

# PERBANDINGAN KONTRAK MANAJEMEN INTERNASIONAL DAN KONTRAK MANAJEMEN NASIONAL DIKAITKAN DENGAN KELAYAKAN INVESTASI PADA SUATU HOTEL BERBINTANG EMPAT

Maya Safitri<sup>1</sup>, Dadang Sadel<sup>2</sup>, Donny yudono<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung  
E-mail:maya\_safitri@yahoo.com

**Abstract:** *Comparison of international management contract and national management contract in relation to investment feasibility in a four-star hotel. This research aims to describe the benefits of both international and national management contracts for the hotel investors from financial aspect resulting from profits in relation to investment feasibility. The object of research is a four-star hotel in Bali that has been in management contract cooperation with widely known foreign companies. The method of research applied was descriptive quantitative method by using financial data processing, that is, net profit projection continued with the investment assessment. As a comparison, the same thing is done when continuing to national management contract using the data obtained from the four-star hotel that has been in a national management contract in the same site. The results of research in this hotel show that from the financial point of view, it is feasible to continue to one of the two management contract alternatives in such current economic situations. But when national contract management is used, it will give profit and higher capital return as well as faster investment return.*

**Keywords:** *international management contract, national management contract, investment feasibility.*

**Abstrak:** **Perbandingan Kontrak Manajemen Internasional dan Kontrak Manajemen Nasional Dikaitkan dengan Kelayakan Investasi pada Suatu Hotel Berbintang Empat.** Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran manfaat kontrak manajemen internasional maupun nasional bagi investor hotel dari aspek keuangan atas raihan keuntungan dikaitkan dengan kelayakan investasi. Hotel yang menjadi objek penelitian merupakan suatu hotel berbintang empat di Bali, yang telah menjalin kerja sama kontrak manajemen dengan perusahaan manajemen asing yang telah dikenal luas. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan melakukan pengolahan data keuangan, yaitu proyeksi laba bersih dilanjutkan dengan penilaian kelayakan investasi. Sebagai bahan perbandingan, dilakukan hal yang sama apabila melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional, dengan data yang bersumber dari suatu hotel berbintang empat yang menjalin kerja sama kontrak manajemen nasional di lokasi yang sama. Hasil penelitian pada hotel ini memberikan gambaran bahwa dilihat dari aspek keuangan, melanjutkan dengan salah satu dari kedua alternatif kontrak manajemen adalah layak, pada situasi perekonomian dewasa ini. Namun apabila digunakan kontrak manajemen nasional akan memberikan laba dan tingkat kembali modal yang lebih tinggi serta jangka waktu pengembalian atas investasi lebih singkat.

**Kata kunci:** kontrak manajemen internasional, kontrak manajemen nasional, kelayakan investasi.

Dewasa ini perhotelan; sebagai salah satu industri sektor pariwisata merupakan bidang usaha yang semakin diperhitungkan oleh kalangan investor di Indonesia. Pertumbuhan investasi di bidang perhotelan tidak terlepas dari perkembangan industri pariwisata Indonesia secara keseluruhan. Besarnya pertumbuhan ekonomi di kelas menengah dan makin banyaknya kunjungan wisatawan, baik dari mancanegara maupun domestik ke Tanah Air membuat investasi hotel diperkirakan tumbuh pesat.

Dengan pertumbuhan dan perkembangan usaha di bidang perhotelan yang berarti meningkatkan persaingan, membuat para investor dihadapkan pada pilihan untuk mengelola sendiri (*independen*), bekerjasama dengan membeli hak waralaba (*franchise*) grup hotel tertentu, atau menggunakan pengelola manajemen nasional maupun internasional. Fenomena yang terjadi adalah bahwa di kota-kota besar di Indonesia saat ini hotel-hotel kelas menengah ke atas memilih untuk berafiliasi dengan sekelompok hotel serupa dan beroperasi di bawah nama grup hotel tertentu. Grup, rantai atau jaringan hotel ini beroperasi baik secara nasional maupun internasional. Saat pemilik atau investor mempercayakan pengelolaan hotel kepada perusahaan manajemen untuk mengoperasikan hotelnya, maka investor menyewa perusahaan manajemen untuk mengelola hotelnya secara penuh, dimana investor tidak ikut serta dalam pengelolannya.

