



**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF, ALIANSI STRATEGIK,  
INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN,  
DAN BUDAYA TRI HITA KARANA TERHADAP  
SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD**

**DISERTASI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**Desak Nyoman Sri Werastuti**

**157020301111015**

**PROGRAM DOKTOR ILMU AKUNTANSI  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2019**



**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF, ALIANSI STRATEGIK,  
INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN,  
DAN BUDAYA TRI HITA KARANA TERHADAP  
SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD**

**DISERTASI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Gelar Doktor**



**Oleh:**

**Desak Nyoman Sri Werastuti  
157020301111015**

**PROGRAM DOKTOR ILMU AKUNTANSI  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2019**



## DISERTASI

### **PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF, ALIANSI STRATEGIK, INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, DAN BUDAYA TRI HITA KARANA TERHADAP SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD**

Oleh :

**DESAK NYOMAN SRI WERASTUTI**  
157020301111015

Dipertahankan didepan penguji dan  
dinyatakan memenuhi syarat kelulusan  
Pada tanggal : **08 Juli 2019**

**Komisi Promotor,**

Prof. Eko Ganis S., SE., M.Com (Hons.), Ph.D  
Promotor

Dr. Erwin Saraswati, Ak., CPMA., CSRA., CA  
Ko - Promotor 1

Yeny Widya P., SE., Ak., MSA., Ph.D  
Ko - Promotor 2

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Doktor Ilmu Akuntansi

Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA  
NIP. 19740910 200212 1 001



**LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI**

**Judul** : PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF, ALIANSI STRATEGIK, INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, DAN BUDAYA TRI HITA KARANA TERHADAP SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

**Nama Mahasiswa** : DESAK NYOMAN SRI WERASTUTI

**Program Studi** : ILMU AKUNTANSI

**KOMISI PROMOTOR**

**Promotor** : Prof. Eko Ganis S, SE., M.Com (Hons)., Ph.D

**Promotor 1** : Dr. Erwin Saraswati, Ak., CPMA., CSRA., CA

**Promotor 2** : Yenedy Widya P., SE., Ak., MSA., Ph.D

**TIM PENGUJI**

**Dosen Penguji 1** : Prof. Dr. Sutrisno T., SE., M.Si., Ak

**Dosen Penguji 2** : Dr. Wuryan Andayani, SE., M.Si., Ak

**Dosen Penguji 3** : Dr. Lilik Purwanti, M.Si., Ak., CSRS., CSRA

**Tanggal Yudisium** : 08 Juli 2019

a.n. Dekan  
Ketua Program Studi Doktor Ilmu Akuntansi



Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA  
NIP. 19740910 200212 1 001



## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

**'PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF, ALIANSI STRATEGIK, INFORMASI SISTEM AKUNTANSI-MANAJEMEN, DAN BUDAYA TRI HITA KARANA TERHADAP SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD'**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 08 Juli 2019

Mahasiswa,



Nama : DESAK NYOMAN SRI WERASTUTI  
NIM : 157020301111015  
PS : DOKTOR ILMU AKUNTANSI  
PPS FEB UB



## RIWAYAT HIDUP

Desak Nyoman Sri Werastuti lahir di Gianyar, tanggal 6 Desember 1979, anak ketiga dari Bapak Dewa Putu Sabit (almarhum) dan Ibu Desak Putu Geria.

Riwayat Pendidikan: lulus SD No. 1 Gianyar tahun 1991, lulus SMPN 3 Gianyar tahun 1994, lulus SMAN 1 Gianyar tahun 1997, lulus Sarjana (S1) di Universitas Udayana Denpasar tahun 2002, lulus Program Pascasarjana (S2) di Udayana Denpasar tahun 2012 dan tahun 2015 melanjutkan pendidikan Doktor (S3) di Universitas Brawijaya pada Program Doktor Ilmu Akuntansi.

Sejak tahun 2007 sampai sekarang menjadi staf pengajar di FE Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja

Malang, 24 Juni 2019  
Mahasiswa,

Desak Nyoman Sri Werastuti  
NIM: 157020301111015



## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa karena berkat kurnianya disertasi ini dapat saya selesaikan. Peneliti mendapat banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara moril maupun materi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan rendah hati Peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hananl AR., M.S., Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan pada Peneliti untuk menempuh pendidikan di Program Doktor Ilmu Akuntansi Universitas Brawijaya.
2. Drs. Nurkholis, SE., M.Buss. (Acc.), Ak., Ph.D., Dekan FEB Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan pada Peneliti untuk menempuh pendidikan di Program Doktor Ilmu Akuntansi Universitas Brawijaya.
3. Dr. Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA., selaku KPS PDIA, dan Dr. Roekhudin, Ak., CSRS., CA selaku Kajur Akuntansi Universitas Brawijaya. Peneliti haturkan terima kasih atas fasilitas dan kesempatan yang diberikan kepada Peneliti untuk menempuh pendidikan di Universitas Brawijaya.
4. Prof. Eko Ganis S., SE., M.Com (Hons)., Ph.D, Promotor, Dr. Erwin Saraswati, Ak., CPA., SRA., CA, ko-promotor 1, dan Yeney Widya P., SE., Ak., MSA., Ph.D, ko-promotor 2.  
Peneliti menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada beliau bertiga yang dengan penuh perhatian dan kesabaran berkenan menyediakan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan membangun mental selama proses penulisan proposal sampai penyelesaian disertasi ini.
5. Prof. Dr. Sutrisno T., SE., M.MSi., Ak., Dr Wuryan Andayani, SE.,M.Si., Ak. dan Dr. Lilik Purwanti, M.Si., Ak., CSRS, CSRA, Tim. Penguji. Peneliti mengucapkan banyak terimakasih karena beliau telah meluangkan waktunya untuk berdiskusi dan memberikan saran untuk perbaikan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., Ak., MS., CA., CMA., CSRA., ACPA. dan Dr. Drs. I Made Sadha Suardika, M.Si., Ak. sebagai tim penilai kelayakan disertasi (*external reveiwer*) yang telah memberikan kontribusi untuk menyempurnakan penulisan disertasi ini melalui pemberian saran dan masukan yang sangat berharga. Peneliti ucapkan banyak terimakasih.
7. Bapak dan ibu General Manager Hotel Berbintang 3, 4, dan 5 di Bali, yang bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dari penelitian ini.
8. Segenap dosen yang telah memberikan bekal selama Peneliti belajar di PDIA UB ini serta seluruh karyawan yang banyak membantu Peneliti dalam menyediakan fasilitas pengajaran maupun urusan admisnistrasi.
9. Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan dukungan dan kesempatan menempuh pendidikan program doktoral di Universitas Brawijaya.
10. Para rekan sejawat Dosen FE Universitas Pendidikan Ganesha, yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, bantuan, serta dukungan yang sangat berharga bagi Peneliti untuk menyelesaikan studi ini.



11. Teman-teman seperjuangan PDIA 2014 selama menempuh kuliah di Universitas Brawijaya, yang telah banyak memberikan dorongan dan bantuan dalam menyelesaikan studi ini. Saya sampaikan banyak terimakasih.

12. Keluarga kecil saya, Dewa Made Wijana, suami serta anak kesayanganku, Dewa Putu Putra Adnyana dan Desak Made Listyanti Praptiwi, yang memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian studi ini. Kami senantiasa berjuang dan berpengharapan dalam Tuhan. Demikian juga untuk kakak-kakak saya beserta keluarganya masing-masing, terima kasih. Bapak Dewa Putu Sabit (almarhum) dan Desak Putu Geria, orang tua kami, terima kasih dan syukur atas teladan kehidupan yang baik yang ditinggalkan kepada kami anak-anaknya.

Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada semua pihak yang belum saya sebutkan yang telah membantu Peneliti dalam penyelesaian studi ini. Peneliti berharap semua kebaikan Bapak/Ibu dibalaskan oleh Tuhan Yang Maha Yang Maha kuasa.

Malang, 24 Juni 2019

Peneliti,

Desak Nyoman Sri Werastuti  
NIM: 1570203001111015



## ABSTRAK

Sri Werastuti, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. 2019. **Pengaruh Strategi Kompetitif, Aliansi Strategik, Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, dan Budaya *Tri Hita Karana* terhadap *Sustainability Balanced Scorecard***. Promotor: Eko G. Sukoharsono. Ko-Promotor: Erwin Saraswati dan Yeney W. Prihatiningtias.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM terhadap *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Penelitian ini membentuk konsep baru dalam peningkatan SBSC. Unit analisis penelitian ini adalah manajer umum hotel berbintang 3, 4 dan 5 di Provinsi Bali. Data primer diperoleh melalui survei. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode struktural. Hasil pengujian menunjukkan penelitian ini telah berhasil mengembangkan model baru, yang menunjukkan bahwa strategi kompetitif, aliansi strategik, dan informasi SAM telah meningkatkan SBSC. Aliansi strategik meningkatkan penggunaan informasi SAM. Temuan lain, pada hotel berbintang 3, informasi SAM bermanfaat dalam penerapan strategi kompetitif untuk meningkatkan SBSC. Pada hotel berbintang 4 dan 5, strategi kompetitif tidak harus dilakukan melalui pelaksanaan aliansi strategik untuk meningkatkan SBSC. Temuan berikutnya, budaya *Tri Hita Karana* telah berhasil dibuktikan memiliki peranan untuk memperkuat penerapan strategi kompetitif agar SBSC meningkat. Kondisi ini memberikan makna bahwa untuk meningkatkan SBSC, diperlukan strategi yang menginternalisasi penerapan nilai-nilai budaya yang mengedepankan keharmonisan antar sesama manusia, lingkungan, dan Tuhan. Temuan terakhir, terdapat kepekaan kinerja keuangan pada saat terjadinya perubahan strategi kompetitif yang diambil oleh korporasi. Pada saat *low season*, korporasi "*fit*" menerapkan strategi *low cost*, sedangkan strategi diferensiasi "*fit*" diterapkan pada saat *high season*. Strategi diferensiasi akan menghasilkan kinerja keuangan yang lebih tinggi, jika dibandingkan dengan strategi *low cost*.

**Kata kunci:** *strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi sistem akuntansi manajemen, budaya Tri Hita Karana, sustainability balanced scorecard, perhotelan.*



## ABSTRACT

**Werastuti, Sri.** Doctoral Program in Accounting, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya. 2019. ***The Effect of Competitive Strategy, Strategic Alliance, Management Accounting System Information, and Tri Hita Karana Culture on Sustainability Balanced Scorecard.*** Promoter: Eko G. Sukoharsono. Co-Promoters: Erwin Saraswati and Yeney W. Prihatiningtias.

The objective of this research is to assess the influence of competitive strategy, strategic alliance, and Management Accounting System information on Sustainability Balanced Scorecard. This study creates a new concept in Sustainability Balanced Scorecard improvement. The analysis unit is general managers of 3, 4, and 5-star hotels in Bali. The primary data was obtained from surveys, and the hypotheses were assessed using structural method. The assessment results successfully developed a new model, which shows that competitive strategy, strategic alliance, and Management Accounting System information improves Sustainability Balanced Scorecard. Furthermore, strategic alliance enhances the use of Management Accounting System information. The information is useful in the application of competitive strategy to improve Sustainability Balanced Scorecard in 3-star hotels. In addition, in 4 and 5-star hotels, competitive strategy is not necessarily be conducted through strategic alliance implementation to improve Sustainability Balanced Scorecard. This study also finds that Tri Hita Karana culture is proven to have roles to enhance competitive strategy implementation for better Sustainability Balanced Scorecard. Thus, a strategy that internalize cultural values promoting harmony between fellow humans, environment, and God is required. Finally, financial performance sensitivity is present when changes in competitive strategy are made by the corporations. During low season, "fit" corporations apply low cost strategy, while "fit" differentiation strategy is applied during high season. Such differentiation strategy produces better financial performance compared to the low-cost strategy.

**Keywords:** ***Competitive Strategy, Strategic Alliance, Information On Management Accounting System, Tri Hita Karana Culture, Sustainability Balanced Scorecard, Hotel***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya penyusunan disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini berjudul Pengaruh Strategi Kompetitif, Aliansi Strategik, Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, dan Budaya *Tri Hita Karana* terhadap *Sustainability Balanced Scorecard*.

Disertasi ini menganalisa berbagai faktor yang mempengaruhi *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)*, yang dewasa ini semakin penting untuk diterapkan. *SBSC* merupakan suatu pendekatan yang digunakan korporasi untuk melakukan penilaian terhadap strategi berkelanjutan korporasi, dengan selalu memperhatikan aspek lingkungan dan sosial, selain aspek ekonomi, dalam setiap pertimbangan bisnisnya. Dalam mengelaborasi pemahaman tersebut, disertasi ini berupaya menguji model baru dengan mengeksplorasi pengaruh strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi sistem akuntansi manajemen terhadap *SBSC*. Lebih jauh lagi, peneliti memasukkan konsep baru berupa moderasi budaya *Tri Hita Karana*, serta pengembangan berupa pengujian mediasi aliansi strategik, dan mediasi informasi SAM dalam penerapan strategi kompetitif untuk meningkatkan *SBSC*.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna sehingga kritik, saran dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan disertasi ini. Akhirnya, harapan penulis semoga penulisan disertasi ini dapat menambah referensi dalam bidang kajian *SBSC* dan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Semoga keinginan dan langkah kita mendapat rahmat dari Tuhan Yang Maha Esa.

Malang, 24 Juni 2019

Desak Nyoman Sri Werastuti  
NIM. 15720301111015

**DAFTAR ISI****ABSTRAK**

viii

**ABSTRACT**

ix

**KATA PENGANTAR**

x

**DAFTAR ISI**

xi

**DAFTAR TABEL**

xvi

**DAFTAR GAMBAR**

xvii

**DAFTAR LAMPIRAN**

xviii

**BAB 1 PENDAHULUAN**

1

## 1.1 Latar Belakang

1

## 1.2 Motivasi Penelitian

7

## 1.3 Rumusan Masalah

9

## 1.4 Tujuan Penelitian

10

## 1.5 Kontribusi Penelitian

11

## 1.5.1 Kontribusi Teori

11

## 1.5.2 Kontribusi Praktis

13

## 1.5.3 Kontribusi Kebijakan

14

**BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

15

## 2.1 Pendahuluan

15

2.2 Teori *Stakeholder*

15

2.3 Teori *Stewardship*

17

2.4 *Resource Based View Theory*

19

## 2.5 Teori Kontijensi

21

## 2.6 Teori Porter dan Strategi Kompetitif

23

## 2.7 Aliansi Strategik

25

## 2.8 Informasi SAM

26



2.9 Budaya Organisasi dan Budaya *Tri Hita Karana* 27

2.9.1 Budaya Organisasi 27

2.9.2 Budaya *Tri Hita Karana* 28

2.10 *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* 32

### **BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS** 35

3.1 Pendahuluan 35

3.2 Kerangka Konseptual Penelitian 35

3.3 Pengembangan Hipotesis 38

3.3.1 Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap *SBSC* 38

3.3.2 Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap Aliansi Stratejik 42

3.3.3 Pengaruh Strategi kompetitif terhadap Informasi SAM 44

3.3.4 Pengaruh Aliansi Stratejik terhadap Informasi SAM 46

3.3.5 Pengaruh Aliansi Stratejik terhadap *SBSC* 47

3.3.6 Pengaruh Informasi SAM terhadap *SBSC* 51

3.3.7 Mediasi Informasi SAM pada Pengaruh Strategi kompetitif Terhadap *SBSC* 55

3.3.8 Mediasi Aliansi Stratejik pada Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap *SBSC* 56

3.3.9 Moderasi Budaya THK pada Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap *SBSC* 58

### **BAB 4 METODE PENELITIAN** 65

4.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian 66

4.2 Lokasi Penelitian 66

4.3 Populasi Penelitian 67

4.4 Teknik Pengambilan Data 68

4.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data 68

4.5.1 Jenis Data 68

4.5.2 Metode Pengumpulan Data 69



## 4.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian 71

### 4.6.1 Definisi Operasional 71

### 4.6.2 Pengukuran Variabel Penelitian 76

## 4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas 78

## 4.8 Metode Analisis Data 79

### 4.8.1 Proses Pengolahan Data 79

### 4.8.2 Analisis Statistik Deskriptif 80

### 4.8.3 Uji Instrumen Penelitian 80

### 4.8.4 Analisis Model Persamaan Struktural 82

### 4.8.5 Pengujian Variabel Mediasi 93

### 4.8.6 Analisis Variabel Moderasi 96

## 4.9 Analisis Sensitivitas 97

# **BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 101**

## 5.1 Profil Responden 101

## 5.2 Karakteristik Responden 102

## 5.3 Hasil Analisis Statistik Deskriptif 103

## 5.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 108

### 5.4.1 Uji Validitas 108

#### 5.4.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) 108

#### 5.4.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant validity*) 109

### 5.4.2 Uji Reliabilitas 128

## 5.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 111

## 5.7. Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung, dan Uji Efek Moderasi (Uji Model Utama dan Uji Model pada Analisis Sensitivitas) 114

### 5.7.1 Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Hipotesis Penelitian 115

### 5.7.2. Pengujian Hipotesis, dan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung 118







## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Populasi Hotel Berbintang 4 dan 5 di Provinsi Bali dan Subjek Penelitian Per 30 September 2017	79
Tabel 4.2	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	95
Tabel 4.3	Kriteria Pengujian Model Pengukuran dan Pengujian Model Struktural (Parameter Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Ketepatan Model, dan Uji Hipotesis)	107
Tabel 5.1	Tingkat Pengembalian Kuisioner	117
Tabel 5.3	Karakteristik Responden	118
Tabel 5.4	Analisis Deskriptif	120
Tabel 5.5	Hasil Pengujian Validitas Berdasarkan Nilai AVE	128
Tabel 5.6	Hasil Pengujian Reliabilitas	129
Tabel 5.7	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya THK (X2)	120
Tabel 5.8	Hasil Analisis Deskriptif Variabel SBSC (Y3)	121
Tabel 5.9	Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	130
Tabel 5.10	Hasil Pengujian Hipotesis	133
Tabel 5.11	Hasil Uji Metode <i>Sobel Test</i>	139
Tabel 5.12	Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi	139
Tabel 5.13	Hasil Pengujian Efek Moderasi	140
Tabel 5.14	Uji Normalitas	142
Tabel 5.15	Uji Multikolinearitas	142
Tabel 5.16	Uji Autokorelasi	143
Tabel 5.17	Uji Heteroskedastisitas	143
Tabel 5.18	Pengukuran <i>goodness of fit</i>	144
Tabel 5.19	Hasil Pengujian Regresi Linier Variabel <i>Dummy</i>	144

**DAFTAR GAMBAR****Gambar****Halaman**

3.1	Rerangka Konseptual	44
3.2	Model Penelitian	45
4.1	Diagram Jalur Antar Variabel	100
4.2	Pengujian satu sisi	106
4.3	Model Regresi Tanpa Variabel Mediasi	108
4.4	Model Regresi Variabel Mediasi	109
5.1	Diagram Jalur Model Struktural Pada Hotel Berbintang 4 dan 5	134
5.2	Diagram Jalur Model Struktural Hotel Berbintang 3	134



## DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Kuesioner Determinan SBSC
- LAMPIRAN 2 : Daftar Hotel Berbintang 3, 4 dan 5 di Provinsi Bali
- LAMPIRAN 3 : Variabel, Indikator, dan Item-Item Penelitian
- LAMPIRAN 4 : Validitas dan Reliabilitas SPSS
- LAMPIRAN 5 : Statistik Deskriptif
- LAMPIRAN 6 : Hasil Perhitungan *Cross Loading* Konstruk
- LAMPIRAN 7 : Hasil Pengujian Validitas Berdasarkan Nilai *AVE*, Reliabilitas, dan Nilai Koefisien Determinasi
- LAMPIRAN 8 : Hasil Pengujian Hipotesis
- LAMPIRAN 9 : Hasil Uji Mediasi dengan Metode *Sobel Test*
- LAMPIRAN 10 : Hasil Pengujian Efek Moderasi
- LAMPIRAN 11 : Analisis Sensitivitas dengan Kontijensi "*Fit*"



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

*Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* adalah suatu pendekatan yang digunakan korporasi untuk melakukan penilaian terhadap strategi berkelanjutan korporasi, dengan selalu memperhatikan aspek lingkungan dan sosial, selain aspek ekonomi, dalam setiap pertimbangan bisnisnya (Figuee *et al.*, 2012). Korporasi akan mengurangi penggunaan sumber daya yang langka, memperhatikan kelestarian lingkungan, meningkatkan manfaat korporasi bagi masyarakat, dan karyawan (Journeault *et al.*, 2016). Beberapa literatur telah membahas pentingnya mengembangkan sistem yang mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial untuk penilaian kinerja (Journeault *et al.*, 2016; Searcy, 2012).

*SBSC* mengintegrasikan pengelolaan sosial dan lingkungan pada pengelolaan umum korporasi yang penting digunakan untuk membantu organisasi dalam mendukung strategi keberlanjutan usaha (Schaltegger dan Wagner, 2006) yang mengintegrasikan tiga pilar keberlanjutan, yaitu *Profit*, *People*, dan *Planet* (Sukoharsono, 2010), ke dalam sistem pengukuran kinerja tunggal (Figge *et al.*, 2012; Journeault, 2016).

Pengukuran kinerja berbasis *SBSC* dapat membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah keberlanjutan, melakukan evaluasi, dan menilai dampak yang akan terjadi pada aspek keuangan, lingkungan, dan sosial (Epstein dan Roy, 2011). Selain itu, *SBSC* juga berperan dalam pencapaian keberhasilan pelaksanaan strategi keberlanjutan (Moller dan Schaltegger, 2015) melalui penetapan visi dan memberikan informasi dalam pengambilan keputusan



untuk meningkatkan SBSC (Dias-Sardinha dan Reijnders, 2016; Lansiluoto dan Jarvenpaa, 2015; Malmi, 2011).

Penerapan penilaian SBSC dapat diterapkan pada industri perhotelan berdasarkan fenomena yang terjadi di Bali, sebagai daerah tujuan wisata utama yang ada di Indonesia. Akibat dari peningkatan jumlah hotel dari tahun ke tahun, mengakibatkan berkurangnya lahan hijau dan daerah resapan air. Selain itu, terjadi peningkatan kebutuhan air dalam jumlah besar. Bahkan ironisnya, sebagian besar hotel menggunakan air tanah tanpa izin dari pemerintah. Penyedotan air tanah secara berlebihan oleh industri perhotelan mengakibatkan terjadinya defisit air di Bali hingga 27,651 miliar kubik pada tahun 2015 (Bali, 2015) dan dalam jangka panjang dapat menimbulkan dampak negatif berupa terjadinya penurunan permukaan tanah (Balebengong, 2017).

Untuk mengatasi berbagai dampak negatif yang ditimbulkan oleh industri pariwisata, tahun 2017 telah ditetapkan sebagai "Tahun Pariwisata Berkelanjutan International untuk Pembangunan" oleh Organisasi Pariwisata Dunia Perserikatan Bangsa-Bangsa (Unwto, 2017). Tujuannya adalah untuk menciptakan program-program pariwisata yang ramah lingkungan dan turut meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Unwto, 2017). Korporasi yang terlibat dalam industri pariwisata, dituntut untuk ikut memperhatikan kelestarian lingkungan dan sosial, dalam rangka meningkatkan SBSC serta mewujudkan pembangunan keberlanjutan.

Strategi kompetitif dapat meningkatkan SBSC. Menurut Chen *et al.* (2018), strategi kompetitif akan menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Penelitian yang dilakukan oleh Gray *et al.* (2002), Hult (2004), Lee dan Hsin, (2005), Lin dan Chen (2007), serta Verhees dan Meulenber (2004) menemukan bahwa strategi kompetitif akan meningkatkan kinerja keuangan.



Bangchokdee (2015) serta Amoako-Gyampah dan Acquah (2013) menyatakan bahwa strategi kompetitif dapat meningkatkan kinerja proses bisnis internal.

Penelitian sebelumnya masih dilakukan pada industri manufaktur, sehingga tidak dapat digeneralisasi pada industri perhotelan, karena memiliki karakteristik berbeda (Chathoth dan Olsen, 2015), serta belum menganalisa pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC.

Strategi kompetitif juga dapat meningkatkan terjadinya aliansi strategik. Fokus penelitian sebelumnya mengacu pada strategi kompetitif yang dipilih untuk menghadapi tekanan persaingan (Becerra *et al.*, 2013; Bordean *et al.*, 2010; Jonsson dan Devonish, 2014; serta McCaskey dan Symes, 2014). Penelitian mengenai pengaruh strategi kompetitif terhadap aliansi strategik pada pasar yang sangat kompetitif di negara berkembang, masih terbatas. Korporasi di negara berkembang lebih terlibat dalam aliansi strategik, sebab sebagian besar korporasi lokal mengalami kekurangan sumber daya keuangan, pengalaman, kemampuan, pengetahuan atau teknologi untuk bersaing dengan pesaing internasional (Sitawati, 2014).

Strategi kompetitif dapat meningkatkan penggunaan informasi SAM. Penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Chong (2017), Abernethy dan Guthrie (2014), Khan *et al.* (2010), Naranjo-Gil dan Hartmann (2007), Simons (1987), Bangchokdee (2015), Chenhall dan Langfield-Smith (1998) dilakukan pada industri manufaktur, sehingga menggunakan tipologi Miles dan Snow (1978) yang didasarkan pada laju perubahan produk dan/atau pasar (Langfield-Smith, 1997).

Tipologi tersebut tidak sesuai digunakan dalam konteks industri perhotelan, karena industri ini tidak menuntut perubahan produk/jasa secara intensif.



Pengembangan penelitian ini adalah menggunakan tipologi Porter dalam membuat konsep strategi kompetitif. Pengembangan tersebut sesuai dengan pendapat Kald *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa tipologi Porter lebih fokus pada cara korporasi dalam mencapai keunggulan kompetitif atas pesaingnya. Strategi dalam tipologi Porter dapat memberikan penjelasan yang lebih baik tentang manfaat informasi SAM.

Penggunaan informasi SAM dapat meningkat bila melaksanakan aliansi strategik. Menurut Anderson dan Sedatole (2013), dalam rangka untuk mengetahui praktek terbaik dalam mencapai aliansi strategik yang efektif, manajer perlu menggunakan informasi SAM. Penelitian Hakansson dan Lind (2014), Lo dan Yeung (2014), Monczka *et al.* (2013), dan Zaheer *et al.* (2016), Zaheer *et al.* (2016) menemukan bahwa aliansi strategik dapat meningkatkan penggunaan informasi SAM pada industri manufaktur. Penelitian ini akan dilakukan pada industri perhotelan.

Faktor aliansi strategik dapat meningkatkan SBSC. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa aliansi strategik dapat meningkatkan kinerja keuangan, manajerial, dan kinerja pemasaran hotel (Boo dan Mattila, 2007); pada profitabilitas dan produktivitas hotel (Chathoth dan Olsen, 2015); serta pada kinerja keuangan hotel (Espino-Rodriguez dan Padron-Robaina (2016); Ozturen dan Sevil (2009)).

Namun, temuan Winata (2015) menemukan bahwa aliansi strategik tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan non keuangan pada industri manufaktur. Penelitian yang menguji pengaruh aliansi strategik terhadap SBSC pada industri perhotelan masih terbatas. Padahal, aliansi strategik yang dilakukan dengan pihak-pihak yang memperhatikan aspek sosial dan lingkungan, akan dapat meningkatkan SBSC hotel (Figge *et al.*, 2012).



SBSC dapat ditingkatkan melalui informasi SAM. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa informasi SAM dapat meningkatkan kinerja korporasi manufaktur (Mia dan Patiar, 2014; Winata dan Mia, 2012; Harris dan Brown, 2013). Patiar dan Mia (2013) menyatakan bahwa informasi SAM dapat meningkatkan kinerja keuangan dan non-keuangan perhotelan di Australia. Namun, penelitian ini tidak mencakup aspek sosial dan lingkungan dalam mengukur kinerja non-keuangan. Penelitian mengenai manfaat informasi SAM di industri perhotelan masih terbatas (Mia dan Patiar, 2014; Patiar dan Mia, 2013). Oleh karena itu, penelitian yang menguji informasi SAM dikaitkan dengan SBSC industri perhotelan di Bali, sangat diperlukan.

Proses analisa dalam mendesain SAM, dapat memanfaatkan teori kontijensi, sehingga dapat bermanfaat untuk memberikan berbagai macam informasi dalam mencapai tujuan korporasi (Otley, 1980), serta dalam menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 2011). Penelitian sebelumnya telah menguji secara langsung hubungan variabel kontekstual (ketidakpastian lingkungan, teknologi informasi, dan strategi) terhadap kinerja korporasi dan SAM, seperti Chenhall dan Morris (1986); Gordon dan Natayanan (1984); Mia dan Chenhall (1994); Abernethy dan Lillis (1995); Chong dan Chong (2017); Davila dan Foster (2004); serta Woods (2017). Hasil penelitian menyatakan bahwa korporasi perlu memperhatikan variabel kontekstual sehingga informasi yang dihasilkan dari SAM menjadi lebih efektif.

Penelitian ini akan mengembangkan penelitian sebelumnya, dengan melakukan investigasi pengaruh tidak langsung strategi kompetitif, informasi SAM, dan SBSC berdasarkan teori kontijensi. Pengujian ini mengembangkan penelitian Fiondella *et al.* (2016), dengan melakukan pengujian pengaruh tidak langsung, sehingga dapat memberikan penjelasan dari pertanyaan penting yang belum dapat





dijelaskan oleh pengujian pengaruh langsung. Investigasi ini bermanfaat untuk dapat mengetahui peranan informasi SAM dalam upaya untuk meningkatkan SBSC melalui penerapan strategi kompetitif.

Doz (1996); Doz *et al.* (2000), Christoffersen (2013), dan Lee *et al.* (2013) menyatakan bahwa untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif pada pasar yang sangat dinamis, penerapan strategi kompetitif sebaiknya diiringi dengan upaya lain sehingga korporasi dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan bisnis yang ada. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pelaksanaan aliansi strategik agar dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan kelangsungan hidup korporasi. Berdasarkan *RBV theory*, penelitian ini akan mengembangkan penelitian Christoffersen (2013), dengan menguji pengaruh tidak langsung antara strategi kompetitif, aliansi strategik, dan SBSC korporasi.

Pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC dapat diperkuat/diperlemah hubungannya oleh budaya organisasi. Hal tersebut disebabkan adanya temuan penelitian sebelumnya yang belum konsisten, dengan arah temuan yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Lin dan Chen (2007), serta Verhees dan Meulenberg (2004) menemukan bahwa strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Namun, penelitian (Stultz, 1990), Berger dan Ofek (1995), Comment dan Jarrell (1995), serta Lang dan Stulz (1994) menemukan pengaruh negatif hubungan strategi terhadap kinerja keuangan. Zobel (2016) menyatakan bahwa tidak ditemukan perbedaan kinerja antara korporasi yang menerapkan dengan tidak menerapkan strategi korporasi. Daddi *et al.* (2011); Rennings *et al.*, (2006); Wagner (2008, 2009) juga menemukan tidak adanya pengaruh strategi terhadap kinerja korporasi. Adanya temuan yang kontroversial tersebut, menimbulkan kemungkinan bahwa ada faktor lain yang memoderasi, yaitu budaya organisasi.



