx.doi.org/10.1080/02642060701453213>
- Phillips, P.A., Louvieris, P., 2005. Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *J. Travel Res.* 44 (2), 201–211, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287505278992>
- Pivato, S., Misani, N., 2008. The impact of corporate social responsibility on consumer trust : the case of organic food. *Business Ethics. Eur. Rev.* 17 (1), 3–12, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00515>.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N.P., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J. Appl. Psychol.* 88 (5), 879–903, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M.E., 1985. *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Raharjo, Sahid., 2013. Uji Korelasi Pearson SPSS. Dikutip 2 Juni, 2017, dari https://www.youtube.com/channel/UC_OsNnxRkff41tMnNIKMZLA/vid os
- Razak, Abdul., 2016. Tutorial 3 - SEM PLS - Mengoperasikan Program Smart PLS dilengkapi Contoh. Dikutip 15 Juni, 2017. Dari <https://www.youtube.com/channel/UCfqJLkVCFjFmVGM0dPLh9CA/vid> eos
- Rigdon, E.E., 2005. Structural equation modeling: nontraditional alternatives. In: Brian, E., Howell, D. (Eds.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. Wiley, New York, NY, pp. 1934–1941.

- Ringle, C.M., Ringle, C.M., Wende, S., Will, A., 2005. SmartPLS 2.0 M3. Retrieved from www.smartpls.de
- Rodríguez, F.J.G., del Mar Armas Cruz, Y., 2007. Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *Int. J. Hosp. Manage.* 26 (4), 824–839, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.08.003>
- Sainaghi, R., 2010. Hotel performance: state of the art. *Int. J. Cont. Hosp. Manage.* 32 (7), 920–952.
- Sainaghi, R., Phillips, P., Corti, V., 2013. Measuring hotel performance: using a balanced scorecard perspectives' approach. *Int. J. Hosp. Manage.* 34, 150–159, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.008>
- Saleh C. dan Purnomo, M.R.A., 2013. *Metodologi Penelitian: Sebuah Petunjuk Praktis* 2nd ed. Yogyakarta: Jaya Abadi Press
- Sauvante, M., 2001. The triple bottom line: a boardroom guide. *Directors Monthly* 25 (11), 1–6.
- Sekaran, U., 2006. *Research Methods for Business Edisi Keenam.*, Jakarta: Salemba Empat
- Tyrrell, T., Paris, C.M., Biaett, V., 2012. A quantified triple bottom line for tourism: experimental results. *J. Tra. Res.* 52 (3), 279–293, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512465963>
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Urbach, N., Ahlemann, F., 2010. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *J. Info. Tech. Theory Appl.* 11 (2),5–40.

Van Grembergen, W., Amelinckx, I., 2002. Measuring and Managing E-business Projects through the Balanced Scorecard. In IEEE (Ed.), In System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on (Vol. 00, p. pp. 9pp).

Yanivi, Bachtiar dan Christine (Penterjemah). 2008. Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi, dan pengendalian. Jakarta: Salemba Empat