Cara pengelolaan hotel seperti ini biasa disebut kontrak manajemen, dapat berupa perusahaan nasional maupun perusahaan yang berasal dari luar negeri yang bermitra dengan tujuan untuk menikmati keuntungan. Dengan memberikan pengelolaan kepada pihak lain maka salah satu faktor penting yang menjadi pertimbangan bagi investor adalah menyangkut pengambilan keputusan untuk menggunakan kontrak manajemen internasional atau kontrak manajemen nasional. Dilihat dari aspek keuangan, keputusan pemilihan salah satu manajemen akan sangat mempengaruhi biaya operasional yang dikeluarkan sehingga akan berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan. Tempat penelitian adalah hotel internasional berbintang empat di Bali, dimana pemilik atau investor telah menjalin kerjasama pengelolaan

dengan perusahaan manajemen asing dalam bentuk kontrak manajemen. Hotel mulai beroperasi pada bulan Agustus tahun 2009. Dengan nama dan kualitas pelayanan yang sudah dikenal luas, hingga saat ini sebagian besar tamu merupakan wisatawan mancanegara. Perbandingan dilakukan pada hotel dengan klasifikasi sama yang menjalin kerja sama kontrak manajemen nasional di lokasi yang sama. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran manfaat kontrak manajemen internasional dari aspek keuangan dikaitkan dengan kelayakan investasi ?
2. Bagaimana gambaran manfaat kontrak manajemen nasional dari aspek keuangan dikaitkan dengan kelayakan investasi ?
3. Bagaimana perbandingan alternatif kontrak manajemen internasional maupun nasional dari aspek keuangan atas raihian keuntungan khususnya pada hotel yang menjadi objek penelitian dapat memberikan gambaran kelayakan investasi bagi investor untuk mengambil keputusan ?

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi investor khususnya hotel yang menjadi objek penelitian dalam membuat keputusan atau meninjau kembali alternatif kontrak manajemen di masa mendatang berkaitan dengan investasi yang telah dilakukan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan referensi yang terkait dengan pariwisata dalam Undang-undang No. 10 Tahun 2009 tertanggal 16 Januari 2009 tentang Kepariwisataan Bab I pasal 1 dimana pariwisata didukung oleh berbagai fasilitas dan layanan yang disediakan berbagai pihak, maka dengan meningkatnya kepariwisataan akan menimbulkan dampak yang luas terhadap berbagai jenis usaha pariwisata, salah satunya adalah hotel yang merupakan usaha pariwisata di bidang penyediaan akomodasi.

Klasifikasi atau penggolongan hotel menjadi pilihan bagi investor sesuai kebutuhan investasinya, yang mana berbeda antara negara satu dengan lainnya. Adapun penggolongan hotel di Indonesia ditentukan dengan tingkat bintang, yang dimulai dari bintang satu hingga bintang lima, sesuai SK Menteri Perhubungan No. 10 / PW-301 / Phb - 77 tertanggal 22 Desember 1977 (Zatnika, 2014). Salah satu

penggolongan hotel berdasarkan kepemilikan disebut kontrak manajemen; yaitu merupakan kesepakatan antara pemilik hotel dan sebuah perusahaan manajemen hotel dimana perusahaan manajemen yang mengoperasikan hotel akan menerima sejumlah pembayaran (Hayes, 2004: 424).

Hasil wawancara dengan pihak hotel yang juga bersumber dari *Innisfree Hotel Management and Consultant* menyebutkan bahwa kontrak perjanjian umumnya mengatur antara lain tentang biaya manajemen, durasi (jangka waktu) kontrak, tanggung jawab setiap pihak dan sebagainya. Pembayaran biaya manajemen kepada perusahaan manajemen dilakukan sebagai kontraprestasi kepada operator atau perusahaan manajemen dalam mengelola hotel (Sulastiyono, 2001:366). Jangka waktu perjanjian biasanya sekitar 10 tahun, dengan peninjauan misalnya setiap 3 tahun. Pembagian tanggung jawab merupakan salah satu mekanisme untuk membagi resiko agar supaya operator dapat menjamin tingkat minimal keuntungan tertentu atas investasi pemilik (*Innisfree Hotel Management and Consultant*).