Pengembangan dari penelitian ini adalah dengan menggunakan budaya yang dianut oleh masyarakat Bali, yaitu *Tri Hita Karana (THK)*. Budaya *THK* akan mendorong korporasi untuk menjalankan usahanya secara lebih transparan, bertanggung jawab, selalu menjaga kelestarian lingkungan, meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat disekitarnya, sebagai wujud bhakti individu-individu di dalam korporasi kepada Tuhan Yang Maha Esa.

## 1.2 Motivasi Penelitian

Penelitian ini dimotivasi oleh beberapa hal, yaitu: **Pertama**, perlu dilakukan penelitian untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi *SBSC* karena terdapat hasil penelitian yang menyatakan bahwa *SBSC* penting digunakan sebagai misi strategis korporasi (Barton, 2011; Kiron *et al.*, 2012; Haanaes *et al.*, 2011)..

Bagi manajer, isu-isu lingkungan dan sosial merupakan suatu keunggulan kompetitif (Dechant *et al.*, 1994; Hart, 1995; KPMG, 2014; Porter dan Van der Linde, 1995), sumber penciptaan nilai jangka panjang (Barton, 2011; Porter dan Kramer, 2006, 2011a), tidak akan mengorbankan profitabilitas jangka panjang korporasi, dan diimplementasikan pada berbagai organisasi (Epstein dan Wisner, 2012).

Penggabungan tanggung jawab sosial dan lingkungan sangat penting untuk digabungkan dalam penilaian kinerja, sehingga perlu diteliti lebih lanjut faktor yang mendorong terciptanya *SBSC* tersebut.

**Kedua**, penelitian ini mengelaborasi pemahaman tentang pengaruh strategi kompetitif yang dilakukan, peran aliansi strategik, informasi SAM, dan budaya *THK* terhadap *SBSC* hotel. Dalam elaborasi tersebut, penelitian ini memiliki beberapa kebaruan yang akan dieksplorasi lebih lanjut, yaitu:

1. Penelitian ini menguji dan membangun sebuah model baru berdasarkan konsep Chung dan Parker (2015, p.278). Dinyatakan bahwa konsumen semakin



menuntut sebuah hotel “hijau” yang memperhatikan kelestarian lingkungan, pengelolaan limbah, konsumsi air, konservasi energi, dan lain-lain. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi, tujuan, dan tata kelola korporasi yang berbasis lingkungan dengan memanfaatkan elaborasi antara strategi berbasis lingkungan, fungsi kontrol manajemen, budaya organisasi, dan evaluasi SBSC. Selama ini, penelitian yang mencoba untuk membuktikan kebenaran konsep tersebut masih terbatas.

2. Penelitian ini menggunakan pendekatan SBSC pada industri perhotelan pada wilayah negara berkembang. Sebagian besar penelitian di negara berkembang, pada industri perhotelan cenderung mengabaikan aspek sosial dan lingkungan dalam pengukuran kinerjanya. Penelitian yang menggunakan pendekatan SBSC baru dilakukan di negara maju.

3. Penelitian ini melengkapi penelitian sebelumnya dengan menekankan pengaruh strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, dan budaya THK terhadap SBSC pada industri perhotelan di suatu wilayah negara berkembang.

4. Penelitian ini menganalisa pengaruh penerapan strategi kompetitif dalam meningkatkan SBSC. Meningkatnya daya saing dalam dunia bisnis, mendorong pengembangan berbagai strategi kompetitif (Beske *et al.*, 2014). Penelitian ini berasumsi bahwa strategi kompetitif dapat membantu korporasi dalam memperoleh keuntungan jangka panjang dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Liu *et al.*, 2017).

5. Penelitian ini menganalisa peranan aliansi stratejik dalam usaha meningkatkan SBSC. Korporasi yang melakukan aliansi stratejik, akan lebih mudah mendapatkan sumber daya untuk meningkatkan kinerjanya (Brammer dan Millington, 2008). Sheppard dan Sherman (1998) menekankan bahwa semakin



banyak input dalam aliansi, maka akan menimbulkan saling ketergantungan, dan menghasilkan kepercayaan yang lebih besar dan kolaborasi yang lebih erat antara mitra. Kepercayaan antar korporasi berkontribusi untuk mencapai tujuan akhir aliansi (Deitz et al., 2010). Kepercayaan juga telah ditemukan sebagai faktor penting dalam kepuasan mitra dan kesuksesan aliansi (Dyer, 1996; Inkpen dan Currall, 1997, 2004; Kanter, 1994). Hal ini juga mendorong korporasi untuk berinovasi memenuhi kebutuhan pelanggan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

6. Penelitian ini mencoba menganalisa peranan budaya yang terdapat di Bali, yaitu *Tri Hita Karana* dalam mengatur setiap aktivitas yang ada di dalam korporasi, sebagai pemoderasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Budaya ini menjadi filosofi keseimbangan hidup pada masyarakat Hindu yang ada di Pulau Bali. Dengan demikian, diharapkan seluruh kegiatan yang ada di korporasi, terdapat hubungan mental, fisik, dan spiritual antara manusia dengan Tuhan, manusia dengan lingkungan, dan manusia dengan manusia. Masalah lingkungan hidup, kesenjangan ekonomi, maupun masalah kesejahteraan masyarakat diharapkan dapat diatasi dengan adanya landasan budaya *Tri Hita Karana* di dalam korporasi.

### 1.3 Rumusan Masalah

Kemampuan untuk mempertahankan operasi bisnis yang keberlanjutan sangat penting bagi korporasi, agar bertahan hidup di pasar yang sangat kompetitif.

Untuk mencapai keberlanjutan, korporasi perlu mengadopsi praktik terbaik dalam kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan, seperti yang dipersyaratkan oleh pihak intern dan ekstern korporasi. Hal ini juga berlaku pada industri perhotelan yang belum banyak mendapat perhatian dalam literatur akuntansi, meskipun telah



menimbulkan masalah, yaitu kerusakan lingkungan (Chung dan Parker, 2015). Oleh karena itu, sangat penting untuk dilakukan kajian yang terkait kinerja hotel yang keberlanjutan berdasarkan pendekatan *SBSC*, dengan mengaitkannya terhadap faktor strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, dan budaya *THK*.

Berdasarkan penjelasan di atas, pertanyaan penelitian yang merupakan masalah yang diteliti pada industri perhotelan adalah sebagai berikut:

1. Apakah strategi kompetitif berpengaruh terhadap aliansi stratejik dan informasi SAM?
2. Apakah aliansi stratejik berpengaruh terhadap informasi SAM?
3. Apakah strategi kompetitif, aliansi stratejik, dan informasi SAM berpengaruh terhadap *SBSC*?
4. Apakah aliansi stratejik dan informasi SAM memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap *SBSC*?
5. Apakah budaya *THK* memoderasi pengaruh strategi kompetitif terhadap *SBSC*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian pada permasalahan di atas, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membangun sebuah model dan konsep baru penelitian empirik untuk mengatasi kesenjangan penelitian mengenai berbagai faktor yang memiliki peran dalam meningkatkan *SBSC*. Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, penelitian ini mencoba untuk menguji dan membangun sebuah model dan konsep baru dengan menganalisa serta memperluas pemahaman mengenai peran dan dampak dari strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM terhadap *SBSC* industri perhotelan. Selain itu, penelitian ini juga disertai dengan memasukkan penerapan budaya *THK* sebagai budaya organisasi.



Berdasarkan pada tujuan utama tersebut, maka secara khusus tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh strategi kompetitif terhadap aliansi stratejik.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh strategi kompetitif terhadap informasi SAM.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh aliansi stratejik terhadap informasi SAM.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh aliansi stratejik terhadap SBSC.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh informasi SAM terhadap SBSC.
7. Untuk menguji dan menganalisis informasi SAM memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC.
8. Untuk menguji dan menganalisis aliansi stratejik memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC.
9. Untuk menguji dan menganalisis budaya THK memoderasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC.

## 1.5 Kontribusi Penelitian

### 1.5.1 Kontribusi Teori

Kontribusi teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini telah berhasil membangun sebuah model teoritis pada industri perhotelan berdasarkan pendekatan SBSC serta memberikan bukti empiris tentang berbagai faktor yang mempengaruhi SBSC pada industri perhotelan di suatu wilayah negara berkembang. Penelitian ini akan melengkapi penelitian sebelumnya dengan mengelaborasi hubungan antara strategi kompetitif, aliansi



strategik, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC*, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai referensi tambahan.

2. Hasil penelitian ini telah memperkuat *stakeholder theory* bahwa keberadaan korporasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para *stakeholder*-nya.

Implementasi standar *SBSC* mengarahkan korporasi untuk memperhatikan dan menjamin kesetaraan kepentingan diantara *stakeholder*-nya. Deegan *et al.*

(2000) menyatakan bahwa keberadaan korporasi memerlukan dukungan dari *stakeholder* sehingga hak *stakeholder* harus diperhatikan dan korporasi perlu

meminimalisir kerugian-kerugian bagi *stakeholder*. Untuk itu, integrasi aspek sosial dan lingkungan ke dalam penilaian kinerja, dapat mengarahkan korporasi

untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Penelitian ini telah menjelaskan peran aliansi strategik untuk menciptakan sumber daya yang langka, berharga, dan kreatif, dengan menggunakan

rerangka *resource based view theory (RBV)*. Temuan riset Schroeder dan Roger (2012) menunjukkan bahwa faktor penting dalam penentuan kinerja korporasi

adalah penciptaan sumberdaya yang sulit diduplikasi, yang dapat diperoleh melalui pembelajaran internal dan eksternal. Penerapan strategi kompetitif

melalui aliansi strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi korporasi untuk menciptakan *SBSC*.

4. Hasil penelitian ini telah memperkuat *stewardship theory*. Teori ini menggambarkan keadaan bahwa manajer (*steward*) tidak termotivasi untuk

mencapai tujuan-tujuan individu, melainkan terfokus pada tujuan utama untuk kepentingan korporasi, yaitu untuk meningkatkan kinerja korporasi. Melalui

peningkatan kinerja, *steward* akan mampu memuaskan sebagian besar *shareholder* (Donaldson dan Davis, 1991). Untuk mencapai tujuan tersebut,



seorang manajer dapat menggunakan strategi kompetitif, aliansi stratejik, dan informasi SAM.

5. Penelitian ini telah memperkuat teori kontijensi yang menyatakan bahwa lingkungan organisasi harus mendapat perhatian dalam penyusunan strategi dan penggunaan informasi SAM, agar organisasi mencapai kinerja yang baik. Suatu korporasi akan dapat hidup berkelanjutan bila terdapat keselarasan antara faktor internal dan eksternal (misal, budaya) (Sobirin, 2007).

### 1.5.2 Kontribusi Praktik

Temuan dari penelitian ini memiliki beberapa kontribusi praktis, yaitu hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen korporasi dalam pengambilan keputusan mengenai pentingnya keseimbangan antara tanggung jawab keuangan dan nonkeuangan, termasuk sosial dan lingkungan dalam pengelolaan korporasi. Upaya sinergi antara strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, dan budaya *THK* diperlukan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga dalam jangka panjang. Dengan demikian, kualitas dan manfaat dari implementasi dan penilaian *SBSC* korporasi bagi *stakeholder* dan *shareholder* korporasi dapat ditingkatkan.

Hasil penelitian ini juga telah memberikan pemahaman kepada manajer korporasi mengenai peranan berbagai faktor dalam meningkatkan *SBSC* korporasi, dimana kinerja tersebut merupakan cermin prestasi kerja manajer. Hal ini sejalan dengan Teori *stewardship* bahwa *steward* (manajer) akan memaksimalkan kepuasan *shareholder* melalui kinerja korporasi. Untuk dapat menunjukkan kesuksesannya kepada *shareholder*, maka manajer yang berupaya bekerja mencapai tujuan korporasi, memecahkan masalah, serta mengatasi hambatan yang ada (Dichaut dan McCabe, 1997). Pemahaman terhadap faktor-faktor yang





mendorong terjadinya SBSC, akan membantu manajer untuk menilai seberapa efektif upaya yang selama ini sudah dilakukan dalam peningkatan kinerja dan dapat menilai besarnya biaya dan manfaat dari langkah-langkah yang telah dan yang akan dilakukan.

### 1.5.3 Kontribusi Kebijakan

Hasil penelitian ini telah memberikan masukan bagi pembuat kebijakan untuk mengawasi dan menilai kembali berbagai program dan upaya untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan hotel, khususnya dari aspek strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, serta budaya THK. Dalam menunjang penerapannya, pembuat kebijakan perlu menetapkan standar kompetensi dalam pelayanan dan pengelolaan hotel. Tenaga kerja di hotel harus memiliki sertifikasi kompetensi. Hotel juga harus memiliki sertifikasi usaha yang dikeluarkan oleh lembaga yang berwenang. Selain itu, pihak manajer perlu membuat *green team* pada setiap tingkat departemen untuk meningkatkan kualitas penerapan *green hotel* dan berkontribusi penting dalam memandu pembuat kebijakan di tingkat manajemen hotel.

Selain itu, hasil penelitian ini telah memberikan masukan kepada manajer hotel dengan memberikan gambaran dalam membuat strategi kompetitif dan aliansi strategik yang tepat, selalu memanfaatkan informasi SAM dalam membuat berbagai keputusan strategis, menerapkan budaya THK sebagai budaya organisasi, menambahkan perspektif sosial dan lingkungan dalam mengukur kinerja non-keuangan hotel, sebagai upaya untuk menjadikan korporasi yang berkelanjutan.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pendahuluan

Bab 2 menguraikan tinjauan teoritis dan tinjauan empiris dari beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan strategi kompetitif, informasi SAM, aliansi strategik, budaya *THK*, dan *SBSC*. Pembahasan akan dimulai dari teori *stakeholder* sebagai *grand theory* pada penelitian ini dan selanjutnya membahas teori *stewardship*, *resources based view theory*, teori kontijensi, strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, budaya organisasi, budaya *THK*, dan *SBSC*.

#### 2.2 Teori Stakeholder

Semakin meningkatnya kesadaran korporasi untuk memperhatikan *SBSC* menyebabkan korporasi perlu memperhatikan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap keberadaan korporasi. Tidak hanya pemegang saham, tetapi juga *stakeholder* lainnya seperti pegawai, pelanggan, pemasok, kreditur, dan masyarakat.

Teori *stakeholder* (Freeman, 1983) didesain untuk mampu menjelaskan perilaku korporasi dalam hubungannya dengan sekumpulan *stakeholder*. Secara eksplisit, pandangan teori *stakeholder* menyatakan bahwa agar dapat memenuhi kepentingan *stakeholder*, korporasi harus berhadapan dengan perbedaan kepentingan diantara *stakeholder*. Perbedaan kepentingan antara manajer dan *stakeholder*, serta di antara *stakeholder* itu sendiri, menjadi tantangan bagi korporasi, karena setiap pihak ingin memaksimalkan kepentingannya. Teori *stakeholder* memberikan analisis tentang siapa kelompok yang menjadi penerima untuk tindakan sosial, dan upaya untuk mempertemukan kebutuhan dan harapan dari kelompok *stakeholder* yang lebih luas (Nwanji dan Howell, 2014).



Sehubungan dengan penilaian SBSC korporasi, teori *stakeholder* secara lebih luas lagi memberikan penjelasan bahwa kinerja korporasi juga ditentukan oleh para *stakeholder*. Eksistensi korporasi tidak hanya untuk maksimalisasi kesejahteraan *shareholder*, tetapi juga melayani kepentingan *stakeholder* korporasi (Jones dan Wicks, 2010). Perubahan perspektif dari teori keuangan tradisional yang memandang korporasi sebagai *shareholder value maximizer*, pada perkembangan teori *stakeholder* selanjutnya akan memandang korporasi sebagai *stakeholder value maximizer* (Bornhorst *et al.*, 2010). Korporasi dituntut untuk dapat memenuhi kepentingan yang beragam dari *stakeholder*, dan kondisi ini berimplikasi terhadap cara pandang korporasi yang lebih luas sebagai hubungan *multilateral* di antara *stakeholder*, dan tidak hanya sekedar hubungan *bilateral* antara pemilik korporasi dan manajer (Michelon *et al.*, 2013).

Manajer mempunyai fleksibilitas tinggi dalam mengendalikan proses pengambilan keputusan dalam korporasi, dan dapat menggunakan kewenangannya tersebut untuk kemanfaatan bagi kepentingannya sendiri, namun dapat merugikan kepentingan *stakeholder* lainnya. Korporasi perlu menyesuaikan kebijakannya tidak hanya untuk maksimalisasi kesejahteraan *shareholder*, namun juga memenuhi kepentingan *stakeholder* lainnya yang menerima dampak dari eksistensi korporasi.

Oleh karena itu, keputusan yang dibuat manajer sebaiknya harus berusaha memaksimalkan manfaat dan meminimumkan kerugian dari masing-masing *stakeholder*.

Boesso dan Michelon (2010) menyarankan *stakeholder dialogue* sebagai bentuk pendekatan untuk mengelola hubungan di antara *stakeholder*. *Stakeholder dialogue* merupakan suatu proses yang secara konstruktif memberikan pandangan dan kontribusi mengenai bentuk dan aktivitas yang terkait dengan aspek lingkungan



dan sosial yang harus dilakukan korporasi. Laszlo dan Zhexembayeva (2011) menyatakan bahwa mekanisme *stakeholder dialogue* memungkinkan manajer korporasi mampu menemukan cara untuk mengidentifikasi, mengarahkan dan menyeimbangkan tuntutan dari *stakeholder*.

### 2.3 Teori *Stewardship*

Teori *stewardship* menggambarkan situasi dimana para manajer menjalankan motif yang sesuai dengan tujuan pemegang saham daripada mengejar tujuan individu (Davis *et al.*, 1997). Manajer yang bertindak sebagai *steward* bersikap secara kolektif, karena manajer berusaha untuk mencapai tujuan korporasi secara keseluruhan, misalnya inovasi, profitabilitas, pertumbuhan penjualan, dan kelangsungan hidup/kontinuitas (Vallejo, 2009). Seorang *steward* akan mengawasi kekayaan pemegang saham dan berusaha memaksimalkannya melalui kinerja korporasi yang baik, karena hal itu akan memaksimalkan utilitasnya (Davis *et al.*, 1997). Le Breton-Miller *et al.* (2011) menjelaskan bahwa manajer dipercaya dan bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya, dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Teori *stewardship* menyiratkan bahwa terdapat hubungan saling mempercayai yang memperkuat struktur organisasi, dan tindakan yang sejalan dengan tujuan korporasi (Corbetta dan Salvato, 2004; Davis *et al.*, 1997). Oleh karena itu, *monitoring cost*, insentif, *bonding costs*, yang diperlukan dari sudut pandang teori agensi, akan mengalami penurunan (Davis *et al.*, 1997).

Teori *stewardship* merupakan teori yang diturunkan dari teori keagenan, namun dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Jika teori keagenan menggunakan pendekatan teori ekonomi maka teori *stewardship* menggunakan pendekatan teori perilaku. Teori ini berasumsi bahwa manajer kurang bersifat individualistik dan selalu mengutamakan kepentingan organisasi sebagai



kepentingan yang utama (Davis *et al.*, 1997; Robins, 2008). Dengan melayani kepentingan organisasi, maka akan dianggap telah memuaskan kepentingan sebagian besar *stakeholder* yang mempunyai kepentingan terhadap korporasi. Manajer merupakan orang yang dipercaya untuk menjaga kepentingan *stakeholder* sehingga selalu mempertimbangkan semua kepentingan *stakeholder* dalam setiap pengambilan keputusan.

Prinsip-prinsip teori *stewardship* menyatakan bahwa sebuah korporasi adalah pemegang kepercayaan masyarakat yang harus memperhatikan (1) kepentingan pihak-pihak yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh korporasi, (2) pengakuan adanya saling ketergantungan antara korporasi dan masyarakat dan (3) perlunya keseimbangan kepentingan dalam memenuhi kebutuhan berbagai kelompok yang mempunyai kepentingan berbeda (Davis *et al.*, 1997).

Berdasarkan prinsip tersebut, manajemen berusaha untuk memenuhi kepentingan seluruh *stakeholder* secara adil dan seimbang dan menyeimbangkan tujuan laba dengan tujuan mensejahterakan seluruh *stakeholder* dan menjaga kualitas lingkungan hidup melalui pengukuran SBSC korporasi. Manajemen memandang bahwa kinerja sosial dan lingkungan korporasi harus seimbang dengan kinerja laba. Manajemen senantiasa tidak hanya berusaha untuk memperoleh dan menguasai namun juga berusaha untuk memahami karakteristik berbagai *stakeholder* dan membangun hubungan baik dengan seluruh *stakeholder*.

Teori *stewardship* menunjukkan pentingnya etika dalam menjalankan aktivitas bisnis dan hal tersebut mempunyai keterkaitan sangat kuat dengan aktivitas operasi yang memperhatikan SBSC korporasi. Menjaga keseimbangan kinerja keuangan, sosial dan lingkungan adalah penting untuk menjaga kelangsungan hidup



korporasi dan hal tersebut sesuai dengan pandangan Peters dan Mullen (2009) serta Pirson dan Lawrence (2010).

Dalam strategi bisnis, strategi yang baik adalah strategi yang menjamin sinergi antar berbagai kepentingan sehingga menjamin kelangsungan hidup korporasi dalam jangka panjang. Hal tersebut dapat dicapai apabila manajemen mampu menciptakan bisnis yang saling menguntungkan (redistribusi manfaat) dan tidak menimbulkan kerugian bagi masyarakat dan lingkungan hidup (*Renewed Darwinian Theory*) (Pirson dan Lawrence, 2010) serta kemampuan manajemen melakukan redistribusi pengambilan keputusan dalam bentuk dialog konstruktif dengan seluruh *stakeholdernya*.

Kewajiban membangun manfaat saling menguntungkan dalam proses bisnis menyebabkan manajemen harus memperhatikan strategi kompetitif, aliansi stratejik, dan informasi SAM yang memperhatikan kepentingan *stakeholder* sehingga menciptakan SBSC korporasi. Korporasi harus mampu menjembatani kepentingan *stakeholder* yang berbeda-beda sehingga tujuan korporasi dapat tercapai secara maksimal.

#### **2.4 Resource Based View Theory**

*Resource based view theory (RBV)* memandang sumberdaya korporasi (*firm resources*) sebagai sumberdaya yang jarang, berharga (*valuable*), tidak mudah ditiru (*imitable*) dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Lebih lanjut dikemukakan Barney (1991) bahwa kemampuan korporasi untuk mendapatkan sumberdaya yang memenuhi kriteria *VRIN* (*valuable, rare, imitable, dan non substituable*), akan membuat korporasi mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang memiliki keunikan dan berbeda dari korporasi lainnya. Keunggulan kompetitif secara



umum mengarah pada kemampuan korporasi untuk menciptakan nilai ekonomi lebih daripada para pesaing dalam lingkungan bisnis tertentu (Peteraf dan Barney, 2003).

*RBV* memandang korporasi dari sumberdaya dan kompetensi yang dimilikinya sehingga keunikan sumberdaya korporasi merupakan dasar untuk keunggulan daya saing. Keunikan sumberdaya strategis korporasi (sumberdaya manusia, organisasi dan kemampuan korporasi) akan menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainability competitive advantage*) yang pada gilirannya akan mengarah pada peningkatan kinerja keuangan (Barney, 1991).

*RBV theory* memberikan rerangka penting untuk memahami pengelolaan korporasi dan hubungannya dengan kinerjanya (Hitt et al., 2016). Berdasarkan perspektif *RBV theory*, perbedaan kinerja korporasi terutama merupakan konsekuensi perbedaan dalam sumberdaya korporasi, terutama *intangible*. *RBV* memandang bahwa faktor individu dan korporasi merupakan dua karakteristik yang berbeda, namun memiliki hubungan dalam mencapai keunggulan kompetitif (Welsh et al., 2011).

Menurut Welsh et al. (2011), kemampuan dan sumber daya merupakan suatu hal yang sangat penting dalam strategi bisnis. Aset strategis juga akan mempengaruhi kinerja, dimana pengaruhnya berdasarkan karakteristik sumber daya, koordinasi, dan mekanisme komunikasi korporasi. Faktor-faktor tersebut mendorong berkembangnya aset strategis korporasi sampai pada kegiatan usahanya. Dengan demikian, kinerja korporasi tergantung pada konsistensi dan sinergi tiga elemen yang disebut "strategi segitiga korporasi", yaitu usaha, sumber daya, dan mekanisme korporasi, yang didalamnya menyangkut sistem, struktur, dan proses korporasi. Peranan aliansi strategik dan informasi SAM dalam menunjang pelaksanaan strategi kompetitif akan mendorong peningkatan kinerja korporasi.



Terkait dengan SBSC, RBV juga melihat bahwa kinerja sosial berhubungan positif dengan kinerja keuangan korporasi dengan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui *stakeholder relationship* (Williamson *et al.*, 2012). Hubungan korporasi dengan *stakeholder* merupakan *sustainable competitive advantage*, yang berdampak pada kinerja organisasi. Secara aplikatif hubungan baik dengan pekerja akan mengurangi *turnover* dan meningkatkan komitmen pekerja, produk yang berkualitas; sementara *fair pricing* akan memberikan kontribusi pada loyalitas pelanggan (*customer loyalty*), dan hubungan baik dengan masyarakat memberikan kontribusi terhadap *local planning* dan pemecahan masalah legitimasi sosial.

Perbaikan hubungan dengan *stakeholder* (*stakeholder relation*) dalam proses bisnis korporasi dapat dipandang sebagai sumberdaya strategis korporasi yang akan memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi. Tantangan sosial dan lingkungan yang semakin meningkat saat ini mengarah pada upaya untuk mengembangkan sumber daya (melalui aliansi strategis), usaha (melalui strategi kompetitif), serta mekanisme organisasi (melalui informasi SAM) yang memperhatikan aspek sosial dan lingkungan sehingga menciptakan keunggulan kompetitif dan memaksimalkan SBSC korporasi.

### 2.5 Teori Kontijensi

Teori kontijensi merupakan suatu pandangan yang memiliki orientasi pada kebutuhan internal yang harus dapat beradaptasi dengan lingkungannya (Fisher, 1998). Gleason dan Mathur (2000) menyatakan bahwa korporasi beserta lingkungannya diibaratkan seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan dan saling berhubungan. Perkembangan korporasi akan sangat dipengaruhi oleh perubahan dan ketidakpastian lingkungan.





Teori kontijensi digunakan untuk menganalisa desain dan sistem akuntansi manajemen sehingga dapat bermanfaat untuk menghasilkan informasi yang digunakan korporasi untuk berbagai macam tujuan, misalnya dalam perumusan strategi (Otley, 1980) serta untuk memenangkan persaingan usaha (Mia dan Clarke, 2011). Teori kontijensi didasarkan pada keyakinan bahwa perubahan lingkungan korporasi akan mendorong terjadinya perubahan informasi SAM yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan (Muslichah, 2003; Otley, 1980). Dalam penelitian ini teori kontijensi akan digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor lingkungan yang diduga dapat menyebabkan perubahan kebutuhan informasi sistem akuntansi manajemen dalam penyusunan strategi usaha, agar dapat meningkatkan SBSC.

Menurut Harrison dan Stokes (1992) serta Schein (2004), untuk menciptakan keberhasilan pengelolaan korporasi, tidak hanya tergantung kepada tujuan serta cara manajemen korporasi, tetapi juga tergantung kepada faktor lingkungan yang lain, yaitu budaya organisasi. Korporasi harus mampu memanfaatkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja korporasi.

Kinerja korporasi dapat ditingkatkan bila pengelolaan korporasi dapat selaras dengan budaya organisasi sehingga tujuan korporasi dapat tercapai (Hickman dan Silva, 1986). Hasil penelitian Chatab (2007) mengungkapkan bahwa 90% korporasi gagal mencapai tujuannya, karena tidak memperhatikan faktor budaya. Strategi korporasi mendapat dukungan dari budaya, seperti keyakinan, nilai, simbol, dan ritual, maka strategi akan mudah untuk diimplementasikan. Sebaliknya, jika tidak mendapat dukungan, maka strategi tidak akan efektif sehingga dapat menurunkan kinerja. Dengan demikian, maka strategi yang telah memperhatikan faktor budaya organisasi, akan menghasilkan suatu keistimewaan (Hickman dan Silva, 1986).



Penelitian ini berpedoman pada teori kontijensi. Dengan adanya keselarasan faktor internal (seperti strategi kompetitif, informasi SAM) dan eksternal (budaya organisasi), maka akan meningkatkan kinerja korporasi. Pembentukan suatu budaya organisasi yang adaptif, kuat, dan dinamis akan dapat berpengaruh positif terhadap keunggulan korporasi dalam jangka panjang (Andrew dan Robert, 2013). Menurut Hickman dan Silva (1986), budaya organisasi dapat mempengaruhi praktik-praktik manajemen serta sikap karyawan untuk mengkonseptualisasikan korporasi dalam proses operasinya sehingga misi serta tujuan korporasi dapat tercapai.

## 2.6 Teori Porter dan Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif mencerminkan berbagai aturan dan metode korporasi yang diterapkan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap pesaing di industri (Zhao dan He, 2008). Dalam penelitian sebelumnya, dua tipologi telah umum digunakan untuk mengklasifikasikan strategi bersaing (Dev dan Olsen, 1989; Olson dan Slater, 2002). Tipologi pertama diusulkan oleh Miles dan Snow (1978), yang menganalisis persaingan dalam hal defender, *prospectors*, analisa dan reaktor. Tipologi kedua diusulkan oleh Porter (1980) yang berfokus pada inovasi, peningkatan kualitas, dan *low cost*.

Penelitian ini tidak menggunakan tipologi Miles dan Snow karena pertama, tipologi Miles dan Snow telah dikritik memiliki makna ambigu (Abernethy dan Lilis, 1998; Chapman, 1997; Langfield-Smith, 1997). Olson dan Slater (2002) menyatakan bahwa korporasi defender tidak memiliki kejelasan apakah bersaing dengan memproduksi produk dengan biaya yang lebih rendah atau dengan diferensiasi produk.

Alasan kedua, tipologi Miles dan Snow didasarkan pada laju perubahan produk dan/atau pasar (Langfield-Smith, 1997), yang tidak sesuai untuk industri



perhotelan. Industri perhotelan tidak harus sering mengubah produk, yang biasa terjadi pada industri lainnya, misalnya pada industri elektronik (Bangchokdee, 2015) atau industri telekomunikasi. Industri tersebut memiliki tingkat perubahan produk dan pasar yang sangat cepat, karena memerlukan pengeluaran produk baru setiap tahun untuk bersaing di pasar. Kasus ini tidak berlaku di industri perhotelan, pada dasarnya menghasilkan layanan jasa yang sama setiap tahun. Manajer di industri perhotelan mungkin sesekali perlu mengubah menu di restoran atau memperbaiki sistem reservasi, tetapi tidak harus melakukannya setiap tahun. Oleh karena itu, tipologi Miles dan Snow tidak sesuai untuk industri perhotelan.

Tipologi kedua strategi bersaing, yang diusulkan oleh Porter (1980), digunakan dalam penelitian ini. Porter berpendapat bahwa korporasi membutuhkan keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari inovasi, peningkatan kualitas dan pengurangan biaya untuk bertahan hidup di pasar. Ia mengusulkan tiga strategi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, yaitu *low cost*, diferensiasi, dan fokus (Porter, 1980, 1985). Strategi *low cost* digunakan oleh korporasi dengan memiliki biaya terendah bila dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi diferensiasi berlaku untuk korporasi yang menghasilkan produk berkualitas unik atau unggul sehingga akan dinilai lebih tinggi oleh pelanggan. Strategi fokus berlaku untuk korporasi yang menargetkan pasar tertentu, yang belum dilayani atau dilayani buruk oleh pesaingnya. Strategi fokus dapat diterapkan jika korporasi sudah menerapkan strategi *low cost* atau strategi diferensiasi, terutama untuk ukuran korporasi menengah dan besar (Wright, 1987). Namun, strategi *low cost* atau diferensiasi dapat diterapkan tanpa strategi fokus (Dickson dan Ginter, 1987). Selain itu, strategi fokus menekankan cakupan pasar (Olson dan Slater, 2002), atau segmen pasar tertentu dari lingkup pasar yang luas (Porter, 1980, 1985).



Penelitian ini menekankan bagaimana hotel mendapatkan keunggulan kompetitif. Strategi fokus tidak dianggap cocok untuk hotel, karena tidak melihat segmentasi pasar. Dengan strategi *low cost* dan strategi diferensiasi, maka hotel akan semakin memperhatikan atribut yang dapat memberikan nilai kompetitif seperti merk, kualitas, inovasi, layanan, teknologi, keterampilan dan pengalaman dari karyawan (Porter, 1980, 1985). Sebuah hotel akan membedakan dirinya dari para pesaingnya untuk menarik pelanggan. Strategi yang akan memberikan kesempatan lebih baik kepada hotel agar tumbuh berkelanjutan.

### 2.7 Aliansi Strategik

Aliansi stratejik ialah perjanjian kerjasama dan saling terkait antara dua (atau lebih) pihak untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan nilai jangka panjang yang menguntungkan bagi semua pihak yang bekerja sama (Hubbard *et al.*, 2008; Winata, 2015). Berdasarkan motif korporasi, ada tiga jenis aliansi stratejik (Gomes-Casseres, 1988). Pertama, aliansi berbasis pasokan, mengatur rantai pasokan dan melibatkan pengalihan sumber daya (yaitu, keuangan, keterampilan manajemen, dan teknologi). Kedua, aliansi berbasis pembelajaran memungkinkan penciptaan dan transfer pengetahuan antara korporasi *incumbent*. Ketiga, aliansi berbasis pasar termotivasi oleh kebutuhan untuk mengurangi persaingan. Aliansi dapat dalam bentuk waralaba, pengaturan perizinan, usaha patungan, perubahan ekuitas minoritas, atau mekanisme lain untuk menjalin interaksi antara korporasi (Bhimani, 2003; Chathoth dan Olsen, 2013).

Industri perhotelan telah menjadikan aliansi stratejik sebagai salah satu cara untuk melakukan ekspansi global (Aung dan Heeler, 2011; Olsen dan Roper, 2013; Preble *et al.*, 2010). Industri ini menjadi industri global, tidak hanya karena hotel melayani pasar internasional, tetapi juga karena produk dan layanannya sangat



kompleks dan berdaya saing global (Lee *et al.*, 2013). Tekanan globalisasi dan perubahan pasar yang dinamis mendorong korporasi untuk melakukan aliansi stratejik (Apostolopoulos dan Sonmez, 2000).

Aliansi stratejik akan memberikan manfaat, seperti mendapatkan pengetahuan, sumber daya, pasar, teknologi, serta pelanggan yang baru; mengatasi hambatan peraturan; menyerap pesaing utama setempat; menurunkan risiko dengan berbagi biaya dan mendapatkan koneksi politik melalui mitra (Preble *et al.*, 2010); serta mengatasi lingkungan yang tidak pasti di pasar negara berkembang (Marino *et al.*, 2013). Oleh karena itu, aliansi stratejik dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif (Contractor dan Lorange, 2012), dan menyebabkan mendorong terciptanya kinerja keberlanjutan.

Dalam industri hotel, aliansi stratejik dapat terjadi secara vertikal, horizontal, atau diagonal (Pansiri, 2009). Aliansi vertikal dapat dilihat dari kerjasama dengan operator tur atau agen perjalanan dan pelanggan (Ozturen dan Sevil, 2009). Aliansi ini umumnya digunakan oleh hotel, karena pihak hotel perlu mempertahankan hubungan dekat dengan pemasok dan pelanggan (Kim dan Oh, 2004). Aliansi horisontal terjadi di antara dua hotel yang berbagi aset seperti penjualan, pemasaran, dan sistem reservasi (Chathoth dan Olsen, 2015). Aliansi diagonal terjadi ketika korporasi membentuk aliansi dengan korporasi dari sektor lain dalam rangka memotong biaya atau memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan, misalnya dengan melakukan *joint venture* dengan korporasi properti.

## 2.8 Informasi SAM

Informasi yang dihasilkan oleh SAM dapat digunakan untuk membantu manajemen dalam menghadapi tantangan, menambahkan nilai korporasi di pasar yang kompetitif (Bromwich, 1990; Mia dan Winata, 2008; Patiar dan Mia, 2013),



membantu dalam membuat keputusan yang efektif (Mia dan Patiar, 2014), menetapkan target kinerja yang tepat dan standar evaluasi kinerja, dan memberikan umpan balik pada prestasi (Mia, 2012). Oleh karena itu, informasi SAM telah diidentifikasi dalam beberapa penelitian sebagai faktor penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial (Gordon dan Natayanan, 1984; Mia dan Winata, 2008; Mia dan Chenhall, 1994; Patiar dan Mia, 2013; Mia dan Patiar, 2014).

Informasi SAM terdiri dari informasi internal, keuangan dan sejarah serta informasi eksternal, non-keuangan dan informasi yang berorientasi ke masa depan. Beberapa peneliti di negara-negara maju menyatakan bahwa manajer menggunakan informasi SAM yang relevan untuk mengurangi kompleksitas pekerjaan, ketidakpastian lingkungan, dan penanggulangan ancaman kompetitif (Boulianne, 2002; Chenhall dan Morris, 1986; Ferris dan Haskins, 1988; Gordon dan Natayanan, 1984; Mia dan Chenhall, 1994; Mia dan Goyal, 1991; Mia dan Winata, 2008; Mia, 2010, 2012; Patiar dan Mia, 2013; Mia dan Patiar, 2014).

## **2.9 Budaya Organisasi dan Budaya *Tri Hita Karana***

### **2.9.1 Budaya Organisasi**

Kroeber dan Kluckhohn (1989) mengartikan budaya sebagai pola eksplisit dan implisit, dari perilaku yang diperoleh dan disebarluaskan dalam berbagai macam simbol. Termasuk juga yang dimanifestasikan dalam bentuk artefak, yang semua itu merupakan hasil pencapaian dari sekelompok orang. Inti penting dari budaya adalah ide tradisional dan nilai yang secara khusus melekat. Sistem budaya pada satu sisi dianggap sebagai produk dari aksi, pada sisi yang lain sebagai elemen aksi selanjutnya. Budaya dipandang sebagai perilaku yang dipelajari serta menyebar secara tidak sadar pada seluruh populasi.



Menurut Robbins dan Judge (2013), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam korporasi.

Pertama, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan lainnya.

Kedua, budaya memberikan rasa identitas keanggotaan anggota organisasi. Ketiga,

budaya membantu timbulnya komitmen pada sesuatu hal yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial

yang membantu memersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan oleh karyawan.

Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali yang memandu dan membentuk perilaku para karyawan. Manajer korporasi seharusnya memerhatikan dan memertahankan suatu budaya organisasi yang cocok dengan para karyawan dan lingkungan korporasi sehingga menjadi budaya yang kuat dalam mendukung tujuan korporasi.

### **2.9.2 Budaya *Tri Hita Karana***

Budaya yang terdapat di Bali adalah *Tri Hita Karana (THK)*, dimana budaya tersebut memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu mencapai keseimbangan antara prioritas komersial dan non-komersial. Korporasi akan menjalankan usahanya secara lebih transparan, bertanggung jawab, selalu menjaga kelestarian lingkungan, meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat disekitarnya, sebagai wujud bhakti korporasi kepada Tuhan Yang Maha Esa, jika telah menerapkan budaya tersebut.

Budaya *THK* mengandung nilai-nilai kejujuran, ketakwaan, kerja keras, kreativitas, kerjasama yang harmonis, menghargai waktu, efisiensi yang etis, satya wacana, penuh semangat dalam membangun korporasi (Gunawan, 2011). Nilai-nilai



falsafah tersebut, dapat membentuk sikap mental serta perilaku anggota korporasi dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan pertumbuhan serta kinerja korporasi.

Gunawan (2011) menyatakan bahwa terdapat kemiripan antara unsur yang terkandung dalam *THK* dengan konsep "3P", khususnya berkaitan dengan lingkungan dan sosial (masyarakat). Budaya yang selalu memperhatikan aspek sosial dan lingkungan, akan dapat mendorong terciptanya usaha yang keberlanjutan. Ditambah dengan unsur terakhir, yang menjadikan Tuhan sebagai faktor terpenting dalam segala kegiatan dan sendi kehidupan, termasuk kegiatan bisnis. Keberadaan nilai-nilai spiritual dalam setiap aktivitas bisnis, akan membuat kegiatan bisnis menjadi lebih kondusif, serta tidak merugikan pihak-pihak tertentu sehingga menjadi pendorong dalam terciptanya keberlanjutan usaha.

Implementasi konsep *THK* dalam aktivitas bisnis, adalah sebagai berikut :

- a) Aspek *parahyangan*. Dalam aspek ini pengelola korporasi seharusnya memperhatikan adanya eksistensi dari perwujudan bangunan suci (tempat sembahyang). Di tempat itu komunitas manusia dapat melakukan sujudnya kepada Tuhan. Sujud yang dilakukan adalah untuk kesetamatan dirinya sendiri, yang tentu saja akan membawa implikasi terhadap keselamatan kerja, dan keselamatan korporasi. Dalam aspek *parahyangan* para wirausahawan menempatkan tempat pemujaan kepada Tuhan (*pelangkiran*) umumnya pada sudut timur laut ruangan untuk memuja *Dewa Melanting*, yaitu manifestasi Tuhan sebagai lambang pemujaan bagi para pedagang. Para wirausahawan melakukan persembahyangan sebelum memulai usaha, seperti menghaturkan kopi dan jajan (*ngejot*) yang diikuti dengan menghaturkan *canang sari* dengan berbagai wewangian untuk menciptakan suasana religius.





b) Aspek *pawongan*. Dalam aspek ini pengelolaan korporasi harus menghormati hak-hak individu sesama manusia, memandang sesama manusia sebagai individu yang setara dan sepadan. Setiap individu dalam korporasi diharapkan melakukan kewajiban yang sepadan untuk mencapai tujuan kegiatan manajemen. Para pengusaha memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Pengusaha juga mempersiapkan karyawan yang mempunyai kemampuan untuk dapat mandiri.

c) Aspek *palemahan*. Dalam aspek ini pengelola bisnis seharusnya memperhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dalam konteks lingkungan internal, komponen korporasi dapat memperhatikan konsep tri mandala (penataan lingkungan sesuai dengan konsep horizontal) atau konsep tri angga (konsep vertikal, yaitu memandang kawasan paling atas sebagai kawasan yang disucikan). Di samping itu diperlukan adanya perhatian yang memadai dari pihak manajemen terhadap masyarakat sekitarnya sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial. Para pengusaha selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti berpartisipasi dalam kegiatan adat yang dilakukan di sekitar korporasi. Menyisihkan pendapatan yang didapat dari hasil usaha untuk aktivitas sosial kemasyarakatan serta menyisihkan dana untuk aktivitas yang terkait dengan keagamaan (dana punia).

Selanjutnya Putra (2000) menyatakan bahwa apabila konsep *THK* dikaitkan dengan bisnis, maka dalam parahnya seorang pengusaha memiliki keyakinan bahwa keberhasilan yang dicapai bukanlah semata-mata karena kemampuan dan kerja kerasnya, melainkan keberhasilan tersebut juga karena kehendak Tuhan. Pengusaha menyadari bahwa sumber penghasilan berasal Tuhan. Seorang



pengusaha memandang doa-doa dan kegiatan keagamaan sebelum melakukan aktivitas sangat penting maknanya bagi keberhasilan usaha. Demikian pula rasa syukur dalam bentuk tindakan menyisihkan sebagian keuntungan untuk kepentingan yang ada hubungannya dengan keagamaan (yadnya) dan kepentingan nonkeagamaan sangat penting dilakukan, baik dalam lingkungan korporasi maupun di luar korporasi.

Diungkapkan pula bahwa pendekatan diri dengan Tuhan dirasakan sebagai kekuatan religius yang menyebabkan dapat berpikir tenang dan jernih. Hal ini menyebabkan para pengusaha dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan terhadap berbagai tindakan sehingga masyarakat yang terkait dengan usaha (seperti pelanggan, karyawan, pemilik korporasi, pemerintah, dan masyarakat) tidak merasa dirugikan.

Pengusaha Hindu memiliki pandangan bahwa manusia tidak berada sendiri di dunia sehingga manusia selalu mengharapkan kerja sama dari sesama. Dalam hubungannya dengan usaha, pengusaha berupaya membina hubungan harmonis dengan karyawan, pelanggan, pembeli, pemilik korporasi dan pemerintah. Pengusaha menanamkan ajaran budi pekerti atau etika dalam membina hubungan harmonis, bertenggang rasa, saling menghormati. Pitana (2002) menekankan bahwa ajaran karma menjadi pegangan bagi pengusaha untuk mengembangkan hubungan harmonis terhadap berbagai unsur yang terkait dengan usahanya.

*Palemahan* berkaitan dengan hubungan harmonis antara manusia dengan lingkungan. Korporasi harus memiliki komitmen dalam menjaga lingkungan dengan berpartisipasi aktif dalam penyelamatan lingkungan, baik menyangkut lingkungan fisik maupun nonfisik secara bijaksana dan efisien. Dengan demikian, korporasi diharapkan menyisihkan keuntungannya untuk aktivitas yang terkait dengan



lingkungan yang nantinya digunakan sebagai dana dalam kaitannya dengan tanggung jawab sosial korporasi (*corporate social responsibility*).

Polemik berkaitan dengan keberlangsungan (*sustainability*) di dalam pengelolaan bisnis sehingga tujuan bisnis merupakan tujuan jangka panjang (*long orientation*). Sistem bisnis berlandaskan *THK* bertujuan untuk tercapainya keberlanjutan bisnis yang tidak terfokus pada usaha untuk mencari keuntungan yang maksimal dengan menghalalkan segala cara. Windia dan Dewi (2011) mengemukakan bahwa tujuan sistem bisnis sangat dipengaruhi oleh lingkungan strategis di sekitarnya dan lingkungan manusia memegang peranan yang sangat penting.

Pitana (2002) memandang bahwa dari ketiga komponen *THK* tersebut posisi *pawongan* adalah sebagai subjek sekaligus objek, dalam arti manusia dalam hidupnya menentukan dan ditentukan oleh dirinya sendiri terkait dengan pengetahuan dan pengamalannya. Oleh karena itu, apabila konsep tersebut diaplikasikan secara ideal maka keharmonisan akan tercapai. Sebaliknya apabila manusia tidak peduli, maka akan menemukan ketidakharmonisan. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa jika aspek manusianya sukses tergarap, maka dua aspek lainnya yaitu *parahyangan* dan *palemahan* secara otomatis akan mengikutinya.

### **2.10 Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)**

Pengukuran kinerja yang lebih terfokus pada kinerja keuangan menimbulkan kekhawatiran bahwa manajer hotel mengambil keputusan yang sesat (Brown dan McDonnell, 1995; Geller, 1985; Haktanir dan Harris, 2005; Harris dan Mongiello, 2001; Mia dan Patiar, 2014; Patiar dan Mia, 2016). Kinerja keuangan mengambil perspektif yang sempit pada kegiatan korporasi yang sebenarnya (Gray dan



Bebbington, 2000) dan hanya berfokus pada jangka pendek (Hayes dan Abernathy, 1980).

Fokus pada kinerja keuangan mengakibatkan manajer kurang mengenali unsur-unsur non-keuangan lainnya yang signifikan seperti pangsa pasar, kepuasan pelanggan, efisiensi dan produktivitas, kualitas produk, dan kepuasan karyawan (Hoque, 2014). Dengan menggabungkan aspek-aspek non-keuangan ke dalam kinerja manajemen, manajer akan mampu mengenali perubahan dalam lingkungan bisnis, menentukan dan menilai kemajuan bisnis yang berkelanjutan (Hoque, 2014). Keberlanjutan korporasi merupakan kapasitas korporasi untuk terus beroperasi dalam jangka waktu yang panjang, tergantung pada keberlanjutan hubungan dengan *stakeholder*-nya (Perrini dan Tencati, 2016).

SBSC diukur berdasarkan *triple bottom line* yang terdiri aspek ekonomi, sosial dan lingkungan (Elkington, 1998; Epstein dan Wisner, 2012; Figge *et al.*, 2012; Perrini dan Tencati, 2016). Perrini dan Tencati (2016) menjelaskan bahwa kinerja sosial menciptakan nilai tambah melalui semua kegiatan yang berkaitan dengan kelompok-kelompok pemangku kepentingan yang berbeda seperti karyawan, mitra keuangan, pemerintah daerah, masyarakat, dan pemegang saham.

Hasil penelitian Bader (2015) pada industri hotel di Uni Eropa menunjukkan bahwa manfaat paling relevan yang dihasilkan dari praktek bisnis ramah lingkungan pada aspek ekonomi adalah mengurangi biaya, meningkatkan keuntungan, dan peningkatan nilai aset. Selain itu, lingkungan sebagai sumber profitabilitas juga akan dilestarikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan SBSC yang terdiri dari lima perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sosial dan lingkungan (Epstein dan Wisner, 2012; Figge *et al.*, 2012).



Kinerja keuangan merupakan tujuan jangka panjang organisasi, yang memberikan *return* berdasarkan modal yang diinvestasikan dalam unit. Kinerja pelanggan meliputi pelanggan dan segmen pasar yang dipilih korporasi. Kinerja proses bisnis internal, berhubungan dengan proses bisnis untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan bagaimana orang-orang, teknologi dan iklim organisasi bergabung untuk mendukung strategi. Hal ini berfungsi sebagai indikator utama untuk proses bisnis internal, pelanggan, dan kinerja keuangan. Kinerja sosial dan lingkungan menggambarkan partisipasi korporasi dalam menyelesaikan masalah sosial, kebijakan dan strategi untuk melindungi lingkungan korporasi.



## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 3.1 Pendahuluan

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian dengan metode ilmiah, diperlukan kerangka konseptual sebagai *guideline*. Kerangka konseptual dan perumusan hipotesis pada penelitian ini berpedoman pada teori *stakeholder* sebagai teori utamanya. Selanjutnya, didukung oleh teori-teori dan beberapa hasil penelitian empiris yang berkaitan dengan strategi kompetitif, aliansi strategis, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC*.

#### 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Teori *stakeholder* (Freeman, 1984) menjelaskan pengaruh masyarakat terhadap korporasi, dimana korporasi harus menunjukkan akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap masyarakat yang terkena dampak dari aktivitas bisnis korporasi. Korporasi diharapkan dapat menjaga legitimasi *stakeholder*, serta memberikan perhatian pada saat penyusunan berbagai kerangka kebijakan dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, dalam penerapan strategi kompetitif, aliansi strategis, informasi SAM, serta budaya *THK* harus memperhatikan kepentingan para *stakeholder*, sehingga dapat meningkatkan kinerja keberlanjutan korporasi.

Teori *stewardship* terjadi berdasarkan prinsip bahwa manajer memiliki perilaku yang selalu dapat diajak bekerjasama dalam korporasi, memiliki perilaku kolektif atau berkelompok daripada individu, serta selalu bersedia untuk melayani. Manajer termotivasi untuk mengutamakan kepentingan korporasi daripada tujuan individu. Untuk menjaga kepercayaan *stakeholder*, pemilihan strategi kompetitif,



pelaksanaan aliansi strategik, dan informasi SAM akan memperhatikan dampaknya terhadap *stakeholder*, sehingga dapat menjamin keberlanjutan korporasi.

Keberlanjutan korporasi dapat tercapai dengan menerapkan strategi kompetitif yang dapat menciptakan posisi korporasi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap pesaing di industrinya (Porter, 1980; Zhao dan He, 2008).

Teori Porter (1980) menyatakan korporasi membutuhkan keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari inovasi, peningkatan kualitas dan pengurangan biaya untuk bertahan hidup di pasar. Dengan menerapkan strategi kompetitif, korporasi akan membutuhkan informasi SAM agar dapat mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

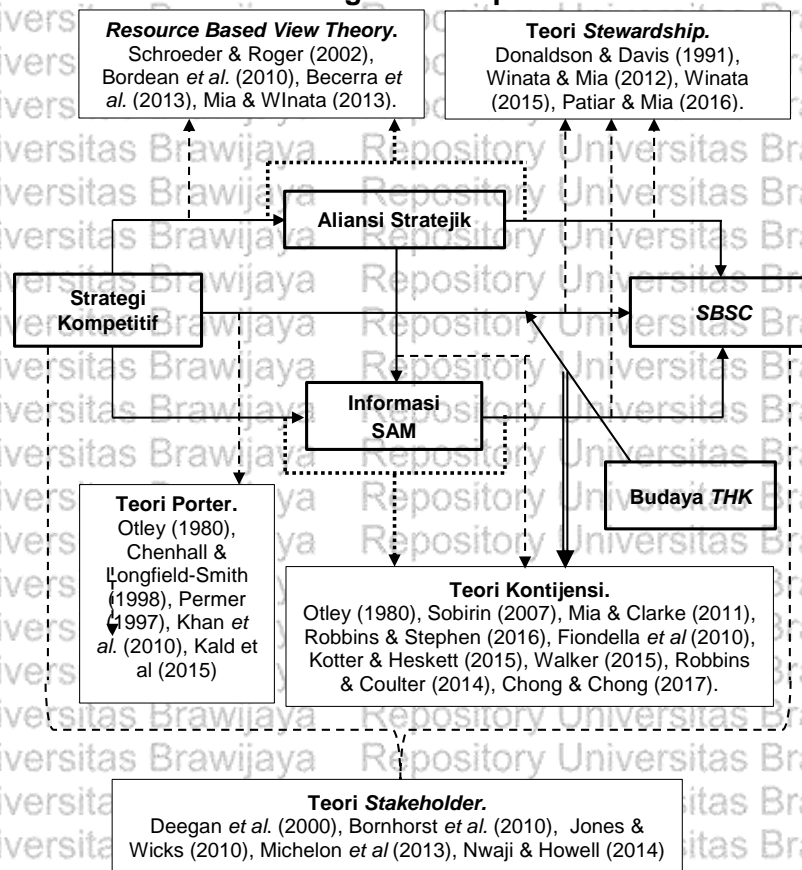
Selain informasi SAM, korporasi harus memiliki daya saing dengan cara memiliki sumber daya yang langka, susah ditiru, berharga, dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas korporasi, yang dinyatakan dalam *resource based view theory* (Barney, 1991). Pencapaian aliansi strategik yang efektif, memerlukan informasi SAM agar menghasilkan keputusan secara tepat dan cepat. Informasi SAM yang digunakan, berasal dari data intern dan ekstern korporasi. Kesesuaian antara aliansi strategik dengan informasi SAM yang digunakan, akan meningkatkan kinerja korporasi.

Menurut teori kontijensi, agar korporasi dapat bertahan, berkembang, dan berkelanjutan, maka harus terdapat keselarasan antara faktor intern dengan ekstern korporasi, salah satunya yaitu budaya organisasi (Reiney, 2003). Korporasi dapat menggeser faktor intern yang tidak cocok (*misfit*) dengan faktor yang lebih cocok dengan budaya organisasi. Korporasi harus melakukan adaptasi dengan lingkungannya (Scott, 2000).



Berdasarkan kajian teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, dapat disusun suatu kerangka konseptual dan model analisis yang akan dipakai dasar oleh peneliti untuk menyusun hipotesis dan menjustifikasi hasil penelitian. Kerangka konseptual selanjutnya dapat disajikan pada Gambar 3.1, serta gambar model penelitian pada Gambar 3.2 yang menjelaskan hipotesis yang akan dibangun serta hubungan antar variabel-variabel penelitian.

**Gambar 3.1**  
**Reangka Konseptual**



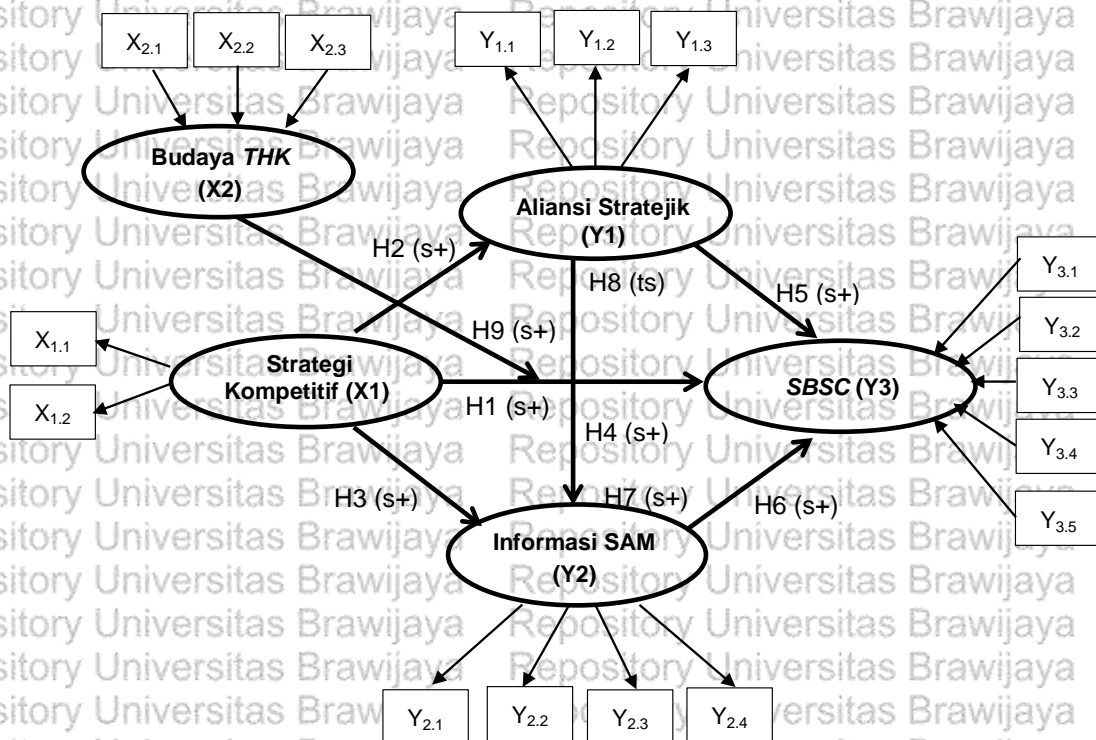
Keterangan :

- Ada pengaruh
- - - - - Menjelaskan sumber yang digunakan sebagai dasar keterkaitan antar variabel, yang memiliki pengaruh langsung
- ..... Menjelaskan sumber yang digunakan sebagai dasar keterkaitan antar variabel, sebagai dasar untuk membentuk pengaruh mediasi
- Menjelaskan sumber yang digunakan sebagai dasar keterkaitan antar variabel, sebagai dasar untuk membentuk pengaruh moderasi





**Gambar 3.2**  
**Model Penelitian**



**Keterangan:**

s = signifikan

ts = tidak signifikan

### 3.3 Pengembangan Hipotesis

#### 3.3.1 Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap SBSC

Teori *stewardship* (Donaldson dan Davis, 1991) menyatakan bahwa manajer tidak termotivasi untuk tujuan-tujuan individu tetapi untuk tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pelaksanaan strategi kompetitif yang akan membawa korporasi kepada posisi yang lebih menguntungkan dan berkelanjutan, bila dibandingkan dengan pesaingnya.

Penelitian sebelumnya yang mengenai strategi kompetitif, masih berfokus pada kinerja keuangan (Dess dan Davis, 1984; Dev dan Olsen, 1989; Hambrick, 1983; Helms *et al.*, 1997; Miller dan Dess, 1993; West dan Olsen, 1988). Hambrick



(1983) menggunakan *return* investasi sebagai pengukuran kinerja keuangan; Dess dan Davis (1984) menggunakan pertumbuhan penjualan tahunan dan laba atas total aset; West dan Olsen (1988) menggunakan penjualan dan laba atas aset dan pertumbuhan penjualan perunit; Dev dan Olsen (1989) menggunakan rasio profitabilitas; Miller dan Dess (1993) menggunakan pengembalian investasi, arus kas, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar; dan Helms *et al.* (1997) menggunakan pengembalian investasi dan pertumbuhan penjualan relatif terhadap pangsa pasar.

Chathoth dan Olsen (2015) mengusulkan sebuah model untuk menguji strategi Porter dalam menjelaskan hubungan antara dimensi kompetitif strategi (yaitu *low cost* dan diferensiasi) dan kinerja unit bisnis (yaitu, laba atas investasi, arus kas dari operasi perkamar, pendapatan perkamar yang tersedia) di industri hotel. Hotel dapat menggunakan tipologi Porter, yang didasarkan pada nilai produk dan layanan yang ditawarkan di pasar (Porter, 1980, 1985). Namun penelitian tersebut difokuskan pada kinerja keuangan korporasi saja.

Jika manajer memiliki fokus hanya pada kinerja keuangan, korporasi tidak dapat sepenuhnya mengetahui pengaruh strategi terhadap kinerja aspek lain, yaitu aspek non-keuangan (Kaplan dan Norton, 1992). Garrigos-Simon dan Marques (2005) menguji hubungan antara orientasi strategis terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan korporasi (profitabilitas, pertumbuhan, kepuasan pemangku kepentingan dan posisi kompetitif) di industri perhotelan Spanyol. Tipologi yang digunakan adalah Miles dan Snow (1978) yang tidak cocok pada industri perhotelan (Garrigos-Simon dan Marques, 2005; Zahra dan Pearce, 1990). Penelitian Bangchokdee (2015) serta Amoako-Gyampah dan Acquah (2013) meneliti



hubungan antara strategi bersaing (berdasarkan tipologi Porter) dan kinerja keuangan dan non-keuangan dalam industri manufaktur.

Penelitian Bangchokdee (2015) menemukan hubungan positif antara strategi kompetitif dan kinerja pelanggan di industri pengolahan makanan dan elektronik di Thailand. Sebaliknya, penelitian Amoako-Gyampah dan Acquah (2013) tidak menemukan hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja pelanggan di industri manufaktur Ghana. Kontradiksi hasil memerlukan penelitian lebih lanjut untuk memvalidasinya.

Dalam industri manufaktur, Bangchokdee (2015) menemukan hubungan positif antara strategi kompetitif dan kinerja proses bisnis internal. Dalam penelitiannya terdapat lima indikator kinerja proses bisnis internal: jumlah produk baru, efektivitas produksi, efisiensi bahan, kualitas layanan purnajual, dan efisiensi layanan purnajual. Dalam lingkungan bisnis saat ini, dimana kebutuhan pelanggan dan preferensi berubah dengan cepat (Mia dan Clarke, 2011), hotel harus selalu menawarkan layanan yang lebih baik kepada pelanggan (Orfila-Sintes dan Mattsson, 2009). Hotel menggunakan strategi kompetitif yang memperhatikan proses bisnis internal, misalnya dengan menggunakan teknologi canggih pada sistem reservasi (Graf, 2008), website yang memberikan informasi kepada pelanggan yang berhubungan dengan ketersediaan ruang dan harga untuk meminimalkan masalah yang dihasilkan dari pemesanan yang salah (Zhao dan He, 2008).