Untuk melakukan analisis kelayakan investasi digunakan teori keuangan antara lain dari buku "Manajemen Keuangan" oleh Weston dan Copeland (1991) mengenai beberapa metode penilaian usulan investasi seperti *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)* dan *Pay Back Period (PBP)*. Digunakan pula analisis sensitivitas dengan melakukan beberapa perubahan pada faktor yang sensitif, yang dapat merubah keputusan investasi. Analisis sensitivitas merupakan suatu pendekatan teoritis terhadap adanya ketidakpastian *cash flow* (Kusumanto, Analisa Sensitivitas). Perubahan yang dimaksud dilakukan dengan mempertimbangkan opini ahli dalam bidang perhotelan, yaitu pada harga kamar dan tingkat hunian sebagai pendapatan utama hotel pada umumnya.

Dengan penekanan pada aspek keuangan dan asumsi faktor lainnya seperti tingkat inflasi, suku bunga dan sebagainya tetap, diajukan hipotesis "Penggunaan kontrak manajemen nasional lebih menguntungkan daripada kontrak manajemen internasional dikaitkan dengan kelayakan investasi untuk suatu hotel berbintang empat di Bali pada kondisi perekonomian Indonesia sekarang ini."

## METODE

Jenis penelitian ini termasuk ke dalam penelitian empiris (penelitian lapangan). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan melakukan pengolahan angka - angka (berupa data keuangan) yang bertujuan untuk membuat gambaran mengenai variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013). Data yang diperoleh bersumber dari laporan keuangan hotel yang menjadi objek penelitian, dimana penulis melakukan proyeksi laba bersih selama beberapa tahun ke depan dilanjutkan dengan melakukan beberapa perubahan pada faktor yang sensitif dari pendapatan umumnya hotel yaitu harga kamar dan tingkat hunian. Perubahan ini akan memberikan gambaran resiko yang harus dihadapi oleh investor yang akan berdampak pada arus kas (*cash flow*) sehingga mempengaruhi tingkat pengembalian yang diharapkan, apalagi investor telah melakukan investasi dalam jangka panjang.

Demikian dilakukan hal yang sama sebagai bahan perbandingan apabila melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional, yang akan berbeda dari segi biaya manajemen. Instrumen penelitian yang digunakan untuk menilai kelayakan usulan investasi antara lain NPV, IRR dan *Pay Back Period* pada beberapa kondisi yaitu optimis, diharapkan dan pesimis. Pengujian hipotesis menggunakan salah satu metode statistik yaitu uji satu pihak; pihak kanan karena hipotesis mengandungkan pengertian maksimum (Sudjana, 1987:139). Proses pengujian adalah pengujian perbedaan nilai numerik dua buah parameter atas dasar dua sampel berpasangan (*paired samples*), dimana data yang digunakan yaitu perbedaan nilai NPV masing-masing alternatif kontrak manajemen.

Karena data sampel yang digunakan berukuran kecil, maka digunakan distribusi  $t$  dengan derajat kebebasan ( $n-1$ ). Dalam uji pihak kanan berlaku ketentuan bila harga  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, demikian sebaliknya (Sudjana, 1987:148).

Dalam penelitian dapat dikatakan bahwa:  
 $H_0$  = NPV kontrak manajemen nasional lebih kecil daripada atau sama dengan NPV kontrak manajemen internasional

$H_1$  = NPV kontrak manajemen nasional lebih besar daripada NPV kontrak manajemen internasional.