Bangchokdee (2015) pada industri manufaktur Thailand menggunakan tiga item untuk mengukur kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu efisiensi karyawan, kepuasan karyawan, dan sistem informasi yang terkomputerisasi. Hasil



penelitian menunjukkan bahwa strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Neal *et al.* (2005) menemukan bahwa korporasi yang menerapkan strategi diferensiasi cenderung menggunakan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih luas daripada korporasi *low cost*. Manajemen SDM terdiri dari seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi (Youndt *et al.*, 1996), dan desain pekerjaan (Huselid, 1995). Korporasi memerlukan karyawan yang terampil, kompeten dan termotivasi untuk mendukung korporasi dalam memberikan layanan yang berkualitas dan produk-produk yang inovatif (Guthrie *et al.*, 2002; Youndt *et al.*, 1996).

Porter dan Van der Linde (1995) mengusulkan peningkatan kesadaran korporasi dari isu-isu lingkungan untuk meningkatkan daya saing. Korporasi perlu melakukan inovasi dengan menerapkan strategi kompetitif yang memperhatikan kinerja sosial dan lingkungan. Biaya tinggi yang dihasilkan dari perbaikan lingkungan (misalnya, pelatihan) dapat ditutupi oleh manfaat yang lebih tinggi seperti penggunaan air yang lebih efisien dan konsumsi energi yang lebih rendah (Molina-Azorin *et al.*, 2009). Sebuah korporasi dapat menerapkan strategi kompetitif dengan menggunakan konsumsi energi yang rendah atau produk daur ulang (Sloan *et al.*, 2009). Dengan terlibat dalam tindakan yang berhubungan dengan lingkungan, hotel menerima pengakuan positif dari masyarakat dan pelanggan, terutama yang menyadari masalah lingkungan, sehingga kinerja sosial lingkungannya tinggi.

Penelitian Carmona-Moreno *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa hotel yang menerapkan strategi terkait lingkungan, akan menciptakan keunggulan kompetitif, misalnya melalui kebijakan pengelolaan sampah canggih yang dapat menjadi nilai unik dan pembeda dengan hotel lain. Nilai ini menjadi keunggulan kompetitif yang memungkinkan hotel untuk bertahan hidup dalam jangka waktu yang panjang.



Hotel perlu mengintegrasikan lima dimensi kinerja ke dalam strategi bisnis untuk mencapai keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang (Harmon *et al.*, 2015). Hasil penelitian ini akan membantu manajer untuk mengevaluasi dan memilih salah satu strategi kompetitif yang terbaik dan mengarah kepada keberlanjutan korporasi (Porter dan Kramer, 2006). Dengan demikian hipotesis 4 penelitian ini sebagai berikut.

Dalam menilai kesuksesan penerapan strategi kompetitif, hotel perlu mengintegrasikan lima dimensi dalam penilaian kinerjanya. Tujuannya adalah untuk mencapai keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang (Harmon *et al.*, 2015). Hasil penelitian ini akan membantu manajer untuk mengevaluasi dan memilih salah satu strategi kompetitif yang terbaik dan mengarah kepada keberlanjutan korporasi. Dengan demikian hipotesis 1 penelitian ini sebagai berikut.

**H1 : Strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap SBSC.**

### **3.3.2 Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap Aliansi Strategik**

Strategi kompetitif diperlukan oleh korporasi dalam rangka membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk menghadapi pesaingnya, terutama di pasar yang sangat kompetitif (Porter, 1980; Zhao dan He, 2008). Ada berbagai pilihan strategi yang diterapkan korporasi, sehingga mendapatkan keuntungan kompetitif. Namun, kadang-kadang korporasi tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk melakukannya sendiri. Berdasarkan konsep *RBV theory*, korporasi dapat terlibat dalam aliansi strategik dengan korporasi lain untuk mengintegrasikan sumber dayanya dan mendapatkan nilai yang lebih besar (Das dan Teng, 2000).

Hasil penelitian Becerra *et al.* (2013) menunjukkan bahwa hotel cenderung menggunakan strategi kompetitif dalam bentuk diferensiasi produk sebagai jawaban



atas tekanan persaingan berupa penurunan harga. Berdasarkan data yang dikumpulkan dari hotel di Spanyol, diungkapkan bahwa hotel dengan diferensiasi vertikal (yaitu, bersaing dengan dimensi satu produk yang bernilai sama pada semua pelanggan, seperti kualitas hotel secara keseluruhan) dianggap lebih siap untuk mengatasi meningkatnya persaingan bila dibandingkan dengan hotel yang menggunakan diferensiasi horisontal (yaitu, menawarkan kombinasi unik dari bentuk produk yang memenuhi kebutuhan segmen pelanggan tertentu).

Jonsson dan Devonish (2009) mengungkapkan bahwa hotel di Barbados menyadari kebutuhan untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi melalui diferensiasi produk daripada *low cost*. Berdasarkan 35 sampel, dinyatakan bahwa hotel berbintang 5 lebih menekankan pada kualitas layanan dan kinerja dibandingkan dengan hotel berbintang 1. Penelitian lain dari *Bordean et al.* (2010) menemukan bahwa hotel di Rumania menggunakan strategi diferensiasi menawarkan produk dan layanan yang unik untuk menarik pelanggan. Penelitian *Becerra et al.* (2013); *Bordean et al.* (2010); *Jonsson dan Devonish* (2014); dan *McCaskey dan Symes* (2014) mengungkapkan bahwa hotel cenderung menerapkan strategi kompetitif dalam bentuk diferensiasi produk.

Hotel yang beroperasi di pasar berkembang seperti Indonesia, yang mengalami kekurangan sumber daya keuangan, pengetahuan atau teknologi untuk bersaing dengan pesaing internasional, termotivasi untuk terlibat dalam aliansi strategis (Sitawati, 2014). Di pasar yang sangat kompetitif, korporasi mungkin merasa sulit untuk bertahan hidup tanpa terlibat dalam aliansi strategis, karena memiliki keuntungan yang rendah dan kemampuan yang terbatas untuk melakukan diferensiasi produk (Eisenhardt dan Schoonhoven, 2014). Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini sebagai berikut.



## H2 : Strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap aliansi strategik.

### 3.3.3 Pengaruh Strategi kompetitif terhadap Informasi SAM

Teori Porter (Porter, 1985) menyatakan bahwa perumusan strategi merupakan aspek penting dari manajemen yang efektif. Era globalisasi mengakibatkan persaingan menjadi lebih intens, sehingga strategi kompetitif diperlukan agar dapat beradaptasi dan tercipta fleksibilitas (Ghobadian *et al.*, 2004; Volberda, 1996). Ini berarti bahwa mengembangkan strategi yang baik, sangat penting untuk meningkatkan probabilitas keberhasilan kinerja korporasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa korporasi dengan strategi kompetitif, cenderung menggunakan informasi SAM secara lebih intensif, karena korporasi harus memberikan respon yang cepat terhadap perubahan pasar (Abernethy dan Guthrie, 2014). Abernethy dan Guthrie (2014) menguji hubungan antara informasi SAM terhadap kinerja korporasi tipe prospektor (inovatif, lebih terfokus pada diferensiasi) dan tipe defender (kurang inovatif, lebih terfokus pada *cost leadership*). Dari hasil dua korporasi Australia dapat disimpulkan bahwa informasi SAM akan memiliki efek yang lebih positif pada kinerja korporasi tipe prospektor daripada korporasi tipe defender. Hal ini mungkin terjadi karena manajer di korporasi prospektor cenderung menggunakan informasi SAM yang lebih intensif daripada manajer di korporasi defender. Korporasi prospektor, proaktif dalam mencari peluang untuk mengembangkan produk dan layanan baru, yang mendorong manajer untuk memonitor lingkungan eksternalnya. Akibatnya, manajer dalam korporasi prospektor memerlukan informasi terkait dengan perubahan permintaan pelanggan dan strategi pasar pesaing (Simons, 1990).

Penelitian lain di industri manufaktur Australia oleh Chong dan Chong (2017) mengungkapkan bahwa strategi unit bisnis memiliki hubungan yang signifikan



dengan informasi SAM. Akibat ketidakpastian lingkungan yang tinggi, manajer tipe prospektor cenderung menggunakan informasi SAM lebih intensif daripada manajer SBU tipe defender. Boullanne (2007) dan Naranjo-Gil dan Hartmann (2007), melaporkan hasil yang sama, bahwa manajer tipe korporasi prospektor menggunakan informasi SAM lebih intensif dibandingkan dengan jenis defender.

Penelitian ini menggunakan tipologi Porter untuk membuat konsep strategi kompetitif. Hal ini konsisten dengan temuan Kald *et al.* (2015) bahwa tipologi Porter lebih terfokus pada bagaimana korporasi dapat mencapai keunggulan kompetitif atas pesaingnya. Akibatnya, strategi dalam tipologi Porter dapat memberikan penjelasan yang lebih baik tentang informasi SAM (Dermer, 1977; Otley, 1980).

Bordean *et al.* (2010) berpendapat bahwa tipologi Porter dapat digunakan untuk menjelaskan strategi yang diterapkan oleh industri hotel di Rumania. (Kandampully dan Suhartanto, 2010; Lee *et al.*, 2013) menunjukkan bahwa dengan menerapkan strategi *low cost*, tidak menjamin kinerja hotel yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Pengelola hotel membutuhkan informasi untuk memantau tindakan pesaing sehingga dapat membuat keputusan yang akurat untuk terus mempertahankan hotelnya.

Informasi ini berkaitan dengan kegiatan pesaing dapat diperoleh dari informasi SAM (Chenhall dan Morris, 1986). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hotel yang menerapkan strategi diferensiasi, akan menggunakan informasi SAM secara lebih intensif untuk membantu manajer dalam membuat keputusan yang lebih akurat. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini sebagai berikut.

**H3 : Strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap informasi SAM**





### 3.3.4 Pengaruh Aliansi Strategik terhadap Informasi SAM

Teori kontijensi (Otley, 1980) menyatakan bahwa keberlanjutan usaha akan tercapai apabila terjadi keselarasan antara faktor intern dan ekstern korporasi.

Aliansi strategik yang tidak mendapatkan dukungan dari informasi SAM, akan menimbulkan aliansi yang sulit untuk dilaksanakan. Pelaksanaan aliansi yang efektif, tergantung pada proses pembentukan dan pengelolaan aliansi (Doz *et al.*, 2000; Glaister dan Buckley, 1996; Ireland *et al.*, 2002). Dalam rangka untuk mengetahui praktek terbaik dalam mencapai aliansi yang efektif, manajer perlu menggunakan informasi SAM (Anderson dan Sedatole, 2013). Informasi ini tidak terbatas pada data keuangan, tetapi juga mencakup data non-keuangan seperti pangsa pasar dan kepuasan pelanggan.

Semakin intensif upaya korporasi untuk membentuk aliansi strategik yang efektif (yaitu, dengan pemasok atau pelanggan), manajer akan menggunakan informasi SAM secara lebih intensif. Penelitian Hakansson dan Lind (2014) menunjukkan bahwa korporasi memerlukan informasi SAM setelah terlibat dalam aliansi strategik.

Marino *et al.* (2013) menemukan bahwa lingkungan pasar yang berkembang dapat mempengaruhi bagaimana korporasi melakukan aliansi strategik. Di pasar negara berkembang, korporasi lebih rentan terhadap lingkungan yang cepat berubah, karena kurangnya pengetahuan dan sumber daya. Dengan demikian, korporasi dapat terlibat dalam aliansi strategik untuk meningkatkan keterampilan, sumber daya, mendistribusikan risiko, memberikan akses ke pasar yang baru, atau meningkatkan reputasi (Varadarajan dan Cunningham, 1995). Setelah terlibat dalam aliansi, manajer dapat memantau aliansi strategik dengan menggunakan informasi SAM (Lo dan Yeung, 2014; Monczka *et al.*, 2013; Zaheer *et al.*, 2016).



Penelitian ini akan mengembangkan penelitian sebelumnya, dengan menguji pengaruh aliansi strategik terhadap penggunaan informasi SAM. Informasi SAM membantu untuk mendukung manajer dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan aliansi jangka panjang (Anderson dan Sedatole, 2013). Oleh karena itu, hotel yang terlibat dalam aliansi strategik akan menggunakan informasi SAM lebih intensif, karena pengambilan keputusan yang diperlukan dari manajer setelah aliansi strategik telah dibentuk, semakin kompleks. Dengan demikian hipotesis 4 penelitian ini sebagai berikut.

#### **H4 : Aliansi strategik berpengaruh positif terhadap informasi SAM.**

### **3.3.5 Pengaruh Aliansi Strategik terhadap SBSC**

Kompetisi di Indonesia menjadi intens, karena telah mengalami pertumbuhan ekonomi yang sehat dalam beberapa tahun terakhir. Pertumbuhan tersebut memotivasi peningkatan persaingan (Belford, 2010) sehingga untuk mengambil keuntungan dari pertumbuhan, hotel lokal harus menciptakan keunggulan kompetitif agar bertahan di pasar. Keterlibatan dalam aliansi strategik cenderung memberikan solusi yang baik. Mengacu kepada teori *stewardship*, aliansi strategik akan dilakukan dengan memperhatikan kepentingan *stakeholder* yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh korporasi, sehingga dapat meningkatkan SBSC.

Dalam industri manufaktur, peneliti menemukan bahwa aliansi strategik dapat mempengaruhi biaya transaksi (Lorenzoni dan Lipparini, 2015); pendapatan operasional (Hagedoom dan Schakenraad, 2014); dan ROI, laba atas penjualan, dan pertumbuhan pangsa pasar (Lawson *et al.*, 2013). Namun, penelitian Shrader (2011) dan Winata (2015) tidak menemukan hubungan antara aliansi strategik dengan kinerja keuangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara aliansi strategik dan kinerja keuangan dapat dimediasi oleh variabel lain



seperti penggunaan teknologi informasi (Winata, 2015); pembelajaran (Anand dan Khanna, 2010); teknik manajemen (Draulans *et al.*, 2009); kompetensi aliansi (Lambe *et al.*, 2006); atau strategi berorientasi pesaing (Luo *et al.*, 2007).

Berbagai hasil penelitian dalam industri manufaktur memotivasi penelitian ini untuk diterapkan pada industri hotel. Hotel membutuhkan aliansi dengan korporasi lain dalam industri pariwisata (misalnya, penerbangan, agen perjalanan, operator tur, atau bahkan hotel-hotel lain) untuk menyediakan layanan yang lebih baik untuk memenuhi keinginan dan tuntutan pelanggan yang semakin meningkat (Pansiri, 2009).

Selain itu, tidak ada hotel yang memiliki pangsa pasar yang signifikan; terdapat tekanan tinggi pada biaya operasi; dan persaingannya sangat tinggi (Schaffer, 1987). Akibatnya, keterlibatan dalam aliansi stratejik dapat membantu manajer hotel untuk mengurangi biaya operasi (misal, dengan bekerja sama dengan agen perjalanan atau operator tur untuk mempromosikan hotel layanan, sehingga menghemat biaya pemasaran), dan mengakibatkan kinerja keuangan meningkat.

Aliansi stratejik telah menjadi salah satu cara untuk mempertahankan pertumbuhan dan daya saing di industri hotel (Chathoth dan Olsen, 2013) dan untuk memenuhi permintaan pelanggan (Pansiri, 2009). Aliansi stratejik memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan, manajerial, dan pemasaran (Boo dan Mattila, 2007); profitabilitas serta produktivitas (Chathoth dan Olsen, 2013). Preble *et al.* (2010) menyatakan bahwa aliansi *merk* berdampak pada laba hotel.

Bukti empiris yang berkaitan dengan hubungan antara aliansi stratejik dan kinerja keuangan hotel telah dilakukan oleh Espino-Rodriguez dan Padron-Robaina (2016), serta Ozturen (2009). Namun, belum diuji pengaruh aliansi stratejik terhadap



SBSC hotel. Dengan menggabungkan dua aspek, hotel akan menemukan cara yang lebih baik untuk mempertahankan SBSC (Figge *et al.*, 2012).

Bucklin dan Sengupta (2003) menyatakan bahwa aliansi strategis dapat mengatasi ketidakpastian teknologi untuk mendukung korporasi dalam mengembangkan produk dalam memuaskan pelanggan. Sarkar *et al.* (2011) menemukan bahwa korporasi membentuk aliansi strategis cenderung memiliki kinerja berbasis pasar yang lebih tinggi. Pengukuran kinerja pasar yang digunakan adalah pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pengembangan pasar dan pengembangan produk untuk.

Dalam industri hotel, salah satu alasan untuk aliansi strategis adalah untuk melakukan promosi masing-masing produk (Chathoth dan Olsen, 2013). Dengan membuat aliansi ini, kedua hotel dapat mendapatkan manfaat dari peningkatan *brand awareness* sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar. Winata (2015) dalam industri manufaktur Indonesia mengungkapkan tidak ada hubungan antara aliansi strategis dan kinerja pelanggan korporasi.

Namun, penelitian yang dilakukan oleh Ozturen dan Sevil (2009) yang menganalisis hubungan antara aliansi strategis dan kinerja hotel menemukan bahwa aliansi strategis memiliki dampak positif terhadap kepuasan pelanggan. Hotel akan memiliki pengetahuan yang lebih baik tentang harapan pelanggan (Ozturen dan Sevil, 2009). Inilah yang menyebabkan aliansi strategis dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang mengarah ke loyalitas pelanggan dan retensi pelanggan.

Monczka *et al.* (2013) mengungkapkan bahwa korporasi manufaktur cenderung untuk melakukan aliansi strategis dengan alasan untuk meningkatkan kualitas barang yang dibeli, mendapatkan akses yang lebih baik untuk mendapatkan teknologi baru, dan mengurangi waktu siklus pesanan. Lo dan Yeung (2014)



menyarankan bahwa melakukan aliansi strategik dengan pemasok dapat meningkatkan kualitas output. Winata (2015) menemukan bahwa keterlibatan dalam aliansi strategik memiliki hubungan positif dengan kinerja proses bisnis internal dalam industri manufaktur Indonesia.

Lo dan Yeung (2014) menyatakan bahwa korporasi melakukan aliansi strategik dengan pemasok dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam meningkatkan produk dan proses produksi yang berkualitas. Lawson *et al.* (2013) menyatakan bahwa aliansi strategik memiliki dampak positif pada kemampuan karyawan melalui berbagi pengetahuan dengan mitra.

Winata (2015) menemukan tidak ada hubungan antara keterlibatan dalam aliansi strategik terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan (yaitu, jumlah produk baru, jumlah paten baru, dan waktu untuk memasarkan produk baru).

Namun, Preble *et al.* (2010) menyatakan bahwa hotel di Israel mendapat manfaat dari peningkatan pengetahuan karyawan yang dihasilkan dari pelatihan yang diberikan oleh mitra asing. Hotel lokal dapat belajar tentang sistem reservasi canggih yang dimiliki oleh mitra internasional (Preble *et al.*, 2010). Dengan menjalin mitra, hotel lokal mendapat tambahan pengetahuan dan teknologi, yang sulit didapatkan tanpa melalui aliansi strategik.

Industri perhotelan mempengaruhi lingkungan dengan mengkonsumsi energi seperti listrik dan air dalam jumlah yang besar, yang mengakibatkan tingginya biaya energi dan konsumsi air. Namun, tidak semua hotel menerapkan strategi yang berhubungan dengan lingkungan, karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan, atau kurangnya masukan dan saran (Chan, 2013). Hotel perlu belajar dari pesaing atau mitra untuk menjadi "hijau". Dengan menjadi "hijau", hotel akan meningkatkan kinerja lingkungan dan citra sosialnya.



Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh aliansi strategik terhadap kinerja hotel termasuk ukuran kinerja non-keuangan, diantaranya Espino-Rodriguez dan Padron-Robaina (2016); serta Ozturen dan Sevil (2009). Ozturen dan Sevil (2009) mengungkapkan hubungan positif antara praktek rantai pasokan terhadap kinerja non-keuangan hotel. Namun, dua penelitian tersebut tidak termasuk perspektif sosial dan lingkungan sebagai indikator non-keuangan. Dengan demikian, hipotesis 5 penelitian ini sebagai berikut.

##### **H5 : Aliansi strategik berpengaruh positif terhadap SBSC**

#### **3.3.6 Pengaruh Informasi SAM terhadap SBSC**

Teori *stewardship* menyatakan bahwa manajer akan melayani kepentingan korporasi sehingga akan mempertimbangkan semua kepentingan *stakeholder* dalam setiap pengambilan keputusan. Untuk itu, manajer membutuhkan informasi SAM agar terjadi keseimbangan antara tujuan laba dengan tujuan mensejahterakan *stakeholder*, dan meningkatkan kualitas lingkungan hidup.

Penelitian akuntansi manajemen di Indonesia telah menemukan dampak positif dari penggunaan informasi SAM terhadap: (1) kinerja unit bisnis (Faisal, 2006; Nizarudin, 2006; Susanto dan Gudono, 2007; Syam dan Maryasih, 2006), serta (2) kinerja manajerial (Bagus, 2000). Penelitian tersebut menganalisis dampak penggunaan informasi SAM pada unit bisnis secara keseluruhan atau kinerja manajerial, bukan pada dimensi kinerja tertentu (seperti keuangan, pelanggan). Akibatnya, dampak informasi SAM terhadap berbagai aspek kinerja (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sosial dan lingkungan) belum dapat diidentifikasi.

Penelitian yang menggunakan pendekatan SBSC di Indonesia, masih terbatas. Pendekatan ini dapat memberikan hasil yang berbeda, karena mencakup



aspek sosial dan lingkungan. Dengan menggabungkan dua aspek ini, dapat dikatakan bahwa korporasi menemukan cara yang lebih baik untuk mempertahankan kinerja jangka panjang (Figge *et al.*, 2012). Selain itu, temuan penelitian tentang manfaat informasi SAM di industri perhotelan, sangat diperlukan (Patiar dan Mia, 2013; Mia dan Patiar, 2014).

Mia dan Clarke (2011) yang melakukan penelitian di industri manufaktur menyatakan bahwa di pasar yang semakin kompetitif, manajer menggunakan informasi SAM yang lebih tinggi, karena dapat meningkatkan kinerja unit usaha, termasuk keuntungan. Anderson dan Guilding (2011) menemukan bahwa manajer pemasaran hotel di Australia menggunakan informasi SAM untuk mengatur strategi pemasaran yang tepat dalam menarik pelanggan. Dengan memiliki pemahaman mengenai kebutuhan pelanggan, para manajer mungkin menawarkan layanan yang akan memuaskan pelanggan sehingga meningkatkan profitabilitas hotel.

Informasi yang terkait dengan pelanggan dapat diperoleh dari informasi SAM (Chenhall dan Morris, 1986). Dengan meningkatkan penggunaan informasi SAM terkait pelanggan, manajer dapat menemukan cara yang tepat untuk menangani keluhan pelanggan sehingga mendorong retensi pelanggan, dan meningkatkan kinerja pelanggan (Fornell, 2002; Ngai *et al.*, 2007). Penelitian Bangchokdee (2015) di industri elektronik Thailand, juga menemukan pengaruh antara informasi SAM dengan kinerja pelanggan.

Dalam industri perhotelan Australia, Mia dan Patiar (2014) menemukan bahwa manajer menggunakan informasi SAM yang berkaitan dengan harga, kepuasan pelanggan dan profitabilitas dari efektivitas promosi penjualan, untuk pembuatan keputusan jangka panjang. Patiar dan Mia (2013) menemukan pengaruh positif antara persaingan pasar dan informasi SAM terhadap kinerja non-keuangan



seperti kepuasan pelanggan, keberhasilan rencana pengembangan karyawan, dan tingkat moral karyawan. Namun, penelitian ini tidak secara khusus menganalisis efek dari informasi SAM pada retensi pelanggan atau pangsa pasar.

Informasi yang berkaitan dengan pesaing juga dapat diperoleh dari informasi SAM (Chenhall dan Morris, 1986). Mia dan Clarke (2011) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara informasi SAM dan kinerja unit bisnis pada industri manufaktur. Beberapa indikator kinerja unit bisnis yang digunakan adalah jadwal produksi, kualitas produksi, dan pengiriman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan informasi SAM yang lebih besar, dapat meningkatkan semua indikator tersebut. Bangchokdee (2015), di industri elektronik Thailand, menemukan pengaruh antara informasi SAM terhadap kinerja proses bisnis internal.

Bangchokdee (2015) menemukan bahwa terdapat hubungan informasi SAM terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dalam industri manufaktur.

Menurut Winata dan Mia (2012), penanganan keluhan pelanggan di industri perhotelan lebih cepat daripada di industri manufaktur, karena pelanggan hotel langsung berada di dalam hotel, sehingga terdapat hubungan pribadi yang lebih dekat dan waktu yang lebih cepat dalam pemberian layanan jasa. Oleh karena itu, hubungan pribadi pada industri perhotelan menjadi lebih penting daripada di industri manufaktur, karena hampir semua karyawan hotel selalu berinteraksi langsung dengan pelanggan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

Bader (2015) mengemukakan bahwa hotel harus menerapkan praktek-praktek berkelanjutan sebagai respon terhadap tuntutan pelanggan yang telah sadar lingkungan, atau karena adanya peraturan terkait lingkungan. Chung dan Parker (2015) menyatakan bahwa pengurangan biaya dan peningkatan hubungan dengan





masyarakat sekitar merupakan motivasi terbesar bagi manajer hotel untuk memperhatikan aspek sosial dan lingkungan.

Untuk mencapai misi tersebut, manajer akan memanfaatkan informasi SAM untuk membuat keputusan strategis yang lebih baik. Informasi SAM dapat digunakan sebagai alat bagi manajer untuk mengelola korporasi agar lebih efisien (Stanger, 2012) dan meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan korporasi (Bohdanowicz dan Martinac, 2007). Manajer hotel perlu mengetahui peraturan pemerintah yang diperoleh melalui informasi SAM (Langfield-Smith, 1997), sehingga dapat mematuhi aturan-aturan sosial dan lingkungan dan menghindari sanksi (Bader, 2015).

Penelitian ini akan menambahkan kinerja sosial dan lingkungan, karena industri perhotelan menyumbang kontribusi terbesar kedua dalam kerusakan lingkungan, setelah manufaktur, yang disebabkan oleh konsumsi sumber daya yang besar, terutama energi dan air (Bader, 2015; Bohdanowicz dan Martinac, 2007; Gil *et al.*, 2011; Chung dan Parker, 2015). Informasi SAM dapat digunakan oleh manajer untuk mengendalikan biaya sosial dan lingkungan yang ada di dalam anggaran. Karyawan akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana untuk mengatasi isu-isu sosial dan lingkungan dalam tugas dan tanggung jawabnya, sehingga meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan. Jadi dapat dikatakan bahwa informasi SAM juga dapat meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan. Dengan demikian, hipotesis 6 penelitian ini sebagai berikut.

**H6 : Informasi SAM berpengaruh positif terhadap SBSC**

### **3.3.7 Mediasi Informasi SAM pada Pengaruh Strategi kompetitif Terhadap**

**SBSC**



Menurut pendekatan kontijensi (Outley, 1980), tingkat kebutuhan informasi SAM pada setiap korporasi tidak selalu sama. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kebutuhan informasi SAM, yaitu ketidakpastian lingkungan (Gordon dan Natayanan, 1984; Govindarajan, 1988), *task uncertainty* (Chong dan Chong, 2017), strategi (Abernethy dan Guthrie, 2014), dan kompleksitas teknologi (Chenhall dan Morris, 1986).

Penelitian-penelitian di atas melakukan investigasi terhadap dampak dampak langsung variabel ketidakpastian lingkungan, informasi SAM, dan strategi pada korporasi manufaktur. Untuk melengkapi penjelasan yang tersedia, diperlukan investigasi terkait dampak tidak langsung antara strategi kompetitif, SBSC, dan informasi SAM.

Mia (2012) memberikan bukti dari hubungan tidak langsung antara ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja korporasi dengan informasi SAM sebagai variabel mediasi. Ini berarti bahwa dalam lingkungan yang tidak pasti, manajer akan menggunakan informasi SAM secara lebih intensif, yang kemudian akan menyebabkan kinerja korporasi mengalami peningkatan. Ini mungkin karena lingkungan yang tidak pasti menuntut manajer untuk menjadi fleksibel dan inovatif, dan mampu menangani masalah (Mia, 2012). Dengan menggunakan informasi SAM, manajer mampu mempelajari masalah saat ini, menilai hasil (umpan balik) dan kesempatan, yang mengarahkan manajer untuk mengambil keputusan yang tepat (Ferris dan Haskins, 1988). Namun, Mia (2012) tidak memasukkan strategi kompetitif dalam penelitian ini, sehingga dampak dari strategi pada hubungan ini belum diketahui.

Gul (2011) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara informasi SAM dan ketidakpastian lingkungan dalam meningkatkan kinerja korporasi.



Ketersediaan informasi SAM akan menyebabkan kinerja meningkat ketika terdapat kondisi ketidakpastian lingkungan (Gul dan Chia, 2014). Penelitian Abernethy dan Guthrie (2014) menemukan bukti bahwa informasi SAM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja korporasi. Simon (1987) menyatakan bahwa kesesuaian antara informasi SAM dengan strategi korporasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Korporasi yang menghasilkan keunggulan kompetitif dengan strategi tertentu harus didukung oleh informasi SAM tertentu juga.

Dari beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi bisnis akan mendorong manajer untuk menggunakan informasi SAM dalam pengambilan keputusan. Hal ini mengimplikasikan bahwa informasi SAM dapat berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara strategi kompetitif terhadap SBSC. Dengan demikian, hipotesis 7 penelitian ini sebagai berikut.

**H7 : Informasi SAM memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC**

**3.3.8 Mediasi Aliansi Strategik pada Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap SBSC**

Kahn (2013) menyatakan bahwa cara bersaing secara efektif pada jaman globalisasi adalah dengan memiliki kemampuan yang lebih unggul dari pesaingnya. Strategi kompetitif memberikan peluang bagi korporasi untuk menjangkau konsumen sehingga korporasi sukses dalam memenangkan persaingan pada lingkungan bisnis yang berubah cepat (Han *et al.*, 2016; Lau, 2012). Aliansi strategik digunakan korporasi untuk mencari teknologi dan ketrampilan yang baru (Hamel, 2008; Prahalad dan Hamel, 2000) sehingga dapat mendapatkan keunggulan dalam persaingan. (Murray, 2010) menyatakan bahwa aliansi strategik merupakan salah satu strategi



yang dapat digunakan untuk mengembangkan pasar ke daerah lain sehingga dapat meminimalisasi resiko yang ada.

Di negara berkembang, cenderung menghadapi kekurangan sumber daya atau kemampuan (Peng dan Luo, 2000). Sulit bagi korporasi untuk menerapkan strategi kompetitif secara mandiri (Ozen dan Kujuk, 2009). Sangat penting bagi korporasi untuk membangun kolaborasi hijau dengan korporasi lain untuk membangun kemampuan lingkungan (Chen dan Hung, 2014). Teori *RBV* menyatakan bahwa dalam aliansi, saat sumber internal dan sumber eksternal digabungkan dan diatur dengan tepat, korporasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Das dan Teng, 2000).

Menurut Bleeke dan Ernst (2011), pembentukan aliansi dimotivasi untuk meningkatkan kinerja korporasi. Hal itu dilakukan dengan pengkoordinasian dan saling mengaitkan setiap aktivitas yang bernilai tambah untuk mencapai tujuan tertentu, yang tidak dapat dicapai melalui usaha sendiri. Korporasi yang melakukan aliansi untuk membangun keunggulan bersaing, akan membantu korporasi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Day dan Wensley, 1988).

Kinerja yang unggul akan dapat dicapai jika korporasi telah mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui kapabilitas, kompetensi, dan sumber daya yang khas melalui aliansi. Aliansi berupa pertukaran sumberdaya, pengalaman, dan teknologi, akan menghasilkan efisiensi berupa menekan risiko *financial*, menekan biaya, *share cost*, meminimalisasi biaya transaksi (Aaker, 1992).

Dari beberapa penelitian di atas, dapat dilihat bahwa penerapan strategi kompetitif akan mendorong korporasi untuk melakukan aliansi stratejik sehingga menciptakan kinerja yang unggul. Hal ini mengimplikasikan bahwa aliansi stratejik



dapat berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara strategi kompetitif terhadap SBSC. Dengan demikian, hipotesis 8 penelitian ini sebagai berikut.

**H8 : Aliansi stratejik memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC**

### **3.3.9 Moderasi Budaya *THK* pada Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap SBSC**

Menurut teori kontijensi, peningkatan kinerja korporasi tergantung dari keselarasan pengelolaan korporasi dengan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi dasar, perilaku, keyakinan, dan sikap bersama yang digunakan oleh korporasi sebagai acuan dalam memahami lingkungan eksternal dan internal untuk mencapai tujuan korporasi (Bharadwaj *et al.*, 1993; Schein, 2004).

Schein (2004) membagi definisi budaya organisasi kedalam 3 level yaitu nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), aspek kebendaan (*artifaks*) dan asumsi-asumsi dasar. Pada level berikutnya, nilai yang dianut, korporasi serta anggotanya memerlukan tuntunan strategi, tujuan, serta filosofi pemimpin korporasi untuk berperilaku. Pada tingkat asumsi-asumsi dasar berisi sejumlah keyakinan (*beliefs*) bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan (*take for granted*), dan diterima baik untuk melakukan sesuatu secara benar dan cara yang tepat.

Kotter dan Heskett (2015) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menentukan kinerja manajemen suatu korporasi adalah budaya organisasi, selain faktor sistem, serta kepemimpinan. Hickman dan Silva (1986) menegaskan bahwa strategi yang mendapat dukungan dari penerapan budaya organisasi akan menghasilkan suatu keistimewaan. Keberhasilan suatu korporasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung dari keberhasilan implementasi prinsip



manajemen, tetapi ditentukan juga oleh budaya organisasi. Keunggulan korporasi ditentukan oleh keunggulan budaya organisasi yang dimiliki (Salvador *et al.*, 2011).

Baker dan Sinkula (2009) memandang bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting untuk mendorong pengembangan dan keberhasilan korporasi. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi merupakan suatu bagian integral dari proses adaptasi korporasi, yang berfungsi sebagai determinan kinerja (Denison dan Mishra, 2015).

Strategi kompetitif telah menjadi pendekatan proaktif yang diharapkan dapat menghasilkan kinerja korporasi yang lebih baik (Klassen, 2001). Namun, hasil penelitian yang tidak konsisten, mengakibatkan banyak ilmuwan meminta untuk lebih mendalami bidang penelitian ini (Gomez dan Rodriguez, 2011; Heras-Saizarbitoria dan Boiral, 2013; Testa *et al.*, 2014). Zobel (2016) menyatakan bahwa tidak ditemukan perbedaan kinerja antara korporasi yang menerapkan strategi dengan korporasi tidak menerapkan strategi.

Daddi *et al.* 2011; Rennings *et al.*, 2006; Wagner, 2008, 2009) menemukan tidak adanya pengaruh strategi berbasis pengelolaan lingkungan terhadap variasi kinerja lingkungan. (konsumsi air, energi listrik, energi total, dan limbah). Hertin *et al.* (2008) menyatakan bahwa penerapan strategi berbasis lingkungan memiliki efek positif pada kinerja lingkungan hanya untuk tiga dari lima industri yang diteliti.

Namun, menurut Testa *et al.* (2014), strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Beberapa penelitian juga menyoroti bahwa keberadaan strategi kompetitif berdampak positif terhadap pengembangan produk baru yang berdampak pada peningkatan kinerja (Albino *et al.*, 2009, 2012b; Leenders dan Chandra, 2013; Rehfeld *et al.*, 2007)



Adanya perbedaan hasil penelitian, kemungkinan disebabkan oleh adanya faktor lain yang ikut berperan mempengaruhi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Faktor tersebut kemungkinan akan berdampak memperkuat atau memperlemah pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Budaya THK merupakan faktor yang dapat berdampak pada memperkuat/ memperlemah pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Budaya THK dapat berperan sebagai nilai yang menjadi pedoman dalam praktik kerja, penerapan strategi bisnis, dan pengelolaan usaha dalam rangka meningkatkan kinerja korporasi.

Penelitian Gunawan (2011), Riana (2010), Surya *et al.* (2014) menemukan bahwa budaya THK berpengaruh secara positif terhadap kinerja keuangan. Budaya THK sebagai esensi budaya masyarakat Bali, juga telah menjadi budaya yang diimplementasikan ke dalam budaya organisasi hotel di Bali. Filosofi ini dilandasi oleh pemikiran bahwa segala kegiatan bisnis selalu mendapat kontrol Tuhan (Windia dan Dewi, 2011). Nilai-nilai harmoni yang terangkum dengan baik dalam budaya THK, akan mendorong terciptanya kinerja yang baik bagi korporasi (Astawa *et al.*, 2012). Budaya organisasi yang berlandaskan THK, harus dapat dipertahankan, karena merupakan sumber daya bagi penciptaan usaha berkelanjutan.

Budaya organisasi berhubungan dengan kinerja ekonomi jangka panjang korporasi (Kotter dan Heskett, 2015) dan juga mendorong inovasi produk dan peningkatan kualitas layanan korporasi untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan (Cameron dan Quinn, 2009). Hal ini menyebabkan budaya organisasi merupakan variabel penting dalam mendorong kinerja pelanggan korporasi (Davidson *et al.*, 2007; Fey dan Denison, 2013; Jean dan Yu, 2009). Marcoulides dan Ronald (2013) mengatakan budaya organisasi dapat dipergunakan untuk memprediksi, mengukur kinerja pelanggan organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi.



Kinerja pelanggan pada industri perhotelan diciptakan melalui kualitas pelayanan kepada pelanggan (Chen *et al.*, 2011). Salah satu nilai budaya *THK*, yaitu menciptakan hubungan harmonis antar manajemen, karyawan, dan pelanggan, akan mendorong penciptaan layanan berkualitas tinggi, sehingga menarik pelanggan lebih banyak dan meningkatkan *brand image* korporasi. Budaya *THK* diterapkan dalam usaha bisnis hotel, dengan mengedepankan keharmonisan antara lingkungan, sesama manusia, dan Tuhan.

Hubungan antar sesama manusia terwujud melalui pemenuhan hak dan kewajiban karyawan dan pelanggan oleh korporasi. Hubungan baik dengan masyarakat serta lingkungan akan meningkatkan nama baik korporasi di mata pelanggan, sehingga dapat mendorong terciptanya kinerja pelanggan yang maksimal. Hubungan tersebut juga diyakini bersumber dari kekuatan Tuhan. Dengan demikian, kepercayaan terhadap Tuhan pada diri masing-masing karyawan, mutlak diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja pelanggan korporasi.

Dalam industri manufaktur, Chouke dan Amstron (2006), Mueller dan Thomas (2010), serta Lee dan Yu (2014) menemukan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja proses bisnis internal. Budaya organisasi yang spesifik dan unik, sangat bermanfaat sebagai determinan kinerja proses bisnis internal. Nilai unik (Chouke dan Amstron, 2006) serta spesifik (Denison dan Mishra, 2015) dalam penelitian ini, dapat ditemukan dalam penerapan nilai budaya *THK* pada korporasi.

Hotel harus inovatif dan kompetitif dalam menawarkan layanan yang lebih baik kepada pelanggan (Scharborough dan Zimmerer, 2008), dengan berlandaskan penerapan nilai budaya *THK*. Dengan demikian, proses bisnis dilakukan dengan upaya untuk menjadi bisnis yang bertanggung jawab sosial dan etis, karena memiliki





dampak terhadap sesama manusia dan lingkungan. Semua itu berkaitan dengan adanya aspek kecerdasan spiritual, yang memotivasi adanya keterbukaan, kepercayaan, tanggung jawab, kreativitas, tidak diskriminatif, dan kepedulian terhadap sesama, khususnya karyawan, supplier, dan pelanggan, serta lingkungan.

Nilai-nilai budaya *THK* merupakan penggerak yang memotivasi adanya inovasi, berani mengambil resiko, serta sikap proaktif, untuk meningkatkan proses pelayanan kepada pelanggan dan memberikan layanan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja proses bisnis internal.

Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan karyawan yang terampil, kompeten dan termotivasi untuk mendukung korporasi dalam memberikan layanan yang berkualitas dan produk-produk yang inovatif (Davidson *et al.*, 2007; Lee dan Yu, 2014; Onken, 2013). Salah satu cara korporasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal dan kreatif adalah dengan penerapan budaya korporasi secara menyeluruh (Eoh, 2011).

Budaya organisasi akan menumbuhkan persepsi yang sama diantara para karyawan dan pihak korporasi mengenai perilaku terbaik yang harus dilakukan, serta memberikan imbalan atas prestasi dan sanksi atas kesalahan yang telah dilakukan (Schein, 2004). Pihak korporasi akan memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Sedangkan karyawan akan berusaha untuk menjadi karyawan yang terampil, kompeten dan termotivasi untuk mendukung korporasi dalam memberikan layanan yang berkualitas dan produk-produk yang inovatif (Guthrie *et al.*, 2002; Youndt *et al.*, 1996).

Nilai-nilai budaya *THK* mampu mempengaruhi orientasi berpikir pihak manajemen dan karyawan dalam mengelola dan melaksanakan tugas di korporasi



(Riana, 2010). Dalam korporasi, akan saling menghormati hak dan kewajiban sesama manusia untuk mencapai tujuan korporasi. Dengan demikian, akan ada keterbukaan dari pihak manajemen untuk menumbuhkan partisipasi dari seluruh sumber daya secara aktif dalam kegiatan usaha korporasi (Windia dan Dewi, 2011).

Industri perhotelan juga mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas sosial dan lingkungannya. Korporasi yang hanya berokus kepada peningkatan kinerja keuangan saja, cenderung akan merusak lingkungan dan mengabaikan masyarakat di sekitar korporasi. Peningkatan laba belum menjamin nilai korporasi akan meningkat. Keberlanjutan usaha akan terjamin saat korporasi turut memperhatikan aspek sosial dan lingkungan (Prastowo dan Huda, 2011).

Hasil penelitian Wang dan Juslin (2015) menunjukkan adanya pengaruh antara suatu budaya dengan pelaksanaan *corporate social responsibility (CSR)*. Dengan menggunakan nilai budaya Tionghoa dan *konfusianisme*, dinyatakan bahwa, dengan adanya kaitan antara budaya lokal dengan pelaksanaan CSR, maka korporasi akan melaksanakannya dengan inisiatif sendiri serta berupaya untuk melakukan inovasi dalam pelaksanaan CSR. Devyani (2015) mengungkapkan bahwa dengan berlandaskan tiga aspek *THK*, UKM di Bali mengimplementasikan CSR pada lingkup internal dan eksternal korporasi. Pengeluaran CSR dilakukan berdasarkan ketulusan korporasi, sehingga memberikan sesuai dengan kebutuhannya.

Budaya *THK* membuat kegiatan bisnis korporasi tidak lagi terfokus kepada pencapaian laba saja, namun secara sadar berperan serta dalam mensejahterakan masyarakat, menjaga kelestarian lingkungan, dimana semua itu merupakan bentuk kepatuhan dan pengabdian korporasi kepada Tuhan. Kegiatan bisnis menjadi lebih nyaman, kondusif, dan tidak mendatangkan kerugian-kerugian bagi pihak tertentu.



Dengan terlibat dalam tindakan yang berhubungan dengan sosial dan lingkungan, reputasi korporasi akan meningkat dan kinerja sosial lingkungannya tinggi.

Budaya *THK* dapat berperan sebagai nilai yang menjadi pedoman dalam praktik kerja dan pengelolaan usaha dalam rangka meningkatkan kinerja korporasi.

Dengan demikian, budaya *THK* dapat memperlemah atau memperkuat peningkatan SBSC setelah menerapkan strategi kompetitif. Semakin baik budaya *THK* diterapkan oleh korporasi, SBSC dapat ditingkatkan. Korporasi perlu mengintegrasikan budaya organisasi di dalam penerapan strategi kompetitif untuk mencapai keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Hasil penelitian ini akan membantu manajer untuk menjalankan budaya organisasi terbaik bagi keberlanjutan korporasi. Dengan demikian hipotesis 9 penelitian ini sebagai berikut.

**H9 : Budaya *THK* memoderasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC.**



## BAB 4 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang meliputi: pendekatan penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengukuran variabel, jenis data dan sumber data, teknik pengumpulan data, skala pengukuran data, uji validitas dan reliabilitas instrumen, dan teknik analisis data yang digunakan. Semua hal tersebut diuraikan sebagai berikut:

### 4.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme. Pendekatan ini digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, yang dianalisis dengan menggunakan statistik. Tujuannya adalah untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel yang lain. Penelitian ini menekankan interaksi kausalitas antara strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC* pada industri perhotelan di Bali.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan alat analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* yang berbasis *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*. Alasan menggunakan *PLS* dalam penelitian ini karena terdapat variabel penelitian yang terbentuk dari indikator formatif, yaitu budaya *THK* dan kinerja berkelanjutan, serta variabel strategi kompetitif, informasi SAM, dan aliansi strategik, terbentuk dari indikator reflektif.



Solimun (2010) menjelaskan bahwa bilamana model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif, atau campuran, pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*. *PLS* merupakan metode analisis yang *powerful*, karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator selektif dan formatif. *PLS* dapat digunakan sebagai konfirmasi teori, melakukan analisa dengan variabel dependen lebih dari satu, dan memberikan gambaran pengaruh langsung dan tidak langsung.

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat (Zikmund *et al.*, 2009:57). Dalam penelitian ini dijelaskan hubungan sebab akibat antara strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC*.

#### 4.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada satu industri saja, yaitu industri perhotelan pada kategori hotel berbintang 4 dan 5 (uji model utama) dan berbintang 3 (uji sensitivitas) di Provinsi Bali. Tujuannya untuk mengendalikan karakteristik yang berbeda dari masing-masing industri (Jermias dan Gani, 2004). Selain itu, bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, karena penelitian ini terkait dengan praktik pengelolaan lingkungan (Gil *et al.*, 2011; Handfield *et al.*, 1997).

Hotel yang dipilih adalah kategori hotel berbintang 3, 4 dan 5, dengan alasan sebagai berikut:



1. Kategori ini akan memberikan gambaran dan konsep yang lebih jelas dan lengkap mengenai penggunaan strategi kompetitif dan informasi SAM, serta keterlibatan dalam aliansi stratejik, bila dibandingkan dengan hotel dengan kategori rendah (Harris dan Brown, 2013; Mensah, 2011).
2. Kemungkinan penggunaan SBSC lebih besar daripada hotel dengan kategori lebih rendah (Hoque dan James, 2000).
3. Untuk menghindari kelemahan yang terdapat pada hotel berkategori lebih rendah, seperti pasokan didominasi oleh bisnis keluarga, terbatasnya pemasaran, kualitas, kebijakan harga, pengendalian biaya, dan kekurangan sumber daya keuangan (Barros dan Mascarenhas, 2014; Wanhill, 2007).

Model utama pada penelitian ini akan menggunakan data pada kategori hotel berbintang 4 dan 5. Sedangkan kategori hotel berbintang 3 akan diuji pada bagian analisis sensitivitas. Kategori hotel berbintang 3, tidak bisa dikelompokkan menjadi satu dengan kategori hotel berbintang 4 dan 5. Hal ini disebabkan karena berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, kategori hotel berbintang 3 tidak memiliki karakteristik yang sama dengan kategori hotel berbintang 4 dan 5 (Gil *et al*, 2001; Orfila-Sintes *et al.*, 2005). Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa semakin tinggi kategori hotel, semakin tinggi tingkat kinerja hotel (Brown dan Dev, 1999; Claver-Cortes *et al.*, 2007; Jonsson dan Devonish, 2009; Pine dan Phillips, 2005).

#### 4.3 Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang 3, 4 dan 5 yang ada di Provinsi Bali, dengan pertimbangan bahwa:

1. Provinsi Bali sebagai bagian dari wilayah negara berkembang lebih cenderung menerapkan aliansi stratejik (Sitawati, 2014),



2. Hanya di Bali, budaya *THK* secara nyata dan sadar penerapannya dilaksanakan (Windia dan Dewi, 2007). Hal ini mengacu kepada Perda no. 2 tahun 2012 pasal 27 ayat 3, yang menyatakan bahwa pengusaha pariwisata wajib mengembangkan, memelihara, dan mempromosikan produk, serta daya tarik wisata berdasarkan falsafah *Tri Hita Karana* (Disparda, 2012).
3. Penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Berdasarkan penjelasan tersebut, jumlah hotel dan manajer umum dalam penelitian ini berjumlah 217, yang secara rinci disajikan pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Populasi Hotel Berbintang 4 dan 5 di Provinsi Bali**  
**Per 30 September 2017**

No	Wilayah	Bintang 3	Bintang 4	Bintang 5	Total
1	Denpasar	7	5	5	17
2	Badung	37	62	56	155
3	Gianyar	6	11	8	25
4	Tabanan	3		2	5
5	Karangasem	7	3	1	11
6	Buleleng	-	1	1	2
7	Jembrana	-	-	-	-
8	Bangli	-	-	-	-
10	Klungkung	2	-	-	2
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>82</b>	<b>73</b>	<b>217</b>

Sumber: Lampiran 2

Responden dalam penelitian ini adalah Manajer Umum (*General Manager*) pada hotel berbintang 3, 4 dan 5 di Bali. Manajer Umum hotel dipilih, karena mampu memberikan informasi tentang kinerja hotel, informasi SAM (Patiar dan Mia, 2008), strategi kompetitif, budaya *THK*, serta aliansi strategik. Manajer umum dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai semua aspek operasional hotel.

#### 4.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

##### 4.4.1 Jenis Data

Berdasarkan sifat datanya, jenis data penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, yang diolah dan dianalisa



dengan menggunakan teknik perhitungan statistik. Berdasarkan sumber datanya, jenis data berasal dari data primer dan data sekunder.

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber datanya. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi terfokus (*focus grup discussion* – FGD) dan penyebaran kuesioner (Sugiono, 2008, p. 100). Pada penelitian ini, teknik pengumpulan datanya dengan menggunakan kuesioner yang dirancang dengan mengacu pada tujuan penelitian yang dijabarkan dalam operasionalisasi variabel penelitian. Kuesioner disebar ke manajer umum hotel bintang 3, 4, dan 5 di Bali. Bentuk skala dalam kuesioner tertutup ini adalah menggunakan skala *Likert* dengan standar skala satu sampai lima, serta menggunakan pengukuran lima poin skala perbedaan semantik. Jenis datanya adalah ordinal.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada (Sugiono, 2008, p. 102). Pada penelitian ini, data sekunder yang diperoleh dari dalam korporasi, digunakan untuk mengklarifikasi hasil data primer, yaitu berupa data kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, laporan keuangan, dan lain-lain. Selain itu, data yang terdapat dalam laporan keuangan digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisis sensitivitas.

#### 4.4.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu

1. Metode survei.

Metode survei dipilih karena 1) geografis sampel terpencah, 2) metode survei dapat membuat sampel merasa nyaman, tidak ada tekanan, dan tidak terburu-buru, 3) meminimalisasi adanya bias oleh peneliti karena pernyataan/pertanyaan diungkapkan secara tertulis responden melalui kuesioner. Kuesioner,





yakni suatu daftar pernyataan/pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Responden diminta untuk menjawab atau mengisi beberapa hal yang berkenaan dengan informasi hotel dan identitas diri (nama, umur, jabatan, masa jabatan, pendidikan terakhir, serta pendidikan informal), dan memberi tanggapan terhadap indikator-indikator dari variabel-variabel penelitian sesuai dengan pendapat responden. Teknik ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum karakteristik dari populasi, dengan mengumpulkan informasi yang berbentuk opini yang berkaitan dengan variabel penelitian. Informasi dikumpulkan dari tindakan seseorang, pengetahuan, kemauan, pendapat, perilaku, dan nilai.

Peneliti melakukan beberapa langkah sebelum kuesioner disebarakan ke responden, yaitu:

- a) Menerjemahkan instrumen asli yang berbahasa Inggris menjadi Bahasa Indonesia.
- b) Menerjemahkan kembali dari instrumen yang berbahasa Indonesia menjadi Bahasa Inggris. Penerjemahan dilakukan pada *LDC* Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Hasil terjemahan kemudian dibandingkan dengan instrumen asli. Peneliti memperoleh keyakinan bahwa dengan langkah ini tidak terjadi perbedaan makna terhadap instrumen yang diterjemahkan.
- c) Melakukan *pilot test* terhadap kuesioner pada manajer hotel berbintang 4 dan 5. *Pilot test* dilakukan untuk meyakinkan peneliti bahwa kuesioner yang digunakan sudah *valid* dan *reliable*. Peneliti mengambil 51 manajer hotel bintang 4 dan 5 yang menjadi *sample* dalam *pilot test*. Hasil *pilot test* menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan sudah *valid* dan *reliable*.



## 2. Observasi

Observasi, yaitu suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Merupakan suatu proses pengamatan observer tanpa ikut dalam kehidupan orang yang diobservasi dan secara terpisah berkedudukan sebagai pengamat (Margono, 2005 : 161-162).

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah Observasi Non Partisipan merupakan observasi yang peneliti tidak ikut secara langsung dalam kegiatan atau proses yang sedang diamati. Peneliti hanya menempatkan dirinya sebagai pengamat dan mencatat berbagai hal yang dianggap perlu sebagai data penelitian.

## 4.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

### 4.5.1 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan suatu bahasan yang sangat membantu komunikasi antara peneliti dengan objek yang diteliti. Bahasan ini merupakan pedoman atau penilaian kegiatan operasional yang dilakukan untuk dapat mengukur variabel dalam hipotesis penelitian.

Ada lima variabel yang diamati dalam penelitian ini, yaitu: strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC*. Lima variabel tersebut diklasifikasikan berdasarkan keberadaan, keterkaitan, dan struktur pengaruhnya di dalam hipotesis (permasalahan) penelitian dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Variabel dependen/endogen/terikat adalah variabel yang variabilitasnya ditentukan atau tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel dependen dalam penelitian ini, yaitu *SBSC*.



2. Variabel independen/eksogen/bebas adalah variabel yang keragamannya mempengaruhi variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini, yaitu strategi kompetitif.

3. Variabel antara atau variabel *intervening* (*intervene variables*) adalah variabel yang bersifat menjadi perantara atau sarana (*mediating*) dari hubungan variabel bebas (eksogen) ke variabel terikat (endogen). Sifatnya adalah sebagai penghubung (jembatan) antara variabel bebas dengan variabel terikat yang dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut. Variabel antara (*intervening*) dalam penelitian ini ada dua, yaitu aliansi strategik dan informasi SAM.

4. Variabel moderasi, yaitu variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Variabel moderasi dalam penelitian ini, yaitu budaya *THK*.

Adapun definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Strategi kompetitif ( $X_1$ ), merupakan rangkaian dari kebijakan, peraturan dan metode yang dilakukan korporasi untuk mencapai posisi yang profitabel dan berkelanjutan dibandingkan kompetitor pada industri yang sejenis (Zhao dan He, 2008). Porter berpendapat bahwa korporasi membutuhkan keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari inovasi, peningkatan kualitas dan pengurangan biaya untuk bertahan hidup di pasar. Strategi kompetitif membentuk dua indikator, yaitu:

a) Strategi Low Cost ( $X_{11}$ ), yaitu strategi yang digunakan oleh korporasi dengan memiliki biaya terendah bila dibandingkan dengan pesaingnya.



b) Strategi Diferensiasi ( $X_{12}$ ), yaitu strategi yang dipilih oleh korporasi dengan menghasilkan produk berkualitas unik atau unggul sehingga akan dinilai lebih tinggi oleh pelanggan.

2) Aliansi Stratejik ( $Y_1$ ), merupakan kerjasama yang mengikat dan memberikan keuntungan timbal balik antar organisasi yang terikat di dalam perjanjian (Hubbard *et al.*, 2008; Winata, 2015). Kerjasama ini ditujukan untuk memberikan keunggulan kompetitif dan keuntungan jangka panjang bagi semua pihak terkait.

Perjanjian ini tidak selalu melibatkan investasi modal. Aliansi stratejik membentuk tiga indikator, yaitu:

a) Ekspektasi Kemampuan ( $Y_{11}$ ), yaitu harapan yang dimiliki oleh korporasi yang melakukan aliansi, dalam hal peningkatan kemampuan, seperti merancang produk/layanan baru, teknologi baru, serta peningkatan keterampilan personal.

b) Ekspektasi Pemasaran ( $Y_{12}$ ), yaitu harapan yang dimiliki oleh korporasi yang melakukan aliansi, dalam bidang pemasaran, seperti memasarkan produk/jasa, memperluas area pemasaran, serta memperkenalkan produk/jasa yang baru.

c) Ekspektasi Kerjasama ( $Y_{13}$ ), yaitu harapan yang dimiliki oleh korporasi yang melakukan aliansi, dalam bidang kerjasama, seperti kerjasama administrasi, pelatihan, pemrosesan data, serta kemudahan akses pasokan bagi korporasi. Kerjasama juga diharapkan dapat dilakukan dengan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan korporasi, misalnya kerjasama dengan supplier, distributor, serta korporasi lain yang sejenis maupun tidak sejenis.

3) Informasi SAM ( $Y_2$ ), yaitu informasi yang tidak hanya berfokus kepada informasi internal, keuangan dan yang berorientasi historis saja, namun termasuk juga



informasi eksternal, non-keuangan dan informasi yang berorientasi ke masa depan, yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan (Gordon dan Natayanan, 1984; Mia dan Winata, 2008; Mia dan Chenhall, 1994; Patiar dan Mia, 2013; Mia dan Patiar, 2014). Informasi SAM membentuk empat indikator, yaitu:

a) Informasi yang bersifat *broadscope* ( $Y_{21}$ ), yaitu informasi yang memiliki ruang lingkup luas, yang mampu memberikan informasi yang bersifat internal maupun eksternal organisasi. Misalnya informasi finansial, non-finansial operasi, prediksi peristiwa yang akan datang, non-ekonomis, faktor eksternal, pelanggan, karyawan, serta pasar.

b) Informasi yang bersifat *timelines* ( $Y_{22}$ ), yaitu informasi yang tersedia ketika dibutuhkan dan sering dilaporkan secara sistematis.

c) Informasi yang bersifat *aggregated* ( $Y_{23}$ ), yaitu ringkasan informasi yang tersedia berdasarkan fungsi, periode waktu, dan model keputusan.

d) Informasi yang bersifat *integrated* ( $Y_{24}$ ) adalah informasi yang mencerminkan adanya koordinasi antara segmen yang satu dengan segmen yang lain.

4) Budaya *THK* ( $X_2$ ), yaitu budaya yang memiliki hakikat bahwa tiga penyebab terciptanya kebahagiaan dan keharmonisan yaitu hubungan dengan sesama manusia, hubungan dengan alam sekitar, dan hubungan dengan Tuhan yang saling terkait satu sama lain. Setiap hubungan memiliki pedoman hidup menghargai sesama aspek sekelilingnya. Prinsip pelaksanaannya harus seimbang, selaras antara satu dan lainnya. Apabila keseimbangan tercapai, manusia akan hidup tenteram, harmonis, dan damai (Gunawan, 2011). Budaya *THK* dibentuk oleh tiga indikator, yaitu:



a) *Parahyangan* ( $X_{21}$ ), yaitu hidup yang serasi, selaras, dan seimbang (harmonis) antara manusia dengan Tuhan.

b) *Pawongan* ( $X_{22}$ ), yaitu hidup yang serasi, selaras, dan seimbang (harmonis) antar sesama manusia.

c) *Palemahan* ( $X_{23}$ ), yaitu hidup yang serasi, selaras, dan seimbang (harmonis) antara manusia dengan lingkungannya.

5) *SBSC* ( $Y_3$ ), yaitu pendekatan yang digunakan korporasi untuk melakukan penilaian terhadap strategi berkelanjutan korporasi, dengan selalu memperhatikan aspek lingkungan dan sosial, selain aspek ekonomi, dalam setiap pertimbangan bisnisnya. Manajer akan memusatkan perhatian pada masalah-masalah keberlanjutan, melakukan evaluasi, dan menilai dampak yang akan terjadi pada aspek keuangan, lingkungan, dan sosial (Epstein dan Roy, 2011). *SBSC* dibentuk oleh lima indikator, yaitu:

a) Kinerja keuangan ( $Y_{31}$ ), yaitu kinerja yang diukur melalui *return* berdasarkan modal yang telah diinvestasikan, yaitu melalui rasio laba bersih, tingkat pertumbuhan pendapatan, *return on asset*, serta tingkat hunian.

b) Kinerja pelanggan ( $Y_{32}$ ), yaitu kinerja yang mengukur kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh korporasi untuk bersaing dengan pesaing korporasi. Segmen yang telah dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan korporasi. Pengukurannya melalui loyalitas pelanggan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan baru, dan kualitas *service* terhadap pelanggan.

c) Kinerja proses bisnis internal ( $Y_{33}$ ), yaitu kinerja yang mengukur semua aktivitas yang dilakukan oleh korporasi, baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk/jasa yang dapat memberikan kepuasan



tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Korporasi berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan maupun pemberian jasa.

d) Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan ( $Y_{34}$ ), yaitu kinerja yang mengukur kapabilitas korporasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan sumber daya informasi. Korporasi harus mampu membangun sistem yang memungkinkan adanya pengembangan SDM, sistem organisasi dan sistem informasi sebagai kunci peningkatan kinerja korporasi secara berkesinambungan.

e) Kinerja sosial dan lingkungan ( $Y_{35}$ ), kinerja yang mengukur partisipasi korporasi dalam menyelesaikan masalah sosial, kebijakan dan strategi untuk melindungi lingkungan korporasi.

#### 4.5.2 Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam bentuk daftar pertanyaan/ Pernyataan berdasarkan atas dasar teori Akuntansi Manajemen, ataupun teori Manajemen Strategik dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Strategi kompetitif diukur dengan dua indikator, yaitu strategi *low cost* dan diferensiasi produk. Indikator tersebut diambil dari penelitian Govindarajan (1988) yang dimodifikasi agar sesuai dengan konteks penelitian ini.

Aliansi stratejik mengembangkan instrumen dari penelitian Bucklin dan Sengupta (2003); Li dan Atuahene-Gima (2011), serta Winata (2015) yang mengukur keterlibatan korporasi dalam aliansi stratejik dalam industri manufaktur.