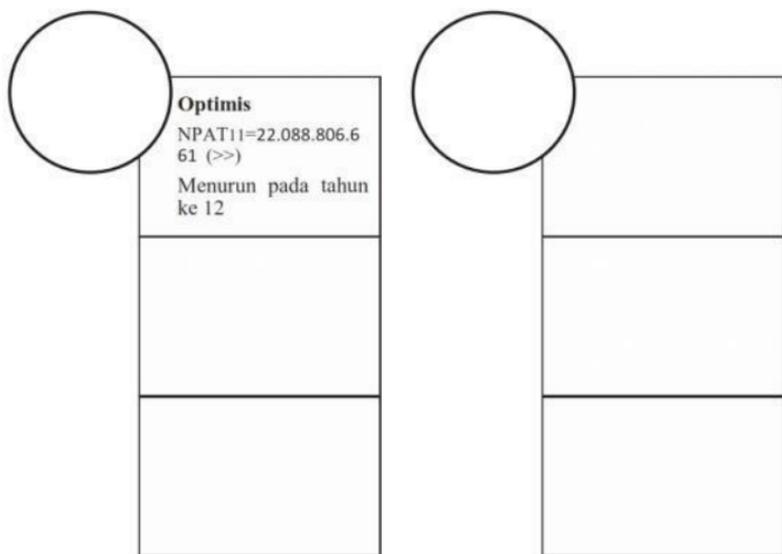
### HASIL DAN PEMBAHASAN

Prediksi Rugi Laba dibuat berdasarkan data historis yang diproyeksikan selama 16 tahun ke depan, dengan memperhitungkan perbedaan biaya-biaya manajemen yang dibebankan pada masing-masing kontrak manajemen. Adapun perbandingan dihitung berdasarkan data historis yang dilanjutkan dengan apabila digunakan kontrak manajemen nasional; dimana data biayanya diperoleh dari hotel dengan klasifikasi sama yang sedang menjalankan kontrak manajemen nasional di lokasi yang sama.

Berdasarkan pengamatan dan opini ahli dalam bidang perhotelan, diberikan

asumsi-asumsi perubahan pada harga kamar dan tingkat hunian rata-rata yang akan mempengaruhi pendapatan hotel. Kondisi-kondisi ini merupakan kondisi yang sangat baik, diharapkan/sesuai keadaan pada umumnya dan kondisi yang tidak diharapkan terjadi, berkisar pada peningkatan dan penurunan harga kamar dan tingkat hunian rata-rata sebesar 10%.

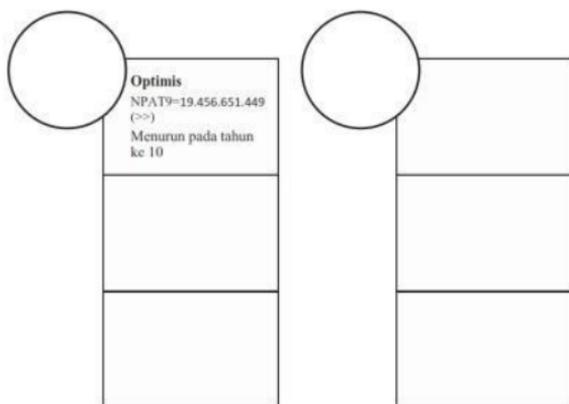
Hasil penelitian dari aspek keuangan berdasarkan data historis apabila digunakan kontrak manajemen internasional dan kontrak manajemen nasional atas raihan keuntungan dikaitkan dengan kelayakan investasi memberikan gambaran sebagai berikut :



Gambar 1: Perbandingan Proyeksi NPAT Berdasarkan Perubahan Harga Kamar Rata-rata (Hasil olahan data: 2014).

Gambar 1 menunjukkan bahwa pada kondisi pesimis saat harga kamar rata-rata turun, melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional memungkinkan investor menikmati

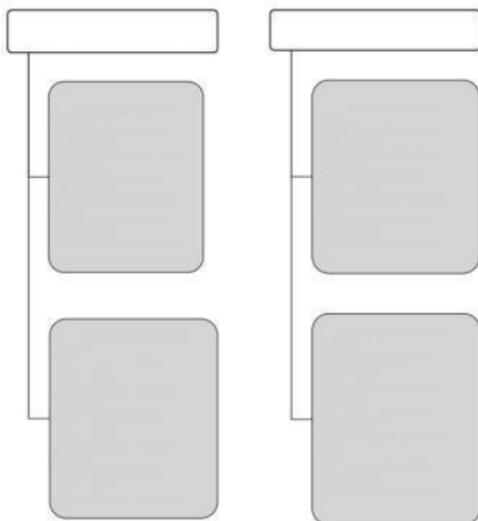
keuntungan lebih lama. Perbandingan Proyeksi NPAT Berdasarkan Perubahan Tingkat Hunian Rata-rata dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2: Perbandingan Proyeksi NPAT Berdasarkan Perubahan Tingkat Hunian Rata-rata (Hasil olahan data, 2014)

Sesuai pengolahan data, proyeksi yang dilakukan berdasarkan data historis laporan keuangan dengan alternatif apabila hotel melanjutkan secara internasional maupun nasional yang memiliki perbedaan pada biaya manajemen dengan beberapa perubahan pada harga kamar rata-rata maupun tingkat hunian,

memberikan hasil bahwa proyeksi laba bersih setelah pajak bila melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional lebih tinggi daripada kontrak manajemen internasional. Adapun hasil perbandingan kelayakan investasi sebagai berikut :



Gambar 3: Perbandingan Kelayakan Investasi (Hasil olahan data, 2014)

Secara keseluruhan hasil pengolahan data memberikan gambaran bahwa apabila hotel melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional nilai NPV dan IRR akan lebih besar daripada tetap dilanjutkan secara internasional. Demikian tingkat kembali modal (*pay back period*) apabila digunakan kontrak manajemen nasional lebih singkat waktunya dibandingkan kontrak manajemen internasional. Nilai NPV, IRR dan *Pay Back Period* hotel bila melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional akan lebih menguntungkan terhadap kriteria kelayakan investasi daripada bila melanjutkan dengan kontrak manajemen internasional. Untuk membuktikan hipotesis, digunakan salah satu kriteria penilaian kelayakan investasi yaitu hasil perhitungan net present value pada setiap kondisi berdasarkan harga kamar dan tingkat hunian masing-masing kontrak manajemen yang diuji secara statistik.

Pengujian statistik dengan taraf signifikansi 5% memberikan hasil bahwa nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka  $H_0$  ditolak, berarti  $t$  hitung berada di luar daerah kritis (daerah penerimaan) sehingga  $H_1$  (hipotesis alternatif) tidak ditolak. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa NPV kontrak manajemen nasional lebih besar daripada NPV kontrak manajemen internasional atau dengan kata lain penggunaan kontrak manajemen nasional lebih menguntungkan daripada kontrak manajemen internasional dikaitkan dengan kelayakan investasi untuk suatu hotel berbintang empat di Bali, pada kondisi perekonomian Indonesia sekarang ini.

## SIMPULAN

Dengan pembatasan pada aspek keuangan serta asumsi kondisi-kondisi seperti ekonomi, politik, keamanan dan lainnya tetap tidak berubah, hasil penelitian berdasarkan data historis laporan keuangan memberikan gambaran mengenai manfaat penggunaan kontrak manajemen internasional dan kontrak manajemen nasional dikaitkan dengan kelayakan investasi pada hotel yang menjadi objek penelitian untuk beberapa tahun ke depan sebagai berikut :

1. Kontrak manajemen internasional masih dapat dipertahankan hingga akhir masa kontrak, karena memberikan hasil laba

- bersih serta kelayakan investasi yang menguntungkan dan layak untuk dijalankan.
2. Demikian pula apabila melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional adalah menguntungkan dan layak untuk dijalankan.
  3. Perbandingan alternatif kontrak manajemen internasional maupun nasional khususnya pada hotel yang menjadi objek penelitian dapat memberikan gambaran :

- a. Bila melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional, proyeksi laba bersih setelah pajak memberikan hasil lebih tinggi, selain itu dapat lebih bertahan terutama pada kondisi pesimis atau kurang kondusif untuk berusaha.
- b. *Net Present Value* dan *Internal Rate of Return* kondisi optimis, diharapkan dan pesimis akan lebih tinggi apabila hotel melanjutkan dengan kontrak manajemen nasional, dibandingkan bila tetap menjalankan kontrak manajemen internasional.
- c. *Pay Back Period* atau lama waktu pengembalian modal pada kontrak manajemen nasional lebih singkat dibandingkan kontrak manajemen internasional.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka direkomendasikan kepada pihak hotel yang menjadi objek penelitian maupun bagi investor yang tertarik untuk bekerja sama dengan perusahaan manajemen:

1. Kerjasama dengan operator manajemen yang telah dikenal reputasinya memang mengindikasikan terjaminnya pasokan tamu karena sumber daya manusia yang profesional serta jaringan pemasaran yang luas, namun investor berkepentingan terhadap berbagai biaya yang dikeluarkan, sehubungan atas investasi yang telah dikeluarkan. Sebagaimana diketahui, pengelolaan secara profesional dan penggunaan brand hotel tertentu membutuhkan pengorbanan antara lain biaya-biaya manajemen yang tidak sedikit. Oleh karena itu kajian dari segi biaya manajemen patut dipertimbangkan, atau ditinjau kembali, mengingat adanya resiko ketidakpastian di masa depan. Penggunaan *analisis sensitivitas* pada beberapa tingkat permintaan dapat memberikan gambaran manfaat investasi secara garis besar bagi