Untuk itu, penelitian ini telah memodifikasi agar sesuai dengan karakteristik industri perhotelan. Aliansi stratejik diukur dengan tiga indikator, yaitu ekspektasi



kemampuan, ekspektasi marketing, dan ekspektasi kerjasama. Penelitian Chenhall dan Morris (1986) serta Patiar dan Mia (2013) digunakan sebagai acuan dalam membuat instrumen informasi SAM. Terdapat empat indikator yang digunakan, yaitu informasi yang bersifat *broad scope*, informasi yang bersifat *timeliness*, informasi yang bersifat *agregation*, dan informasi yang bersifat *integration*.

SBSC mengadaptasi instrumen dari beberapa penelitian, sesuai dengan indikatornya. Indikator kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, serta kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dikembangkan dari penelitian Chen *et al.* (2011) berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992, 1996, 2001). Sedangkan indikator kinerja sosial dan lingkungan dikembangkan dari penelitian Holcomb *et al.* (2016). Budaya *THK* merupakan variabel yang diukur dengan tiga indikator, yaitu *parahyangan*, *pawongan*, dan *palemahan*, yang dikembangkan dari penelitian Riana (2010) serta Windia dan Dewi (2011).

Variabel-variabel dalam penelitian ini diukur dengan cara meminta responden untuk menyatakan pendapatnya dengan memilih salah satu dari alternatif jawaban yang tertera dalam daftar pertanyaan/ Pernyataan. Pertanyaan/ Pernyataan variabel strategi kompetitif, aliansi strategik, dan budaya *THK* diukur dengan menggunakan lima poin skala *Likert*, yaitu (1) sangat tidak setuju (STS), (2) tidak setuju (TS), (3) kurang setuju (KS), (4) setuju (S), (5) Sangat Setuju (SS).

Pertanyaan/ Pernyataan variabel informasi SAM, menggunakan pengukuran lima poin skala perbedaan semantik. Item pernyataan yang digunakan adalah:

Sangat jarang      —      —      —      —      —      Sangat sering  
1    2    3    4    5





Pertanyaan/ Pernyataan variabel kinerja keberlanjutan, dengan indikator kinerja keuangan dan kinerja pelanggan, menggunakan pengukuran lima poin skala perbedaan semantik. Item pernyataan yang digunakan adalah:

Sangat menurun — — — — — Sangat meningkat  
1 2 3 4 5

Pertanyaan/ Pernyataan variabel kinerja keberlanjutan, dengan indikator kinerja proses bisnis internal, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, serta kinerja sosial dan lingkungan, menggunakan pengukuran lima poin skala perbedaan semantik. Item pernyataan yang digunakan adalah:

Sangat rendah — — — — — Sangat tinggi  
1 2 3 4 5

Semakin besar nilai skor menunjukkan jawaban yang mendukung pertanyaan/ pernyataan, begitu pula sebaliknya.

Kelima variabel, indikator-indikator dan item-item yang digunakan dalam penelitian ini, secara sistematis dapat dilihat pada lampiran 3. Item merupakan pertanyaan-pertanyaan yang berfungsi untuk mengukur indikator dari variabel yang digunakan (Solimun, 2010).

#### 4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas suatu penelitian khususnya dalam ilmu-ilmu sosial akan sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Jika alat ukur yang digunakan tidak sah dan tidak dapat dipertanggungjawabkan, hasil penelitian yang diperoleh akan bias atau diragukan kebenarannya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Solimun (2002, p. 56) mengungkapkan uji reliabilitas instrumen bertujuan untuk mengukur indikator yang ada memang benar-benar mengukur variabel yang diteliti. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban responden



terhadap pertanyaan/ Pernyataan stabil atau konsisten. Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan/ pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut.

Sebelum daftar pertanyaan dikirimkan kepada responden yang sesungguhnya, maka daftar pertanyaan diujicobakan terlebih dahulu kepada manajer umum hotel. Uji coba dilaksanakan pada saat penyelenggaraan rapat rutin manajer di salah satu hotel berbintang di Bali, untuk mempermudah pengembalian daftar pertanyaan yang diujicobakan. Uji coba ini dipertimbangkan sebagai langkah penting untuk meyakinkan bahwa instrumen penelitian ini dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, serta mengukur validitas dan reliabilitas instrumen pada saat diberikan kepada responden yang sesungguhnya.

Pengujian instrumen penelitian dimulai dengan uji validitas, yaitu dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Apabila korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, maka masing-masing indikator adalah valid (Ghozali, 2011, p. 33).

Reliabilitas dari suatu pengukuran dilakukan dengan uji statistik *cronbach alpha*. Bila nilai koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7 menunjukkan suatu konstruk yang reliabel (Ghozali, 2011, p. 37). Pada penelitian ini uji realibilitas akan dilakukan dengan berpedoman pada nilai *cronbach alpha*. Semakin tinggi koefisien *cronbach alpha* berarti realibilitasnya akan semakin tinggi.

#### 4.7 Metode Analisis Data

Sub bab ini membahas tentang proses pengolahan data, analisis statistik deskriptif, uji instrumen penelitian, dan analisis model persamaan struktural atau



*Structural Equation Modeling* (SEM). Penjelasan tiap-tiap sub seksi dapat dilihat pada paragraf di bawah ini.

#### 4.7.1 Proses Pengolahan Data

Proses pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: a) tahap pertama yang dilakukan adalah memberikan nomor urut pada daftar pertanyaan yang telah diterima dari responden, b) tahap kedua melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan pengisian daftar pertanyaan yang telah diterima dari responden, c) tahap ketiga adalah input data ke komputer dengan program *Excell for Window XP*, d) tahap keempat adalah melakukan perhitungan statistik deskriptif dengan program *SPSS*, dan e) tahap kelima merupakan tahap mengolah dan menganalisis data dengan program *PLS Smart 2.0 M3*.

#### 4.7.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah transformasi data mentah yang paling dasar untuk menjelaskan karakteristik awal seperti tendensi, distribusi dan variabilitas. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Salah satu cara yang digunakan adalah menggambarkan distribusi frekuensi dari jawaban responden atas berbagai item pernyataan/pertanyaan variabel yang diteliti.

#### 4.7.3 Uji Instrumen Penelitian

Untuk meyakinkan apakah kuesioner yang dibuat telah valid dan reliabel perlu diuji coba kepada 51 Manajer Umum hotel berbintang 4 dan 5 di Bali. Validitas merupakan berapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain suatu tes atau instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya



pengukuran. Uji validitas menggunakan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Apabila korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, maka masing-masing indikator adalah valid (Ghozali, 2011, p. 33).

Uji reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator variabel mengidentifikasi sebuah faktor laten yang umum. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika digunakan untuk mengukur obyek yang sama lebih dari sekali. Dengan kata lain uji reliabilitas dapat diartikan sebagai tingkat kepercayaan terhadap hasil pengukuran.

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan/pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Cronbach's Alpha*. Instrumen penelitian dikatakan reliabel bila dapat mengukur objek yang sama dan dapat digunakan berkali-kali. Reliabilitas mengacu pada kecenderungan pengukuran bebas dari kesalahan pengukuran yang terjadi secara acak (Cooper *et al.*, 2007: 151). Cara mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* (Cooper *et al.*, 2007: 153), secara umum pengukuran reliabilitas tinggi memiliki koefisien 90 ke atas, sebaliknya skala dengan *Cronbach's Alpha* di bawah 0.70 dikatakan kurang reliabel (meskipun alpha 0.60 atau lebih masih dapat diterima) (Cooper *et al.*, 2009: 153). Reliabilitas dari suatu pengukuran dilakukan dengan uji statistik *cronbach alpha*. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas, disajikan pada tabel 4.2.



Tabel 4.2  
Rekapitulasi Hasil *Pillot Test* Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	UJI VALIDITAS		UJI RELIABILITAS	
	<i>Person Correlation</i>	<i>Sig.</i>	Simpulan	<i>Cronbach Alfa</i> Simpulan
X1				0.753 Reliabel
X1.1	0,896	0.000	Valid	
X1.2	0,896	0.000	Valid	
X2				0.792 Reliabel
X2.1	0.911	0.000	Valid	
X2.2	0.682	0.000	Valid	
X2.3	0.928	0.000	Valid	
Y1				0.794 Reliabel
Y1.1	0.903	0.000	Valid	
Y1.2	0.685	0.000	Valid	
Y1.3	0.936	0.000	Valid	
Y2				0.743 Reliabel
Y2.1	0.697	0.000	Valid	
Y2.2	0.804	0.000	Valid	
Y2.3	0.776	0.000	Valid	
Y2.4	0.729	0.000	Valid	
Y3				0.777 Reliabel
Y3.1	0.760	0.000	Valid	
Y3.2	0.758	0.000	Valid	
Y3.3	0.693	0.000	Valid	
Y3.4	0.647	0.000	Valid	
Y3.5	0.778	0.000	Valid	

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.2, dapat dilihat dari hasil uji validitas, bahwa nilai korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan tersebut valid. Sedangkan dari hasil uji realibilitas, nilai *Cronbach Alfa* lebih besar dari 0,7, maka item-item pada variabel tersebut reliabel.

#### 4.7.4 Analisis Model Persamaan Struktural

Penelitian-penelitian sebelumnya menguji hoptesisnya dengan pendekatan yang bervariasi, antara lain: Regresi, LISREL, SEM dengan pendekatan AMOS, *Path Analisis*, dan PLS. Penelitian-penelitian yang landasan teorinya sudah kuat



sebagian besar menggunakan LISREL, SEM dengan pendekatan AMOS, dan Path Analisis dalam pengujian hipotesisnya (Wang *et al.*, 2008). Selain itu, untuk penelitian yang basis teorinya lemah untuk membangun hubungan, digunakan untuk konformasi teori (uji hipotesis), dan mempunyai variabel laten yang indikatornya bersifat reflektif, formatif, atau campuran menggunakan PLS untuk menguji hipotesisnya (Nugroho, 2008).

Penelitian ini menguji hipotesis menggunakan SEM dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*, karena dengan alat ini dimungkinkan melakukan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel *relative* kecil dan tidak membutuhkan asumsi normal *multivariate*. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data. PLS juga dapat digunakan untuk pemodelan *structural* dengan indikator bersifat reflektif ataupun formatif. Hal ini dimungkinkan karena algoritma dalam PLS menggunakan analisis *series ordinary least square* sehingga identifikasi model bukan masalah dalam model rekursif dan tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu dari pengukuran variabel. Selanjutnya efisiensi perhitungan algoritma mampu mengestimasi model yang besar dan kompleks. Pendekatan PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran *variance* adalah *variance* yang berguna untuk dijelaskan. Karena pendekatan untuk mengestimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator, maka dapat menghindari masalah indeterminasi dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor (Ghozali, 2012).

Pendekatan *Partial Least Square* (berbasis varian) mengasumsikan semua varian yang dihitung merupakan varian yang berguna untuk penjelasan. Pendekatan pendugaan variabel laten dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari



indikator sehingga mampu menghindari masalah indeterminacy dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Pendekatan algoritma iteratif yang terdiri atas beberapa analisis dengan metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*) mengakibatkan persoalan identifikasi tidak menjadi masalah, karena model bersifat rekursif.

Pendekatan PLS didasarkan pada pergeseran analitis dari pengukuran estimasi parameter model menjadi pengukuran prediksi yang relevan sehingga fokus analisis bergeser hanya estimasi dan penafsiran signifikansi parameter menjadi validitas dan akurasi prediksi. Di dalam PLS variabel laten dapat berupa hasil pencerminan indikatornya, yang diistilahkan dengan inkubator reflektif (*reflective indicator*). Di samping itu juga dapat berupa variabel laten yang dibentuk oleh indikatornya, diistilahkan dengan indikator formatif (*formative indicator*).

Model indikator reflektif memandang (secara matematis) indikator seolah-olah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten. Dengan demikian, indikator-indikator sebuah variabel laten seolah-olah dipengaruhi oleh faktor (variabel laten) yang sama. Hal ini mengakibatkan apabila terjadi perubahan dari satu indikator, akan berakibat pada perubahan pada indikator lainnya dengan arah yang sama. Metode reflektif sering disebut *principal factor model* dimana *covariance* pengukuran indikator seolah-olah dipengaruhi oleh variabel laten atau mencerminkan variasi dari variabel laten. Model indikator formatif memandang (secara matematis) indikator seolah-olah sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten. Dalam hal ini, perubahan pada indikator mempengaruhi perubahan nilai variabel laten. Tidak seperti pada model reflektif, model formatif tidak mengasumsikan bahwa indikator dipengaruhi oleh variabel laten tetapi mengasumsikan semua indikator mempengaruhi variabel laten.



Model struktural pada pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, hubungan kausalitas antar variabel laten disebut dengan *inner model*, sedangkan model pengukuran setiap indikator untuk menilai validitas dan reliabilitas model disebut *outer model*. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  sebagai parameter ketepatan model prediksi. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *t-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. (Jogiyanto, 2009).

Tujuan dari PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Secara formal, variabel laten dalam model merupakan agregat linier dari indikator-indikatornya. Penduga bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh dari hasil spesifikasi inner model dan outer model. Inner model adalah model struktural yang menghubungkan antar variabel laten sedangkan outer model adalah model pengukuran yang menghubungkan indikator (variabel manifes) dengan konstruksinya (variabel latennya).

Penggunaan PLS sebagai metode analisis memerlukan beberapa langkah pemodelan persamaan struktural, sebagai berikut (Solimun, 2010):

1. Langkah pertama: Merancang Model Struktural (*inner model*).

Model struktural dirancang berbasis teori (kalau sudah ada), hasil penelitian empiris, adopsi dari berbagai ilmu yang lain, normatif, dan rasional dalam rangka menganalisis hubungan antar variabel laten baik eksogen maupun endogen.

Model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini dirancang berdasarkan rumusan masalah atau hipotesis penelitian yang digambarkan dalam rerangka konseptual yang telah dijabarkan dalam bab sebelumnya. PLS memungkinkan melakukan





eksplorasi hubungan antar variabel laten sehingga sebagai dasar perancangan model struktural bias berupa proporsi.

## 2. Langkah kedua: Merancang Model Pengukuran (*outer model*)

Berdasarkan kajian teoritis, penelitian empiris sebelumnya, dan kerangka konseptual yang telah diuraikan di atas, maka model pengukuran (*outer model*)

dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua sifat, yaitu: reflektif dan formatif.

Variabel laten yang bersifat reflektif dalam penelitian ini adalah strategi kompetitif, informasi SAM, dan aliansi strategik. Variabel yang bersifat formatif dalam penelitian ini adalah variabel budaya THK dan SBSC.

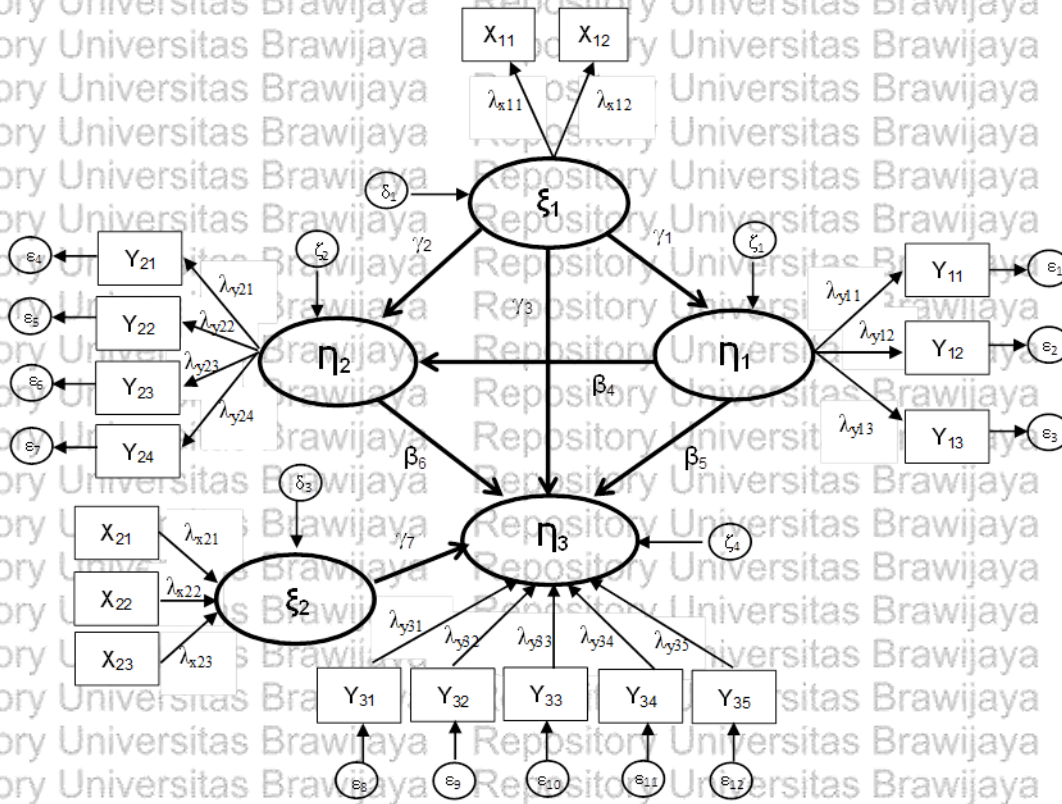
## 3. Langkah ketiga: Mengonstruksi diagram Jalur

Setelah langkah pertama dan kedua dilakukan, yaitu berdasarkan model teoritis yang telah dibangun dalam kerangka konseptual, kemudian untuk lebih mudah memahami hasilnya, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut digambar dalam sebuah diagram jalur yang berfungsi untuk menunjukkan hubungan antar variabel laten baik eksogen maupun endogen yang akan diuji.

Diagram Jalur tersebut dapat disajikan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1  
Diagram Jalur Antar Variabel



Keterangan:

- $\xi$  = Ksi adalah variabel laten eksogen, yaitu  $\xi_1$  = strategi kompetitif ( $X_1$ ) dan  $\xi_2$  = budaya *THK* ( $X_2$ )
- $\eta$  = Eta adalah variabel endogen, yaitu  $\eta_1$  = aliansi strategik ( $X_1$ ),  $\eta_2$  = informasi SAM ( $X_2$ ), dan  $\eta_3$  = SBSC ( $Y_3$ )
- $\gamma$  = Gamma (kecil) adalah koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen
- $\beta$  = Beta (kecil) adalah koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen
- $\lambda_x$  = Lamnda (kecil) adalah matrix *loading factor* variabel laten eksogen
- $\lambda_y$  = Lamnda (kecil) adalah matrix *loading factor* variabel laten endogen
- $\delta$  = Delta (kecil) adalah galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten eksogen
- $\epsilon$  = Epsilon (kecil) adalah galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel endogen

4. Langkah keempat: Konversi diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan

Berdasarkan Gambar 4.1, maka dapat dibangun persamaan yang menunjukkan *outer model* dan *inner model*. Adapun persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:



a. *Outer model* untuk variabel laten eksogen:

1) Strategi kompetitif ( $X_1$ ) adalah variabel eksogen (reflektif):

$$\xi_1 = \lambda_{x11}X_{11} + \lambda_{x12}X_{12} + \delta_1$$

2) Aliansi stratejik ( $Y_1$ ) adalah variabel endogen (reflektif):

$$Y_{11} = \lambda_{y11}\eta_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_{12} = \lambda_{y12}\eta_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_{13} = \lambda_{y13}\eta_1 + \varepsilon_3$$

3) Informasi SAM ( $Y_2$ ) adalah variabel endogen (reflektif):

$$Y_{21} = \lambda_{y21}\eta_1 + \varepsilon_4$$

$$Y_{22} = \lambda_{y22}\eta_1 + \varepsilon_5$$

$$Y_{23} = \lambda_{y23}\eta_1 + \varepsilon_6$$

$$Y_{24} = \lambda_{y24}\eta_1 + \varepsilon_7$$

4) Budaya *THK* ( $X_2$ ) adalah variabel eksogen (reflektif):

$$\xi_2 = \lambda_{x21}X_{21} + \lambda_{x22}X_{22} + \lambda_{x23}X_{23} + \delta_2$$

5) SBSC ( $Y_3$ ) adalah variabel endogen (reflektif):

$$Y_{31} = \lambda_{y31}\eta_3 + \varepsilon_8$$

$$Y_{32} = \lambda_{y32}\eta_3 + \varepsilon_9$$

$$Y_{33} = \lambda_{y33}\eta_3 + \varepsilon_{10}$$

$$Y_{34} = \lambda_{y34}\eta_3 + \varepsilon_{11}$$

$$Y_{35} = \lambda_{y35}\eta_3 + \varepsilon_{12}$$

b. *Inner model* dalam penelitian ini dinyatakan dalam sistem persamaan yang menunjukkan hubungan antar variabel laten (*structural model*) sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_2\xi_1 + \beta_4\eta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_3\xi_1 + \beta_5\eta_1 + \beta_6\eta_2 + \gamma_7\xi_2 + \zeta_3$$

5. Langkah kelima: Estimasi

Pada langkah ini dilakukan estimasi parameter yang didapat dalam *PLS*.

Estimasi parameter dalam *PLS* meliputi tiga hal, yaitu: a) *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan/menghitung skor/data variabel laten, b) *path estimate* yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten



dengan indikatornya, dan c) *means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten (Ghozali, 2011).

#### 6. Langkah keenam: *Goodness of Fit*

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sebaliknya, *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya, yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun, 2010). Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R (*R-square* variabel endogen) untuk variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya.

Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji statistik-t yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

##### a. *Goodness of Fit* – Instrumen Penelitian

1) *Convergent validity*. Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Penelitian ini menggunakan *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per variabel tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

2) *Discriminant validity*. Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* berguna untuk menilai apakah variabel memiliki *discriminant validity* yang memadai. *Discriminant validity* dikatakan memadai (valid) jika nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* variabel *latent* lainnya. Metode lain



dengan membandingkan nilai *square root* (akar) of *average variance extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Jika akar AVE variabel laten lebih besar dari korelasi seluruh variabel laten lainnya, variabel tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

3) *Composite reliability*. Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki *composite reliability* yang baik bila memiliki *composite reliability* = 0.7 (Solimun, 2010).

4) *Outer model* dengan indikator formatif tidak dapat dievaluasi menggunakan uji reliabilitas, karena tiap-tiap indikator dalam suatu variabel laten diasumsikan tidak saling berkorelasi (independen) sehingga nilai reliabilitas tidak dapat diukur. Untuk menguji validitas konstruk formatif dapat dilakukan dengan melihat ukuran dan signifikansi dari nilai *weight* dalam output *outer wieght* (Ghozali, 2005).

Jika konstruk formatif tidak memenuhi kriteria uji validitas konstruk, yaitu terdapat salah satu atau lebih indikator yang tidak signifikan, kostruk formatif tersebut tidak dapat diuji lebih lanjut dalam model struktural. Namun, menghapus indikator formatif dalam suatu model penelitian menyebabkan model penelitian kehilangan makna dan kehilangan dasar tujuan pengujian. Hartono dan Abdillah (2009) menjelaskan bahwa secara teoretis indikator formatif tersebut dapat diuji lebih lanjut dengan melihat kriteria uji validitas konstruk yang diwakili oleh uji validitas isi (*content validity*). Namun, perlu diingat bahwa pengujian model struktural yang tidak memenuhi kaidah uji validitas konstruk berpotensi mengurangi efek prediksi kausalitas antar



konstruk yang ditandai oleh rendahnya nilai Statistik-T dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Indriantoro dan Supomo (2009) menjelaskan bahwa validitas isi menunjukkan kemampuan item-item di instrumen mewakili konsep yang diukur atau instrumen memiliki butir-butir pertanyaan yang memadai dan representatif untuk mengukur konstruk sesuai dengan yang diinginkan peneliti.

#### b. *Goodness of Fit - Inner Model*

*Inner Model* dievaluasi menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square*  $= 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus (Solimun, 2010):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

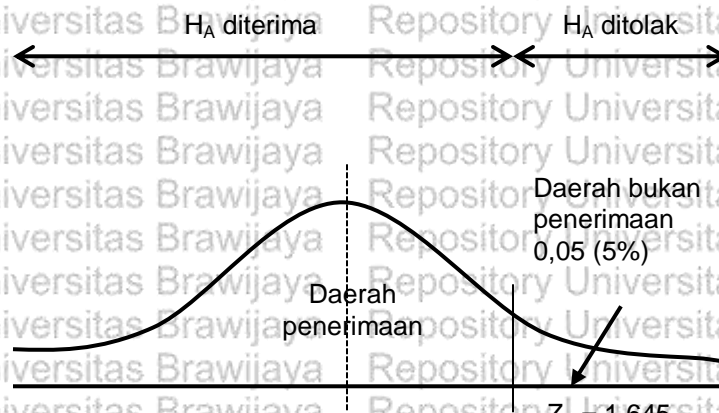
Selanjutnya evaluasi *inner model* dapat dilihat dari koefisien *path* pada *inner model* (*inner weight*). Jika koefisien *path* menunjukkan nilai statistik-t di atas 1,65 (hipotesis *one tailed*) dengan *alpha* 5% (*confidence coefficient* = 95%), dapat disimpulkan bahwa koefisien *path* tersebut adalah signifikan. Koefisien *path* pada *inner model* menunjukkan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan pengaruh total (pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung) dapat dilihat pada tabel pengaruh total (*total effect*),



karena efek mediasi tidak hanya menunjukkan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, tetapi juga menunjukkan pengaruh tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel mediasi (Hartono dan Abdillah, 2009).

Arah dari hipotesis menentukan pengujiannya apakah menggunakan satu-sisi atau satu-sisi (*one-tail*) atau dua-sisi atau dua-ekor (*two tail*). Hipotesis tidak berarah diuji dengan menggunakan pengujian dua-sisi dan hipotesis berarah dengan menggunakan pengujian satu-sisi (Hartono, 2008). Penelitian ini menerapkan teknik pengujian hipotesis menggunakan pengujian satu sisi, karena dalam penelitian ini mengembangkan hipotesis berarah. Keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan tingkat koefisien keyakinan (*confidence coefficient*) 95% atau dengan tingkat signifikansi (*the level of significance* atau  $\alpha$ ) sebesar 5%. Kurva *confidence coefficient* 95% atau  $\alpha=5\%$  untuk pengujian hipotesis berarah disajikan pada Gambar 4.2 di bawah ini.

**Gambar 4.2**  
**Pengujian satu sisi**



Berdasarkan penjelasan langkah keenam (*Goodness of Fit*) maka kriteria pengujian model pengukuran/*outer model* dan pengujian model struktural/*inner*



model (parameter uji validitas, uji reliabilitas, uji ketepatan model, dan uji hipotesis) dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3

**Kriteria Pengujian Model Pengukuran dan Pengujian Model Struktural  
(Parameter Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Ketepatan Model, dan Uji Hipotesis)**

Keterangan	Parameter	Kriteria Uji
<b>Pengujian Model Pengukuran (Outer model)</b>		
<b>1. Uji Validitas:</b>		
a. Konvergen	Faktor <i>loading</i>	$> 0,5$
b. Diskriminan	1) Akar AVE dan korelasi variabel laten 2) <i>Cross loading</i>	Akar AVE $>$ korelasi variabel laten <i>Cross loading</i> indikator variabel bersangkutan $>$ <i>cross loading</i> variabel laten lainnya
<b>2. Uji Reliabilitas:</b>		
Reliabilitas konstruk	<i>Composite Reliability</i>	$\geq 0,7$
<b>Pengujian Model Struktural (Inner Model):</b>		
<b>1. Uji Ketepatan Model:</b>		
Tingkat variasi variabel independen terhadap variabel dependen	<i>Q-square</i>	$0 < Q^2 < 1$
<b>2. Uji Hipotesis:</b>		
Signifikansi koefisien <i>parth/inner model</i>	Statistik-t dan <i>t-table</i>	Nilai statistik-t $> 1,65$ dengan <i>confidence coefficient 95%</i> atau <i>the level of significance (a) 5%</i>

#### 4.7.5 Pengujian Variabel Mediasi

Tujuan pengujian variabel mediasi adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung, dengan menelaah model mediasi. Dalam penelitian ini, menggunakan *sobel test* untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Bisa diketahui tingkat signifikansi efek tidak langsung dari variabel independen pada variabel dependen melalui variabel mediasi.



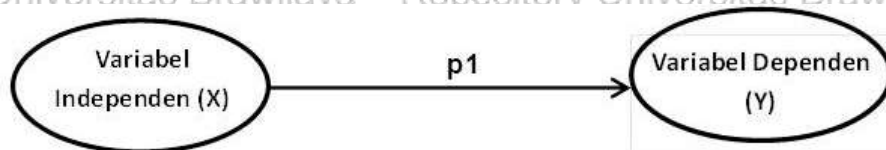


Pada metode pemeriksaan, analisis data dilakukan dua kali, yaitu analisis dengan melibatkan variabel mediasi dan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi (Solimun et al., 2017:90). Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut:

- memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi,
- memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi,
- memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi, dan
- memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

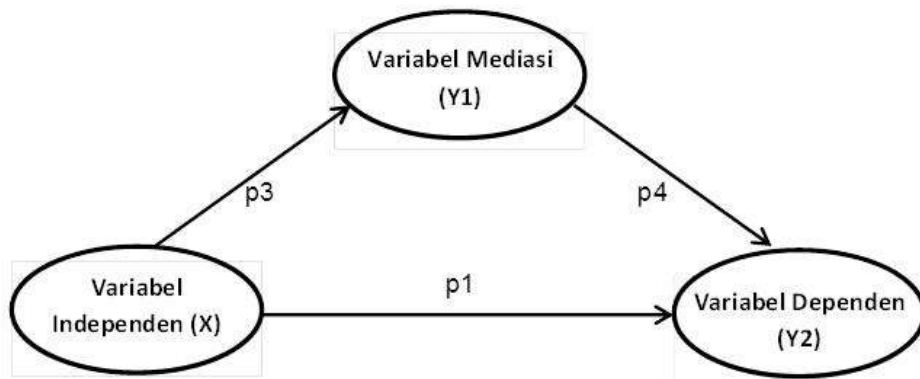
Selengkapnya dapat dilihat pada gambar 4.3

**Gambar 4.3**  
**Model Regresi Tanpa Variabel Mediasi**



Sumber: Solimun et al. (2017: 91)

**Gambar 4.4**  
**Model Regresi Variabel Mediasi**



Sumber: Solimun et al. (2017: 91)



Gambar 4.4 menunjukkan hubungan mediasi sederhana antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y2) melalui variabel mediasi (Y1).

Metode analisis variabel mediasi sesuai gambar 4.1 dan 4.2 adalah sebagai berikut:

- a. Hasil analisis, koefisien jalur p1 harus signifikan.
- b. Jika (p3) dan (p4) signifikan, serta (p2) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).
- c. Jika (p3) dan (p4) signifikan serta (p2) juga signifikan, dimana koefisien dari (p2) lebih kecil (turun) dari (p1), maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).
- d. Jika salah satu (p3) atau (p4) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

*Sobel test* yang menggunakan uji z, memiliki rumus sebagai berikut :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana:

- a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi
- b = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel dependen
- SE<sub>a</sub> = standard error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi
- SE<sub>b</sub> = standard error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

Untuk lebih mudahnya menghitung nilai z dari *sobel test*, pada penelitian ini memanfaatkan online kalkulator di [www.danielsoper.com](http://www.danielsoper.com).