- investor untuk mengambil keputusan.
- Analisis kelayakan investasi dari aspek keuangan memberikan hasil nyata bahwa kerja sama dengan manajemen hotel jaringan nasional memberikan tingkat keuntungan dan waktu pengembalian modal yang lebih singkat, pada kondisi perekonomian saat ini. Bahkan pada kondisi pesimis manajemen jaringan nasional dapat lebih bertahan dibandingkan jaringan internasional. Kontrak manajemen nasional merupakan alternatif yang baik bagi investor untuk menghadapi masa-masa sulit yang mungkin terjadi di masa mendatang.
  - Akan lebih baik lagi apabila penelitian bersumber dari beberapa hotel jaringan internasional dan beberapa hotel jaringan nasional sebagai bahan perbandingan sehingga dapat memberikan hasil yang lebih mendekati keadaan sebenarnya di lapangan, yang tentunya akan memberikan manfaat bagi pelaku usaha perhotelan di tanah air, mengingat investasi hotel termasuk investasi jangka panjang yang padat modal. Selain daripada itu kelayakan investasi harus dilihat dari berbagai aspek, sehingga apabila terdapat perbandingan aspek-aspek lainnya dari semakin banyak hotel akan memberikan hasil yang lebih akurat.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Atmo, Ambarwati, Yuni. (2012). *Tinjauan Teori Tentang Sanitasi Hotel*. diunduh: <http://yuniambarwatiatmo.blogspot.com/2012/01/tinjauan-teori-tentang-sanitasi-hotel.html>
- Burhanudin, Afid. (2013). *Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian*. diunduh: [afidburhanuddin.wordpress.com/category/metode-penelitian](http://afidburhanuddin.wordpress.com/category/metode-penelitian) Departemen Kebudayaan dan Pariwisata,
- Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53 / HM.001/MPEK/2013. diunduh : [www.ihrabandungorg/.../permen/permen\\_standar\\_usaha](http://www.ihrabandungorg/.../permen/permen_standar_usaha)
- Hana, DB, Oktaviano. *Bisnis.com*, Jakarta. (2014). *Bisnis Perhotelan : Pertumbuhan Hotel di Indonesia Terus Meningkat*. diunduh : <http://properti.bisnis.com/read/20140421/107/221127/bisnis-perhotelan-pertumbuhan-hotel-di-indonesia-terus-meningkat>
- Hayes, K., David dan Ninemeier, D., Jack, (2004). *Hotel Operations Management*. Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Kusumanto, Ismu. *Analisa Sensitivitas*. diunduh:[http://kuliaht.um.ac.id/pluginfile.php/171/mod\\_folder/content/1/Ekonomi%20Teknik/9.%20Analisa%20Sensitivitas.ppt?forcedownload](http://kuliaht.um.ac.id/pluginfile.php/171/mod_folder/content/1/Ekonomi%20Teknik/9.%20Analisa%20Sensitivitas.ppt?forcedownload)
- Sudjana. (1987). *Statistika untuk Ekonomi dan Niaga*. Tarsito. Edisi ke 2. Bandung
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta, CV. Bandung
- Sulastiyono, Agus. (2001). *Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi : Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. CV. Alfabeta. Bandung
- Weston, Fred, J. dan Copeland, E., Thomas; Kirbrandoko, Wasana, Jaka, A., Dipokusumo, Supranoto. (1991). *Manajemen Keuangan. Edisi 8*. Erlangga. PT Gelora Aksara Pratama
- Zatnika, Imam.2013. *Pembagian Kelas Hotel Berdasarkan SK Menteri Perhubungan*. diunduh:<http://archmaxter.blogspot.com/2013/11/pembagian-kelas-hotel-berdasarkan-sk-menteri-perhubungan.html#sthash.ont81MdJ.dpuf>
- Zetrum, Andriy. 2011. *Perkiraan Arus Kas dan Analisis Sensitivitas*. diunduh:<http://stokmakalah.blogspot.com/2011/05/perkiraan-arus-kas-dan-analisis.html>