Suatu variabel dinyatakan berhasil memediasi jika:

1. Nilai *sobel z* hitung atau nilai *sobel test statistic* > 1,96
2. Nilai *two-tailed probability* < 0,05



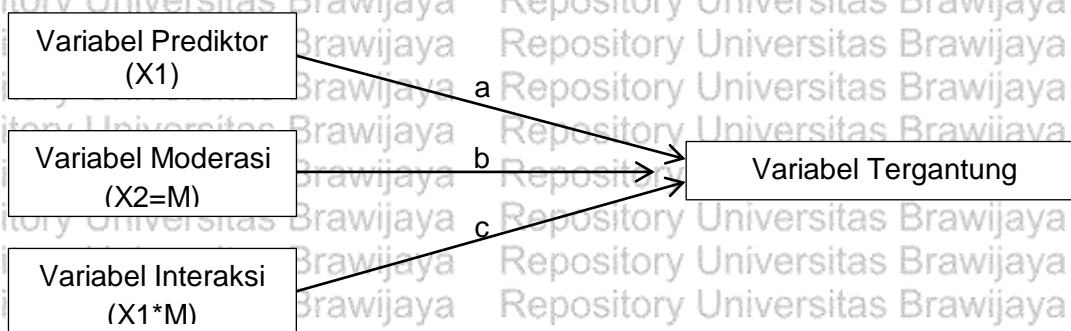
#### 4.7.6 Analisis Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang bersifat memperkuat atau memperlambat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel ini tidak dipengaruhi variabel penjelas. Variabel Moderasi dapat diketahui dari pengaruh interaksi dua arah antar variabel prediktor dengan variabel moderasi dalam memprediksi variabel tergantung. Andaikan  $X_1$  sebagai variabel prediktor,  $X_2$  sebagai variabel moderasi ( $X_2=M$ ) dengan variabel tergantung ( $Y$ ) maka dalam model regresinya, kedua variabel  $X_1$  dan  $X_2=M$  disebut pengaruh utama dan dalam model regresi moderasi, pengaruh utama akan ditambahkan pengaruh interaksi antara  $X_1$  dan  $X_2=M$  ( $X_1 \times X_2 = X_1 * M$ ). Pengaruh interaksi inilah yang membedakan apakah variabel  $X_2=M$  sebagai variabel moderasi atau bukan. Model persamaan hubungan dalam analisis regresi moderasi adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 M_i + b_3 X_{1i} * M_i$$

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah

**Gambar 4.5**  
**Model Regresi Variabel Moderasi**



Sebagaimana dalam gambar tersebut, apabila jalur c signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel M memoderasi pengaruh antara  $X_1$  terhadap  $Y$ .



Dalam memilih variabel moderasi dalam suatu model hubungan didasarkan pada hasil pemikiran dan pertimbangan teoretis atau rasional, apakah suatu variabel memungkinkan untuk dijadikan variabel moderasi atau tidak. Manfaat pemberian variabel moderasi dalam suatu hubungan adalah dapat menspesifikasi untuk siapa dan pada kondisi apa model hubungan tersebut dapat diberlakukan. Selain itu, manfaat pemberian variabel moderasi adalah untuk menjelaskan pengaruh diferensial dari variabel prediktor. Variabel moderasi tidak berkorelasi dengan variabel prediktor tetapi variabel moderasi berinteraksi dengan variabel prediktor.

#### 4.8 Analisis Sensitivitas

Disamping pengujian hipotesis dengan model utama, pada penelitian ini dilakukan pengujian model dengan beberapa analisis sensitivitas untuk mengetahui tingkat kekuatan (*robustness*) model. *Pertama*, dengan melakukan pengujian model pada kategori hotel yang berbeda, yaitu kategori hotel berbintang 3 sehingga memungkinkan untuk menguji konsistensi hasil penelitian. Kategori ini juga bisa memberikan gambaran yang lengkap mengenai penerapan strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, dan budaya organisasi (Harris dan Brown, 2013; Mensah, 2011), serta pengukuran *SBSC* (Hoque dan James, 2000).

Pengujian kategori ini juga dilakukan dengan menggunakan SEM dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square* (PLS), karena dengan alat ini, dimungkinkan melakukan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel relative kecil dan tidak membutuhkan asumsi *normal multivariate*.

*Kedua*, dengan pengujian kontijensi "*fit*", yang dilakukan dengan mengganti konstruk variabel kinerja keuangan, dari kuesioner menjadi bentuk ukuran obyektif. Kuesioner kinerja keuangan diubah menjadi ukuran obyektif, yaitu *return on asset*



(ROA). Analisis sensitivitas ini menguji kepekaan kinerja keuangan pada saat terjadinya perubahan strategi yang diambil oleh korporasi sebagai akibat adanya ketidakpastian lingkungan strategis.

Data ROA diperoleh dari data sekunder laporan keuangan tahun 2018 dan 2017. Dari 217 hotel berbintang 3, 4, dan 5 yang ada di Bali, peneliti hanya berhasil memperoleh data pada 84 hotel saja. Pengujian dilakukan dengan menguji pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja keuangan. Kinerja keuangan dipilih dalam penelitian ini, karena kinerja tersebut bisa secara langsung diukur berdasarkan data yang diperoleh dalam laporan keuangan (Bisbe dan Otley, 2004).

Pendekatan yang digunakan dalam pengujian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan alat analisis regresi linier variabel *dummy*. Tujuannya adalah memprediksi besarnya nilai variabel dependen atas dasar variabel independen, yang bersifat *dummy*. Variabel *dummy* adalah variabel yang digunakan untuk membuat kategori data yang bersifat kualitatif (data kualitatif tidak memiliki satuan ukur), agar data kualitatif dapat digunakan dalam analisa regresi maka harus terlebih dahulu di transformasikan ke dalam bentuk kuantitatif (Algifari, 2000).

Dari jawaban responden pada hasil survei, maka strategi kompetitif dikuantifikasikan sebagai berikut:

Strategi *low cost* = 0, dan strategi difrensiasi = 1

Pengukuran kinerja keuangan pada laporan keuangan korporasi tahun 2016 dan 2017, direfleksikan oleh *return on asset* (ROA) berikut ini:

$$ROA = \frac{NEAT}{Asset}$$

Keterangan:

*NEAT* = *net earning after tax* perusahaan tahun

*Asset* = *total asset* perusahaan tahun



Model regresi yang dibentuk:  $Y = b_0 + b_1 D_s$

Dimana:  $Y = ROA$

$D_s$  = variabel *dummy* untuk strategi kompetitif

### Pengujian asumsi klasik

Pengujian asumsi klasik pada regresi linier variabel *dummy* dilakukan dengan uji:

1. Normalitas, untuk menguji data variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, sudah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Pengujian normalitas data menggunakan uji *kolmogorov-smirnov one sampel test*. Jika Z hitung lebih kecil dari Z tabel atau sig lebih besar dari  $\alpha=0,05$  maka normalitas data terpenuhi.

2. Multikolinieritas, untuk mengukur tingkat asosiasi (*keeratan*) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r).

Multikolinieritas dilihat dari nilai *VIF* yang lebih kecil dari 10 maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

3. Autokorelasi, untuk mengetahui ada tidaknya korelasi serial pada variabel pengganggu. Jika terjadi autokorelasi maka persamaan tersebut menjadi tidak baik atau tidak layak dipakai prediksi. Ukuran dalam menentukan ada tidaknya masalah autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (DW), dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Terjadi autokorelasi positif jika DW di bawah -2 ( $DW < -2$ );

2. Tidak terjadi autokorelasi jika DW berada di antara -2 dan +2 atau  $-2 < DW < +2$

4. Heteroskedastisitas, untuk menguji sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi lainnya. Jika residual mempunyai varians yang sama, disebut homoskedastisitas dan jika variansnya tidak sama disebut



terjadi heteoskedastisitas. Persamaan regresi yang baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah menggunakan uji *Glejser* yaitu meregresikan secara parsial antara semua variabel bebas dengan absolut residual. Jika sig yang diperoleh lebih besar dari  $\alpha=0,05$  maka persamaan regresi tersebut homoskedastisitas (tidak mengandung heteroskedastisitas).

#### **Pengukuran *goodness of fit* dari persamaan regresi variabel *dummy***

Pengukuran dilakukan dengan mengukur *R Square* ( $R^2$ ), yaitu memberikan proporsi atau persentase variasi total dalam variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas. Nilai  $R_2$  terletak antara 0 – 1, dan kecocokan model dikatakan lebih baik kalau  $R_2$  semakin mendekati 1.

#### **Pengujian persamaan regresi variabel *dummy***

Jika *koefisien slope* variabel strategi kompetitif sebagai variabel *dummy* memiliki nilai sig t sebesar 0.000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), maka disimpulkan bahwa ada perbedaan signifikan antara strategi *low cost* dan strategi diferensiasi terhadap kinerja keuangan perusahaan (*ROA*) secara rata-rata.



## BAB 5

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Profil Responden

Populasi penelitian ini, baik yang bertujuan untuk pengujian model utama maupun untuk melakukan analisis sensitivitas, berjumlah 217 manajer umum pada hotel berbintang 3, 4 dan 5 di Provinsi Bali. Berikut tingkat pengembalian kuesioner pada pengumpulan data penelitian, baik pada pengujian terhadap ini.

**Tabel 5.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Bintang 3		Bintang 4		Bintang 5		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Kuesioner yang disebarakan	62	100%	82	100%	73	100%	217	100%
Kuesioner yang tidak kembali	16	26%	18	22%	16	22%	50	23%
Kuesioner yang kembali	46	74%	64	78%	57	78%	167	77%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	8	13%	6	7%	3	4%	17	8%
<b>Kuesioner yang dapat diolah</b>	<b>38</b>	<b>61%</b>	<b>58</b>	<b>71%</b>	<b>54</b>	<b>74%</b>	<b>150</b>	<b>69%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tingkat pengembalian kuesioner hotel bintang 4 dan 5 dengan penyebaran secara langsung atau tatap muka cukup tinggi, yakni sebesar 71% dan 74% dari penyebarannya. Dalam pengumpulan data, peneliti berinteraksi dengan manajer hotel pada saat berkumpul melakukan rapat rutin yang diprakarsai oleh *Bali Hotels Association (BHA)*, yang merupakan sebuah lembaga dibawah naungan PHRI Bali. *BHA* hanya menaungi hotel berbintang 4 dan 5.





Perolehan data pada hotel berbintang 3, peneliti dibantu oleh petugas lapangan yang langsung mendatangi hotel. Peneliti memberikan penjelasan terlebih dahulu kepada tenaga lapangan sebelum dilakukan penyebaran kuesioner.

Tujuannya agar dalam penyebaran kuesioner dilakukan dengan tepat sasaran, baik dalam pemilihan responden maupun dalam menjelaskan kuesioner yang akan disebarkan tersebut. Namun, tingkat pengembalian kuisisionernya paling rendah, yaitu sebesar 61%.

### 5.2.2 Karakteristik Responden

Manajer umum sebagai responden dalam penelitian ini, memiliki karakteristik dijelaskan pada Tabel 5.2 berikut:

**Tabel 5.2**  
**Karakteristik Responden**  
**Kategori Hotel Berbintang 3, 4, dan 5**

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki – Laki	136	91%
Perempuan	14	9%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>
<b>Umur (Tahun)</b>		
30-40	18	12%
41-50	108	72%
> 50	24	16%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
Diploma I/II/III	12	8%
Diploma IV/S1	102	67%
S2	36	24%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>
<b>Masa Jabatan</b>		
< 5 Tahun	46	31%
5-10 Tahun	89	59%
> 10 Tahun	15	10%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terlihat mayoritas responden adalah laki-laki (91%). Dilihat dari usia diketahui mayoritas responden



masih berada dalam usia produktif (41–50 tahun), dengan pendidikan Diploma IV/S1 (72%), walaupun ada yang berpendidikan Diploma I/II/III jumlahnya sangat kecil yaitu 18 orang (12%). Masa jabatan sebagai manajer umum, paling banyak berkisar antara 5-10 tahun (59%). Dengan tingkat karakteristik tersebut diyakini responden (pendidikan dan pengalaman) memiliki kemampuan yang memadai untuk memahami maksud dari pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner dengan baik, dan selanjutnya dapat memberikan tanggapan secara benar.

### 5.3 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif pada hotel berbintang 3, 4, dan 5 menggambarkan jawaban responden untuk setiap pernyataan/pertanyaan dari masing-masing variabel penelitian. Dasar interpretasi nilai rata-rata skor setiap indikator juga dilengkapi dengan frekuensi skor jawaban responden untuk setiap item. Berdasarkan nilai rata-rata (*mean*), dilakukan interpretasi persepsi responden dengan menggunakan lima (5) kategori skala *Likert*. Masing-masing skala mempunyai gradasi penilaian dari sangat negatif ke sangat positif yang dituangkan dalam pilihan jawaban kuesioner.

Pertanyaan/pernyataan variabel strategi kompetitif, aliansi strategik, dan budaya *THK* diukur dengan menggunakan lima poin skala *Likert*, yaitu (1) sangat tidak setuju (STS), (2) tidak setuju (TS), (3) kurang setuju (KS), (4) setuju (S), (5) Sangat Setuju (SS). Pertanyaan/pernyataan variabel informasi SAM dan SBSC, menggunakan pengukuran lima poin skala perbedaan semantik.

Hasil analisis deskriptif secara statistik masing-masing variabel ditampilkan pada Tabel 5.4.



**Tabel 5.3**  
**Analisis Deskriptif**

Variabel	N	Min	Max	Rata-rata	Std. Deviasi
<b>Strategi Kompetitif</b>	<b>150</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4.2933</b>	<b>0.7183</b>
Low Cost	150	1	5	4.1467	0.8901
Diferensiasi	150	3	5	4.4400	0.5464
<b>Budaya THK</b>	<b>150</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4.3192</b>	<b>0.7304</b>
Parahyangan	150	1	5	4.1867	0.9388
Palemahan	150	1	5	4.3276	0.6689
Pawongan	150	3	5	4.4433	0.5837
<b>Aliansi Stratejik</b>	<b>150</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.1607</b>	<b>0.6484</b>
Ekspektasi Kemampuan	150	3	5	4.1156	0.6164
Ekspektasi Pemasaran	150	3	5	4.2000	0.6655
Ekspektasi Kerjasama	150	2	5	4.1667	0.6633
<b>Informasi SAM</b>	<b>150</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.2021</b>	<b>0.6275</b>
Informasi yang bersifat <i>broadscope</i>	150	3	5	4.3419	0.6179
Informasi yang bersifat <i>timelines</i>	150	3	5	4.1867	0.5802
Informasi yang bersifat <i>aggregation</i>	150	3	5	4.2733	0.5022
Informasi yang bersifat <i>integration</i>	150	2	5	4.0067	0.8097
<b>SBSC</b>	<b>150</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4.1680</b>	<b>0.6165</b>
Kinerja keuangan	150	3	5	3.9667	0.6289
Kinerja pelanggan	150	3	5	4.2213	0.5847
Kinerja proses bisnis internal	150	3	5	4.2467	0.5172
Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan	150	3	5	4.1400	0.6349
Kinerja sosial dan lingkungan	150	1	5	4.2655	0.7170

Sumber: Lampiran 5



1. Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel strategi kompetitif seperti nampak pada Tabel 5.3 menunjukkan nilai rata-rata 4,2933. Hal ini menunjukkan bahwa responden selalu menerapkan berbagai kebijakan, peraturan dan metode untuk mencapai posisi yang profitabel dan berkelanjutan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Nilai standar deviasi menunjukkan sebaran data terhadap nilai rata-ratanya sebesar 0,7183.

Nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator strategi diferensiasi sebesar 4,2933. Responden menganggap bahwa strategi diferensiasi cenderung lebih dapat membawa korporasi untuk memenangkan persaingan dengan memiliki kemampuan untuk memberikan nilai produk unggulan kepada pelanggan. Untuk itu, responden akan semakin memperhatikan hal-hal yang dapat memberikan nilai kompetitif seperti merk, kualitas, inovasi, layanan, teknologi, keterampilan dan pengalaman karyawan.

2. Budaya *THK* diukur dengan tiga indikator meliputi parahyangan, pawongan, dan palemahan yang secara keseluruhan diukur dengan 20 item pernyataan/pertanyaan. Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel budaya *THK* seperti nampak pada Tabel 5.3 menunjukkan nilai rata-rata 4,3192. Hal ini menunjukkan bahwa korporasi menggunakan falsafah budaya *THK* sebagai budaya organisasinya. Nilai standar deviasi menunjukkan sebaran data terhadap nilai rata-ratanya sebesar 0,7304.

Nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator palemahan yakni sebesar 4,4433. Responden mempersepsikan pawongan sebagai indikator yang mendapat perhatian lebih kuat karena dalam upaya untuk meningkatkan SBSC, perlu ditunjang dengan menghindari adanya konflik dengan masyarakat



sekitarnya berkaitan dengan masalah lingkungan, mengatur desain bangunan dan ruangan tempat melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, menata dan menciptakan keindahan dan kebersihan lingkungan kerja, meningkatkan peran dan kepedulian dalam membangun kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan.

3. Aliansi strategik diukur dengan tiga indikator meliputi indikator ekspektasi kemampuan, ekspektasi pemasaran, dan ekspektasi kerjasama yang secara keseluruhan diukur dengan 14 (empat belas) item pernyataan/pertanyaan. Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel aliansi strategik seperti nampak pada Tabel 5.3 menunjukkan nilai rata-rata 4,1607. Hal ini menunjukkan bahwa korporasi menerapkan aliansi strategik untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan keuntungan jangka panjang bagi pihak yang melakukan kerjasama. Nilai standar deviasi menunjukkan sebaran data terhadap nilai rata-ratanya sebesar 0,6484.

Nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator ekspektasi pemasaran sebesar 4.200. Responden menganggap bahwa aliansi strategik akan lebih bermanfaat untuk memasarkan produk/jasa, memperluas area pemasaran, serta memperkenalkan produk/jasa yang baru..

4. Informasi SAM diukur dengan empat indikator meliputi informasi yang bersifat *broadscope*, informasi yang bersifat *timelines*, informasi yang bersifat *aggregation*, dan Informasi yang bersifat *integration*. Secara keseluruhan indikator informasi SAM diukur dengan 16 item pernyataan/pertanyaan. Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel informasi SAM seperti nampak pada Tabel 5.3 menunjukkan nilai rata-rata 4,2021. Hal ini menunjukkan



bahwa korporasi memanfaatkan informasi SAM dalam pengambilan keputusan. Nilai standar deviasi menunjukkan sebaran data terhadap nilai rata-ratanya sebesar 0,627.

Nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator informasi yang bersifat *broadscope* sebesar 4.3492. Responden menilai bahwa informasi yang lebih bermanfaat dalam pengambilan keputusan adalah informasi tentang aspek finansial, aspek non-finansial, kemungkinan terjadinya suatu peristiwa di masa yang akan datang. Selain itu juga informasi non ekonomis (selera pelanggan, sikap karyawan, relasi kerja, sikap pemerintah dan lembaga konsumen, ancaman pesaing, peraturan pemerintah), informasi faktor eksternal perusahaan (kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi, perubahan sosial masyarakat), efisiensi biaya, keluhan pelanggan, absensi karyawan, pangsa pasar, dan lain-lain.

5. SBSC diukur melalui 5 indikator yakni kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, dan kinerja sosial dan lingkungan. Secara keseluruhan indikator SBSC diukur dengan 32 item pernyataan/pertanyaan. Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel SBSC seperti nampak pada Tabel 5.3 menunjukkan nilai rata-rata 4,1680. Hal ini menunjukkan bahwa SBSC korporasi cenderung mengalami peningkatan. Nilai standar deviasi menunjukkan sebaran data terhadap nilai rata-ratanya sebesar 0,6165.

Nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator kinerja sosial dan lingkungan sebesar 4.2655. Sebagian besar responden menilai bahwa kinerja yang mengalami peningkatan paling tinggi dari tiga tahun terakhir adalah kinerja



sosial dan lingkungan. Hal ini dilihat dari peningkatan perhatian terhadap keanekaragaman dan kesamaan hak karyawan di tempat kerja, dukungan untuk masyarakat sekitar (donasi, bantuan, amal, dsb.), keamanan dan keselamatan kerja bagi karyawan. Selain itu juga dalam hal prioritas rekrutmen tenaga lokal, penggunaan berbagai bahan yang ramah lingkungan, penggunaan pernyataan tentang lingkungan untuk strategi pemasaran, kepatuhan terhadap peraturan-peraturan sosial dan lingkungan (Jamsostek, AMDAL). Hal lainnya adalah memasukkan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan penghematan dan biaya lingkungan pada anggaran perusahaan, menumbuhkan kepedulian karyawan pada isu-isu sosial dan lingkungan, menerapkan aktivitas yang dapat menghemat penggunaan energi listrik dan air, serta ketersediaan pelatihan yang terkait dengan isu sosial dan lingkungan bagi karyawan.

#### **5.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan adalah evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten.

##### **5.4.1 Uji Validitas**

Uji validitas untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang digunakan valid atau tidak. Instrumen yang valid mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh instrumen tersebut (Hartono & Abdillah, 2009: 58). Pengujian validitas dengan bantuan aplikasi program PLS dapat diketahui melalui uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan.

Ada dua kriteria untuk menguji validitas, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*.



#### 5.4.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen (*convergent validity*) mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk dapat dilihat melalui *loading factor*. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *loading factor* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Solimun (2010), Ghozali (2011) nilai *loading factor* di atas 0.700 sangat direkomendasikan, namun nilai *loading factor* 0.50-0.60 masih dapat ditoleransi dengan nilai *t*-statistik di atas 1.96 atau *p-value* < 0.05. *Loading factor* suatu indikator dengan nilai paling tinggi merupakan pengukur terkuat atau terpenting dalam merefleksikan dari variabel laten bersangkutan. Nilai *loading factor* menginterpretasikan kontribusi setiap indikator yang digunakan terhadap variabel latennya. Hasil penghitungan *loading factor* pada kategori hotel bintang 3, 4, dan 5 terdapat pada lampiran 6.

Berdasarkan hasil perhitungan, nampak nilai *loading factor* semua variabel >0.500, sehingga telah memenuhi *role of thumb* pengujian *outer loading*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa korelasi indikator dengan variabelnya sudah cukup tinggi dan pengujian validitas dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Nilai *t-statistik* juga menunjukkan tingkat validitas indikator, karena memiliki nilai *t-hitung* di atas nilai *t-tabel* (>1.960) dengan taraf kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kesimpulannya adalah indikator yang diukur dengan item-item pernyataan/pertanyaan mampu merefleksikan setiap indikatornya.

#### 5.4.1.2 Validitas Diskriminan (*discriminant validity*)

Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian menggunakan nilai *cross loading* dan *square root of average (AVE)* dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten.





Pengujian validitas diskriminan diuraikan sebagai berikut:

1. Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2008). Hasil perhitungan *cross loading* untuk konstruk strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC* untuk pada kategori hotel bintang 3, 4, dan 5 disajikan dalam lampiran 6.

Hasil perhitungan *cross loading* menunjukkan nilai *cross loading* masing-masing variabel telah berada di atas nilai *cross loading* variabel laten lainnya.

Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu menjelaskan variabel tertentu secara lebih baik bila dibandingkan dengan variabel lainnya.

Demikian juga nilai *cross loading* untuk indikator dari masing-masing variabel juga berada di atas nilai ambang batas yakni 0.50. Nilai *cross loading* dari masing-masing indikator yang digunakan pada setiap variabel laten mampu menjelaskan variabel-variabelnya sehingga instrumen penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

2. Validitas diskriminan dengan dengan melihat nilai *AVE* (*average variance extracted*) untuk setiap konstruk. Nilai akar kuadrat dari *AVE* setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Selain itu nilai *AVE* masing-masing konstruk harus lebih besar dari 0,5 sehingga dapat kita simpulkan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang cukup.



Tabel 5.4

## Hasil Pengujian Validitas Berdasarkan Nilai AVE

Variabel	Hotel Bintang 4 dan 5	Hotel Bintang 3
	AVE	AVE
Strategi Kompetitif	0.720392	0.614584
Aliansi Strategik	0.632680	0.794610
Budaya THK	0.715897	0.677320
Informasi SAM	0.514779	0.677268
SBSC	0.581717	0.866496

Sumber: Lampiran 7

Nilai AVE variabel strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, dan SBSC pada Tabel 5.5 berada di atas batas toleransi yaitu 0.50. Hal ini berarti konstruk strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, dan SBSC memiliki *discriminant validity* baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

## 5.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki konsistensi dalam pengukuran. Reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Sebuah pengukuran dapat dikatakan reliabel bila memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.700 dan *cronbach's alpha* di atas 0.600.

Tabel 5.5

## Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Hotel Bintang 4 dan 5		Hotel Bintang 3	
	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Strategi kompetitif	0.953636	0.944201	0.940367	0.928713
Aliansi strategik	0.944496	0.933671	0.985005	0.983790
Budaya THK	0.940147	0.931237	0.969152	0.965980



Informasi SAM	0.977114	0.974998	0.984811	0.983982
SBSC	0.977161	0.975688	0.981072	0.977726

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 5.6 dapat dilihat nilai *composite reliability* pada masing-masing variabel, berada di atas 0.700, sehingga konstruk beserta instrumen mempunyai reliabilitas komposit yang baik. Dilihat dari nilai *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel, nilainya berada di atas 0.700, maka dapat dikatakan konstruk beserta instrumen mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Dengan demikian seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel laten yakni: strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, budaya *THK* dan *SBSC*, karena memiliki validitas baik, dan reabilitas atau keandalan yang tinggi. Hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator atau variabel serta *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk indikator atau variabel dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

Selanjutnya dapat dilakukan analisis dengan memeriksa *goodness of fit model* dengan mengevaluasi *inner model*.

### 5.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian atau penilaian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk dependen, dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur strukturalnya yang didapat lewat prosedur *bootsrapping*. Dalam model persamaan struktural perlu dilakukan uji kecocokan model atau *Goodness of Fit Model* struktural dengan menggunakan nilai *predictive-relevance model* ( $Q^2$ ),



dihitung berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai  $Q^2$  memiliki rentang antara  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati 1 semakin baik. Adapun hasil perhitungan *goodness of fit* atau koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel endogen sebagai berikut.

**Tabel 5.6**  
**Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Struktural	Variabel	R Square	
		Hotel Bintang 4 dan 5	Hotel Bintang 3
1	Aliansi Strategik	0.457	0.413
2	Informasi SAM	0.705	0.395
3	SBSC	0.835	0.686

Sumber: Lampiran 7

*R-square* hotel bintang 4 dan 5 pada variabel aliansi strategik sebesar 0.457 menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif memberikan kontribusi terhadap aliansi strategik sebesar 45.7%, sedangkan sisanya yaitu 54.3% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Pada hotel bintang 3 sebesar 0.413 menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif memberikan kontribusi terhadap aliansi strategik sebesar 41.3%, sedangkan sisanya yaitu 58.7% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

*R-square* hotel bintang 4 dan 5 pada variabel Informasi SAM sebesar 0.705 menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif dan aliansi strategik memberikan kontribusi terhadap informasi SAM sebesar 70.5%, sedangkan sisanya yaitu 29.5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Pada hotel bintang 3 sebesar 0.395 menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif dan aliansi strategik memberikan kontribusi terhadap informasi SAM sebesar 39.5%, sedangkan sisanya yaitu 70.5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

*R-square* hotel bintang 4 dan 5 pada variabel SBSC sebesar 0.835 menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM,



budaya *THK*, interaksi strategi kompetitif dan budaya *THK* (strategi\*budaya) memberikan kontribusi terhadap SBSC sebesar 83.5%, sedangkan sisanya yaitu 16.5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Pada hotel bintang 3 sebesar 0.686 menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, budaya *THK*, interaksi strategi kompetitif dan budaya *THK* (strategi\*budaya) memberikan kontribusi terhadap SBSC sebesar 68.6%, sedangkan sisanya yaitu 31.4% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

Pada pengujian model struktural *Goodness of fit* menggunakan nilai *predictive-relative* ( $Q^2$ ) dalam pengukuran observasi. Nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ , mengindikasikan bahwa  $Q^2$  semakin baik

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) (1 - R3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.217) (1 - 0.497) (1 - 0.697)$$

$$Q^2 = 1 - (0.783) (0.907) (0.486)$$

$$Q^2 = 1 - 0.191$$

$$Q^2 = 0.809$$

Dari hasil tersebut diatas dapat dilihat bahwa nilai *predictive-relevance* pada hotel bintang 4 dan 5 sebesar 0.809 menunjukkan akurasi atau ketepatan model penelitian ini sebesar 80.9%.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) (1 - R3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.171) (1 - 0.156) (1 - 0.486)$$

$$Q^2 = 1 - (0.829) (0.844) (0.514)$$

$$Q^2 = 1 - 0.360$$

$$Q^2 = 0.640$$

Dari hasil tersebut diatas dapat dilihat bahwa nilai *predictive-relevance* pada hotel bintang 3 sebesar 0.640 menunjukkan akurasi atau ketepatan model penelitian ini sebesar 64%.



## 5.7 Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung, dan Uji Efek Moderasi (Uji Model Utama dan Uji Model pada Analisis Sensitivitas)

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model hubungan dibangun dalam penelitian ini sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit model*). Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini.

Pengujian hipotesis di dalam Analisis *PLS* menggunakan uji t-statistik dengan mengaplikasikan metode *resampling bootstrap*, uji mediasi menggunakan metode kausal step.

Hasil analisis secara lengkap dapat dilihat pada output model *PLS* (terlampir). Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2) pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi). Hasil pengujian hubungan antara variabel pengaruh langsung dan jalur pengaruh tidak langsung dapat diuraikan sebagai berikut.

### 5.7.1 Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis secara langsung pada hotel berbintang 3, 4 dan 5 atas pengaruh strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, dan SBSC.

Berdasarkan model empirik penelitian, dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang



diajukan melalui pengujian koefisien jalur model persamaan struktural. Pengujian hipotesis di dalam analisis PLS menggunakan uji t-statistik dengan mengaplikasikan metode *resampling bootstrap*. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung ditunjukkan pada Tabel 5.10.

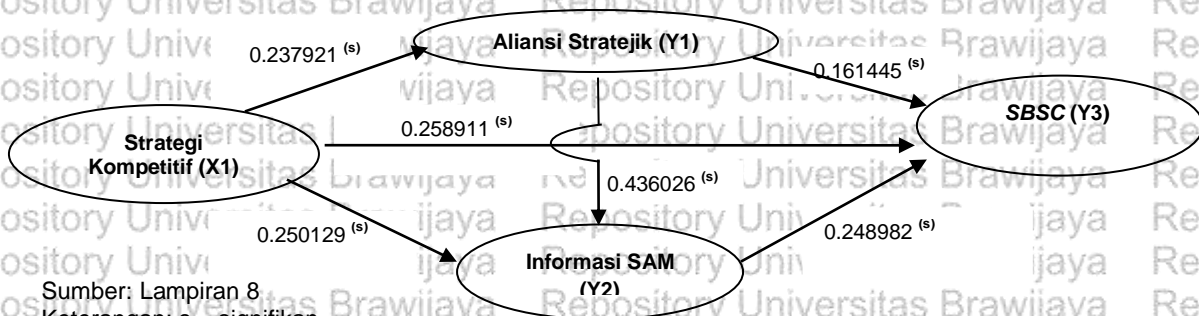
**Tabel 5.7**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipo-tesis	Jalur	Hotel Bintang 4 dan 5			Hotel Bintang 3		
		Koefisien Jalur	t-statistik $t_{kritis}=1.960$	Keterangan	Koefisien Jalur	t-statistik $t_{kritis}=1.960$	Keterangan
H1	SK --> SBSC	0.258911	3.096189	Signifikan	0.230834	2.536008	Signifikan
H2	SK --> AS	0.237921	2.902496	Signifikan	0.642351	15.229607	Signifikan
H3	SK --> ISAM	0.250129	3.663467	Signifikan	0.378150	4.528010	Signifikan
H4	AS --> ISAM	0.436026	7.426977	Signifikan	0.315156	4.803414	Signifikan
H5	AS --> KK	0.161445	1.999977	Signifikan	0.159289	2.034341	Signifikan
H6	ISAM --> SBSC	0.248982	3.516869	Signifikan	0.144086	2.524453	Signifikan

Sumber: Lampiran 8

Diagram jalur beserta koefisien jalur (*loading path*) yang menjelaskan hubungan antarvariabel laten disajikan pada gambar 5.1 berikut ini :

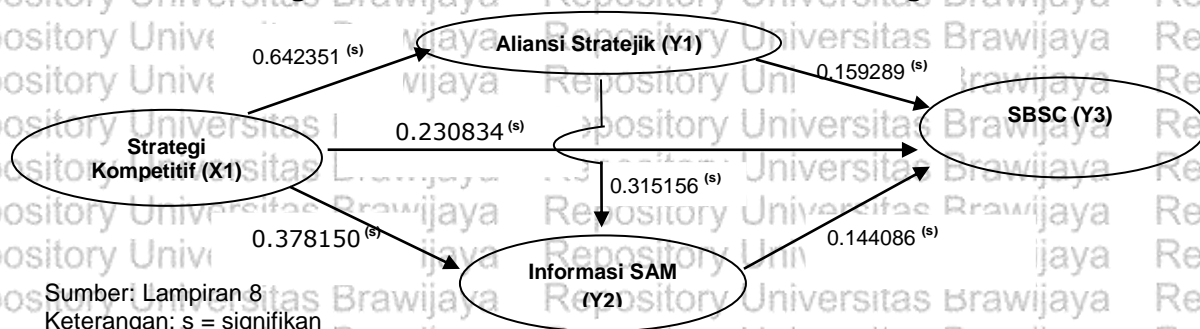
**Gambar 5.1**  
**Diagram Jalur Model Struktural Pada Hotel Berbintang 4 dan 5**



Sumber: Lampiran 8  
Keterangan: s = signifikan



**Gambar 5.2**  
**Diagram Jalur Model Struktural Hotel Berbintang 3**



Sumber: Lampiran 8  
Keterangan: s = signifikan

Hasil pengujian hipotesis pada model utama, yang disajikan berdasarkan Tabel 5.10 secara keseluruhan diuraikan dalam penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Hasil pengujian pengaruh langsung strategi kompetitif terhadap SBSC diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.258911 dengan arah positif, dimana semakin tinggi strategi kompetitif maka SBSC akan semakin meningkat. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar  $3.096189 > 1.960$ . Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi strategi kompetitif maka semakin meningkatkan SBSC.

**H2:** Hasil pengujian pengaruh langsung strategi kompetitif terhadap aliansi strategik diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.237921 dengan arah positif, dimana semakin tinggi strategi kompetitif maka aliansi strategik akan semakin meningkat. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar  $2.902496 > 1.960$  sehingga terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis (H2) yakni strategi kompetitif berpengaruh signifikan terhadap aliansi strategik.





**H3:** Hasil pengujian pengaruh langsung strategi kompetitif terhadap informasi SAM diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.250129 dengan arah positif. Koefisien bertanda positif memiliki arti hubungan antara strategi kompetitif terhadap informasi SAM adalah searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar  $3.663467 > 1.960$  sehingga terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis (H3) yakni strategi kompetitif berpengaruh terhadap informasi SAM.

**H4:** Hasil pengujian pengaruh langsung aliansi stratejik terhadap informasi SAM diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.436026 dengan arah positif. Koefisien bertanda positif memiliki arti hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja adalah searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar  $7.426977 > 1.960$  sehingga terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis (H4) yakni aliansi stratejik terhadap informasi SAM.

**H5:** Hasil analisis persamaan struktural dengan menggunakan PLS pengaruh langsung aliansi stratejik terhadap SBSC diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.161445 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti hubungan antara aliansi stratejik dengan SBSC adalah searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar  $1.999977 > 1.960$  sehingga terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis (H5) yakni aliansi stratejik berpengaruh terhadap SBSC.

**H6:** Hasil pengujian pengaruh langsung informasi SAM terhadap SBSC diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.248982 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti hubungan antara informasi SAM terhadap SBSC adalah searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar



$3.516869 > 1.960$  sehingga terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis ( $H_6$ ) yakni informasi SAM berpengaruh terhadap SBSC.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pada tabel 5.10, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa SBSC dipengaruhi secara langsung oleh strategi kompetitif, aliansi stratejik, dan informasi SAM. Pengujian model struktural pada analisis sensitivitas (hotel berbintang 3) juga menunjukkan hasil signifikansi yang sama, dengan nilai koefisien jalur dan t-statistik yang berbeda.

### 5.7.2 Pengujian Hipotesis, dan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis secara tidak langsung (mediasi) pada peran variabel aliansi stratejik dalam memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC, dan peran variabel informasi SAM dalam memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Pengujian hipotesis mediasi (*intervening*) diperlukan untuk mendeteksi kedudukan variabel antara (*mediating*) dalam model. Pengujian dapat dilakukan dengan *Sobel Test*. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) antar variabel penelitian pada model utama, disajikan pada Tabel 5.11 berikut.

**Tabel 5.8**  
**Hasil Uji Metode Sobel Test**

Jalur	Hotel Berbintang 4 dan 5			Hotel Berbintang 3		
	t-statistik	p-value	Ket.	t-statistik	p-value	Ket.
SK --> AS --> SBSC	1.6399580	0.10101390	Tidak Sig.	2.02057361	0.04332392	Sig.
SK --> ISAM --> SBSC	2.53763676	0.01116038	Sig.	2.20290641	0.02760135	Sig.

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.11 tampak pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian aliansi stratejik dalam memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC, diperoleh nilai t-statistik sebesar



1.6399580 < 1.960, serta nilai *two-tailed probability* sebesar 0.10101390, sehingga dapat disimpulkan bahwa aliansi strategik tidak memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Sedangkan, pengujian analisis sensitivitas (hotel berbintang 3) menunjukkan hasil yang berbeda, dimana aliansi strategik memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC, dengan nilai t-statistik sebesar 2.02057361 > 1.960, serta nilai *two-tailed probability* sebesar 0.04332392.

Hasil pengujian variabel penggunaan informasi SAM dalam memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC, diperoleh nilai t-statistik 2.53763676 > 1.960 dan nilai *two-tailed probability* sebesar 0.01116038. Dengan demikian, informasi SAM memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Pengujian metode *sobel test* pada analisis sensitivitas (hotel berbintang 3) juga menunjukkan hasil yang sama, dengan nilai t-statistik 2.20290641 > 1.960 dan nilai *two-tailed probability* sebesar 0.04332392.

Pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi) juga bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam model. Metode ini digunakan untuk menentukan sifat hubungan antara variabel, baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*), atau mediasi sebagian (*partial mediation*) dan bukan variabel mediasi. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian ditunjukkan pada Tabel 5.12 berikut.

**Tabel 5.9**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi**

Jalur	Hotel Berbintang 4 dan 5	Hotel Berbintang 3
-------	--------------------------	--------------------



	Koefisien <i>direct</i>	Koefisien <i>indirect</i>	Sifat Mediasi	Koefisien <i>direct</i>	Koefisien <i>indirect</i>	Sifat Mediasi
SK --> AS --> SBSC	0.258911 t-statistik 3.096189	0.10101390 t-statistik 1.6399580	Tidak Me- mediasi	0.258911 t-statistik 3.096189	0.04332392 t-statistik 2.02057361	Parsial
SK --> ISAM --> SBSC	0.258911 t-statistik 3.096189	0.01116038 t-statistik 2.53763676	Parsial	0.258911 t-statistik 3.096189	0.02760135 t-statistik 2.20290641	Parsial

Sumber : Lampiran 8 dan 9

Hasil pemeriksaan untuk mengetahui sifat atau jenis variabel mediasi dapat dilihat pada Tabel 5.12 dimana pengaruh langsung strategi kompetitif terhadap SBSC adalah positif signifikan diperoleh dari nilai koefisien jalur sebesar 0.258911, dengan nilai t-statistik  $3.096189 > 1.960$ . Hasil uji pengaruh tidak langsung variabel aliansi stratejik menunjukkan penurunan nilai koefisien jalur menjadi 0.10101390, dan nilai t-statistik  $1.6399580 < 1.960$ . Dengan demikian, variabel aliansi stratejik dalam penelitian ini bersifat tidak memediasi.

Pengujian analisis sensitivitas (hotel berbintang 3) menunjukkan hasil yang berbeda, dimana uji pengaruh tidak langsung variabel aliansi stratejik menunjukkan penurunan nilai koefisien jalur menjadi 0.04332392, dan nilai t-statistik  $2.02057361 > 1.960$ . Dengan demikian, variabel aliansi stratejik dalam analisis sensitivitas bersifat memediasi secara parsial.

Pengaruh langsung strategi kompetitif terhadap SBSC adalah positif signifikan diperoleh dari nilai koefisien jalur sebesar 0.258911, dengan nilai t-statistik  $3.096189 > 1.960$ . Hasil uji pengaruh tidak langsung variabel informasi SAM menunjukkan penurunan nilai koefisien jalur menjadi 0.01116038, dan nilai t-statistik  $2.53763676 > 1.960$ . Dengan demikian, variabel informasi SAM dalam penelitian ini bersifat memediasi secara parsial.



Pengujian analisis sensitivitas (hotel berbintang 3) menunjukkan hasil yang sama, dimana uji pengaruh tidak langsung variabel informasi SAM menunjukkan penurunan nilai koefisien jalur menjadi 0.02760135, dan nilai t-statistik  $2.20290641 > 1.960$ . Dengan demikian, variabel informasi SAM dalam analisis sensitivitas bersifat memediasi secara parsial.

### 5.7.3 Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur Uji Efek Moderasi

Efek moderasi menunjukkan interaksi antara variabel moderator dengan variabel independen (prediktor) dalam mempengaruhi variabel dependen. Pengujian efek moderasi dapat dilakukan secara bertahap dengan menggunakan pendekatan Baron dan Kenney (1986), yaitu menguji efek utama (hubungan langsung variabel independen terhadap dependen) harus signifikan. Berikutnya, pengujian pengaruh variabel moderasi terhadap dependen, harus signifikan, serta pengaruh interaksi variabel interaksi dan variabel moderator, juga harus signifikan.

**Tabel 5.10**  
**Hasil Pengujian Efek Moderasi**

Jalur	Hotel Berbintang 4 dan 5			Hotel Berbintang 3		
	Koefisien Jalur	t-statistik $t_{kritis}=1.960$	Keterangan	Koefisien Jalur	t-statistik $t_{kritis}=1.960$	Keterangan
SK-->SBSC	0.258911	3.096189	Signifikan	0.230834	2.536008	Signifikan
THK-->KK	0.224738	2.440655	Signifikan	0.450722	4.634797	Signifikan
(SK*THK) -->SBSC	0.212134	2.438307	Signifikan	0.112114	2.485733	Signifikan

Sumber: Lampiran 10

Pada tabel 5.13, hasil iterasi *bootstrapping* pada model utama, diperoleh nilai t-statistik variabel moderasi (SK\*THK) sebesar  $2.438307 > 1.960$  dan nilai koefisien jalur sebesar 0.212134, yang berarti bahwa budaya THK memoderasi pengaruh



strategi kompetitif terhadap SBSC. Jadi, perbedaan penerapan budaya THK, akan berpengaruh dalam tinggi rendahnya SBSC pada hotel berbintang 4 dan 5 di Bali.

Pengujian efek moderasi pada analisis sensitivitas juga menunjukkan hasil signifikansi yang sama, dengan nilai t-statistik variabel moderasi ( $SK * THK$ ) sebesar  $2.485733 > 1.960$  dan nilai koefisien jalur sebesar  $0.112114$ , yang berarti bahwa pada budaya THK juga memoderasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC. Jadi, perbedaan penerapan budaya THK, akan berpengaruh dalam tinggi rendahnya SBSC pada hotel berbintang 3 di Bali.

#### 5.7.4 Analisis Sensitivitas dengan Kontijensi "Fit"

##### 5.7.4.1 Uji Asumsi Klasik

###### 1. Uji Normalitas

Hasil uji Kolmogorof Smirnov pada lampiran 11, dapat dilihat bahwa nilai  $sig$  lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  sehingga normalitas data terpenuhi. Data diasumsikan sudah menyebar normal, sehingga residual juga akan menyebar normal.

###### 2. Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas pada lampiran 11, bisa dilihat bahwa nilai  $VIF$  lebih kecil dari 10 maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Berarti antara variabel independen dalam model regresi tidak saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna.

###### 3. Uji Autokorelasi

Dengan menggunakan metode Durbin Watson, pada lampiran 11, hasil  $d$ -hitung harus terletak antara  $d_u$  dan  $4-d_u$ .

$d$  hitung = 1.946

$d_u = 1.73$        $4-d_u = 2.27$



$$d_u < d_{hitung} < 4 \cdot d_u$$

$$1.73 < 1.946 < 2.27$$

Jadi, dapat disimpulkan bahwa terjadi non Autokorelasi, yaitu kesalahan atau gangguan yang masuk ke dalam fungsi regresi populasi adalah random atau tak berkorelasi.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil uji Glejser pada lampiran 11, diperoleh nilai sig. yang lebih besar dari  $\alpha=0,05$  sehingga persamaan regresi tersebut homoskedastisitas (tidak mengandung heteroskedastisitas). Dengan demikian, tidak ada korelasi antar variabel independen dengan variabel pengganggu.

#### 5.7.4.2 Pengukuran *goodness of fit* dari persamaan regresi variabel *dummy*

Pada lampiran 11, *R Square* ( $R^2$ ) sebesar 0.731 yang berarti ketepatan model mengenai besarnya dukungan variabel strategi kompetitif terhadap variabel kinerja keuangan sebesar 73.1%, sisanya yaitu 26.9% dari variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian.

#### 5.7.4.3 Analisis Regresi Linier Variabel *Dummy*

Tabel 5.11

Hasil Pengujian Regresi Linier Variabel *Dummy*

	Model	Koefisien	t	Sig.
1	(Constant)	2.358	15.217	.000
	Strategi Kompetitif	3.910	21.237	.000

Sumber: Lampiran 11

Persamaan regresi yang dihasilkan dari tabel diatas adalah:

$$\text{Kinerja Keuangan} = 2.358 + 3.910 \text{ Dummy Strategi Kompetitif}$$

Hasil pengujian secara parsial melalui uji t, menunjukkan bahwa:



1. Koefisien *intersep* memiliki nilai sig.t sebesar 0.000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga koefisien *intersep* signifikan, dan dapat disimpulkan bahwa apabila perusahaan menggunakan strategi *low cost* maka rata-rata kinerja keuangan (*ROA*) sebesar 2.358.

2. Koefisien *slope* variabel strategi kompetitif sebagai variabel *dummy* memiliki nilai sig.t sebesar 0.000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga koefisien *slope* variabel strategi kompetitif signifikan, dan dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan signifikan antara strategi *low cost* dan strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan (*ROA*) secara rata-rata.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka rata-rata *ROA* berdasarkan strategi adalah sebagai berikut:

Model I:

Rata-rata Kinerja Keuangan (*ROA*) menggunakan strategi *low cost* adalah 2.358.

Koefisien *intersep* sebesar 2.358 menunjukkan bahwa apabila korporasi menggunakan strategi *low cost* maka rata-rata *ROA* pada perusahaan dengan strategi *low cost* sebesar 2.358.

Model II:

Rata-rata Kinerja Keuangan (*ROA*) menggunakan strategi diferensiasi

$$= 2.358 + 3.910(1) = 6.268$$

Koefisien *intersep* sebesar 6.268 menunjukkan bahwa apabila perusahaan menggunakan strategi diferensiasi maka rata-rata *ROA* pada perusahaan dengan strategi diferensiasi sebesar 6.268.

Dengan demikian, terdapat kepekaan kinerja keuangan pada saat terjadi perubahan strategi kompetitif. Bisa dinyatakan bahwa penerapan strategi *low cost* akan





membawa dampak pada perolehan kinerja keuangan yang lebih rendah bila dibandingkan dengan strategi diferensiasi.

## 5.8 Pembahasan

Pada bagian pembahasan penelitian ini memuat penjelasan mengenai analisa penyebab terjadinya pengaruh maupun tidak berpengaruh antara variabel penelitian baik pengaruh secara langsung, pengaruh secara tidak langsung (mediasi), maupun pengaruh moderasi, mengacu pada pengujian hipotesis sebelumnya pada kategori hotel berbintang 4 dan 5. Pembahasan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 5.8.1 Strategi Kompetitif Berpengaruh Positif terhadap SBSC

Pembahasan tentang pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC adalah untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap SBSC. Untuk itu perlu dibahas tentang hasil empirik tersebut.

#### 1. Kinerja Keuangan

Hotel berbintang 4 dan 5 cenderung menerapkan strategi diferensiasi untuk meningkatkan kinerja keuangannya. Kompetisi yang kuat pada industri perhotelan telah mendorong manajer untuk mencari strategi kompetitif yang dapat membedakannya dari hotel yang lain (Sandvik & Sandvik, 2003). Tanpa memiliki nilai unik, sebuah hotel akan mengalami kesulitan untuk menarik minat pelanggan.

Selain menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaing, hotel juga bisa meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan membuat paket budaya bagi



pelanggan yang tinggal di hotelnya. Strategi seperti ini akan lebih menarik minat pelanggan, karena mampu menyediakan nilai yang berbeda dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi diferensiasi juga bisa diterapkan melalui penggunaan arsitektur khas lokal serta desain interior serta properti yang unik. Meskipun harganya lebih tinggi, pelanggan akan lebih memilih hotel yang menawarkan diferensiasi jasa atau pelayanan. Dengan memiliki lebih banyak pelanggan, tingkat hunian hotel akan meningkat, sehingga mengarah ke pendapatan yang lebih tinggi.

Strategi diferensiasi yang menjadi sumber keunggulan kompetitif, dapat menjaga kelangsungan hidup korporasi. Bali yang memiliki budaya yang unik, mengakibatkan hotel tidak perlu mengadopsi inovasi mahal untuk menerapkan strategi diferensiasi. Sebuah hotel dapat menambahkan hidangan tradisional dalam menu, atau penggunaan seragam tradisional untuk karyawan.

Kompetisi yang kuat pada industri perhotelan telah mendorong manajer untuk menerapkan strategi kompetitif yang dapat membedakannya dari hotel yang lain (Sandvik & Sandvik, 2003). Tanpa memiliki nilai unik, sebuah hotel akan mengalami kesulitan untuk menarik minat pelanggan. Hotel harus berinovasi mencari nilai sendiri untuk membuatnya berbeda dari hotel lainnya. Dengan menerapkan strategi kompetitif, sebuah hotel dapat menciptakan nilai sendiri, yang dapat membedakannya dari pesaingnya (Lovelock *et al.*, 2011) sehingga meningkatkan kinerja keuangannya atau "good fit". Hasil penelitian ini mendukung temuan Zhou *et al.* (2009) serta McCaskey dan Symes (2004), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung antara strategi kompetitif terhadap kinerja keuangan.

## 2. Kinerja Pelanggan



Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kompetitif akan meningkatkan kinerja pelanggan hotel. Strategi kompetitif dapat menciptakan nilai tambah dan memberikan keuntungan kepada hotel, karena pelanggan mempertimbangkan produk dan layanan hotel lebih unggul daripada pesaing (Porter, 1985). Nilai ini akan berdampak pada kesediaan pelanggan untuk membayar tarif hotel dengan harga yang lebih tinggi.

Minat pelanggan ditingkatkan dengan melakukan berbagai strategi yang dilakukan oleh korporasi. Misalnya, terdapat hotel yang menargetkan lokasi strategis untuk bangunannya sehingga harus membayar harga tanah yang lebih tinggi. Ada juga hotel yang memilih strategi membangun sebuah resort mewah serta kualitas villa yang eksklusif, dan menghabiskan lebih banyak biaya untuk dapat memiliki pantai pribadi. Terdapat juga hotel yang mengeluarkan biaya lebih tinggi untuk melengkapi hotel dengan teknologi canggih.

Strategi diferensiasi di industri perhotelan tidak hanya didasarkan pada fasilitas mewah atau lokasi yang strategis. Faktor penting lain yang menarik perhatian pelanggan adalah kualitas pelayanan (Chen *et al.*, 2011). Manajemen hotel dapat merancang dekorasi kamar yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan, menawarkan menu khas daerah tertentu, atau pijat tradisional.

Pelayanan terhadap pelanggan akan membuat pelanggan merasa nyaman, dan memotivasi pelanggan untuk datang kembali (Kandampully, 2007). Pelanggan yang puas, akan merekomendasikannya ke pihak lain, sehingga jumlah pelanggan semakin meningkat. Dengan demikian, strategi kompetitif dapat menjadi cara untuk meningkatkan kinerja pelanggan hotel.



Salah satu strategi kompetitif yang tengah gencar diterapkan oleh industri perhotelan di Bali adalah strategi hijau, yaitu strategi bisnis yang ramah lingkungan sehingga bisa menciptakan korporasi yang lebih seimbang. Tindakan ramah lingkungan bisa dilihat sebagai bagian integral dari menawarkan layanan sehingga bisa meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Industri perhotelan menggunakan energi listrik dan air dalam jumlah yang besar, serta menghasilkan limbah yang signifikan sehingga perlu menerapkan strategi ramah lingkungan yang berimbang pada peningkatan kinerja pelanggan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya oleh McCaskey dan Symes (2004), yang berpendapat bahwa strategi kompetitif dapat meningkatkan pangsa pasar. Penelitian sebelumnya oleh Avcı *et al.* (2011), mengungkapkan bahwa tipe prospektor memiliki pangsa pasar yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan citra korporasi yang lebih baik dibandingkan dengan tipe defender. Penelitian ini juga mendukung temuan Zhou *et al.* (2009) bahwa strategi diferensiasi dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

Temuan Prud'homme dan Raymond (2013) serta Gao dan Mattila (2014) menunjukkan bahwa pelanggan cenderung lebih puas dengan perusahaan yang terlibat dalam praktik-praktik yang relatif lebih ramah lingkungan dalam proses pelayanannya. Oleh karena itu, pelayanan praktek hijau hotel cenderung memiliki dampak signifikan pada kepuasan pelanggan (Berezan *et al.*, 2013).

### **3. Kinerja Proses Bisnis Internal**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kompetitif akan meningkatkan kinerja proses bisnis internal. Untuk memberikan kualitas layanan yang tinggi



dengan memenuhi kebutuhan pelanggan secara akurat dan tepat waktu, maka hotel menerapkan sistem informasi yang komprehensif sehingga dapat beroperasi secara lebih efisien. Misalnya, menggunakan sistem *database* pelanggan yang berisi informasi terbaru dan paling akurat mengenai pelanggan, hotel dapat menghemat waktu dan biaya yang dihasilkan dari kesalahan layanan, serta meminimalisasi keluhan pelanggan. Hotel yang mampu beroperasi secara efisien dalam memberikan layanan kepada pelanggan mengakibatkan kinerja proses bisnis internal meningkat.

Penerapan strategi kompetitif telah mendorong korporasi untuk melakukan inovasi pelayanan sehingga memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Hal ini akan meningkatkan kinerja proses bisnis internal. Sebagai contoh, korporasi dapat mengembangkan strategi untuk menggunakan potensi lokal yang akan memberikan layanan maksimal kepada pelanggan. Contoh lain adalah strategi berdimensi sosial, yaitu mengembangkan strategi yang bisa berdampak kepada kesejahteraan masyarakat lokal. Misalnya, korporasi dapat mencoba untuk membeli makanan organik dari petani lokal, dan mengkomunikasikannya kepada pelanggan. Hal ini dapat meningkatkan persepsi pelanggan tentang korporasi. Dalam pelayanan, hotel dapat mengintegrasikan budaya dan adat istiadat lokal. Tindakan ini bisa memberikan pengalaman layanan yang lebih otentik yang bernilai tambah bagi pelanggan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Tarfasa dan Brouwer (2013) dan Kim *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa inovasi layanan dalam meningkatkan kinerja proses bisnis internal, sangat diperlukan untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan, sehingga pelanggan bersedia membayar premi lebih atas pelayanan



tersebut. Bangchokdee (2008), serta Tavitiyaman (2012) mengungkapkan hubungan positif antara strategi kompetitif dan kinerja bisnis proses terkait internal dalam industri manufaktur dan perhotelan di AS.

Bangchokdee (2008) mengungkapkan hubungan positif antara strategi kompetitif dan kinerja bisnis proses terkait internal dalam industri manufaktur. Hasil ini juga mendukung penelitian Tavitiyaman (2012) di industri perhotelan AS yang menemukan bahwa menerapkan strategi bersaing, terutama dengan memiliki staf yang sangat terampil, dapat meningkatkan cara memberikan layanan kepada pelanggan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi kompetitif dapat meningkatkan efisiensi operasional hotel dalam memberikan layanan kepada pelanggan, yang berarti terjadi peningkatan kinerja bisnis yang berhubungan dengan proses internal.

#### **4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kompetitif akan meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Hotel yang menerapkan strategi kompetitif, membutuhkan karyawan yang sangat terampil untuk memberikan layanan yang berkualitas dan inovatif (Guthrie *et al.*, 2002; Youndt *et al.*, 1996). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa hotel berfokus pada kualitas layanan, cenderung menekankan kepada praktek manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen, pelatihan, penghargaan dan komunikasi (Hoque, 1999; Panayotopoulou *et al.*, 2003). Akibatnya, hotel akan meningkatkan kualitas pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional karyawannya. Misalnya, sebuah hotel dapat memberikan pelatihan untuk karyawan *front office* tentang bagaimana menggunakan layanan pemesanan yang canggih. Setelah menyelesaikan pelatihan,



karyawan akan dapat memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan pemesanan, dan menangani pelanggan *check-in* dan *check-out* melalui prosedur yang profesional, sehingga meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Keterampilan, kemampuan, motivasi dan kepuasan karyawan, merupakan prasyarat penting untuk keberhasilan pelaksanaan strategi kompetitif korporasi, karena mendukung pengembangan inovasi. Karyawan merupakan kekuatan pendorong di balik setiap kegiatan organisasi. Korporasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung berbagai aktivitas dalam korporasi, sehingga harus diberikan pelatihan kepada karyawan. Pengembangan teknologi yang relevan, misalnya teknologi yang mengurangi dampak negatif dari jasa pelayanan yang diberikan terhadap lingkungan dan masyarakat, sangat diperlukan. Teknologi yang ramah lingkungan adalah salah satu prasyarat korporasi yang penting untuk mencapai korporasi yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya oleh Bangchokdee (2008), McCaskey dan Symes (2004), serta Tavitiyaman *et al.* (2012) yang menemukan hubungan yang signifikan antara strategi kompetitif terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan industri manufaktur.

### **5. Kinerja Sosial dan Lingkungan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Hubungan ini mendukung pendapat bahwa hotel telah menggunakan aspek sosial-lingkungan dalam menciptakan keuntungan kompetitif bagi hotelnya. Hotel dengan kondisi sosial dan lingkungan yang buruk akibat kinerja lingkungan yang tidak sehat atau tidak aman, memiliki dampak yaitu karyawan kehilangan kenyamanan dalam melakukan pekerjaannya dan pelanggan



menjadi tidak puas dalam menerima layanan dari hotel. Oleh karena itu, hotel menerapkan strategi kompetitif dengan memperhatikan peningkatan kinerja sosial dan lingkungan. Hotel menerapkan standar manajemen lingkungan yang tinggi dan berkolaborasi dengan orang-orang lokal untuk melindungi lingkungan (Cochrane, 2009). Dengan menerapkan praktek-praktek sosial dan lingkungan, hotel mendapatkan kepercayaan dari karyawan dan pelanggan, yang mengarah ke reputasi yang lebih baik (Miles & Covin, 2000).

Berbagai strategi kompetitif yang telah mengintegrasikan aspek sosial dan lingkungan dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan strategi keberlanjutan korporasi, yang dijabarkan ke dalam tindakan-tindakan, yang hasilnya selalu terukur dan dianalisa biaya manfaatnya. Dengan demikian, manajer bisa menganalisa pendorong peningkatan kinerja sosial dan lingkungan, berbagai tindakan yang akan bisa untuk memperbaikinya, dan konsekuensi yang akan ditimbulkannya. Manajer akan melakukan strategi-strategi untuk meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan.

Dari segi strategi dalam penghematan air, hotel bisa memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meminimalkan penggunaan air di toilet, dapur, laundry, memanfaatkan air limbah hotel untuk menyiram tanaman, serta menggunakan teknologi otomatis untuk *shower*, keran air dan *flushing* toilet.

Melestarikan lingkungan, juga dilakukan melalui pemilihan material bangunan yang digunakan hotel. Bangunan yang materialnya berbahan dasar kayu atau batu alam yang berlebihan dapat merusak ekosistem hutan dan alam.

Hotel di Bali, kebanyakan material bangunan berasal dari batu karang, batu alam dan kayu. Penggunaan batu karang dan batu alam haruslah memperhatikan keseimbangan lingkungan asal batu tersebut, agar tidak terjadi kerusakan yang





berlebihan. Penggunaan kayu, juga harus memperhatikan ketersediaan, serta memperhitungkan penanaman kembali untuk menjaga kelestarian hutan. Arsitektur tradisional yang digunakan hotel, bisa memanfaatkan material yang menyesuaikan kondisi cuaca yang paling dominan, yaitu penggunaan kayu, keramik, sirap, genteng, rumput alang-alang sebagai atap untuk mengurangi panas, batu kapur untuk mengurangi panas, dan menggunakan energi alam berupa energi matahari sebagai energi listrik.

Strategi dalam penanganan limbah/sampah merupakan hal yang perlu mendapat perhatian bagi hotel. Sampah diidentifikasi sebagai salah satu faktor penyebab timbulnya eksternalitas negatif terhadap kegiatan perkotaan. Pengelolaan sampah di Indonesia masih menggunakan paradigma lama: kumpul-angkut-buang. Identifikasi dan karakterisasi limbah merupakan sebuah konsep baru yang dikembangkan di lingkungan industri perhotelan di Bali.

Untuk meningkatkan kinerja sosial, hotel bisa merekrut masyarakat setempat menjadi karyawan, serta telah memberikan kompensasi bila ada kerugian yang ditimbulkan dari usaha yang dijalankan. Pihak hotel juga telah membangun sarana dan prasarana yang mempermudah akses keluar masuk daerah, serta membangun fasilitas umum. Kegiatan sosial kemasyarakatan hotel, lebih ditekankan kepada kepedulian sosial seperti pemberian santunan, beasiswa, kunjungan ke panti asuhan sampai pada kegiatan kebersihan lingkungan.

Berbagai upaya bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja sosial dan lingkungannya dalam rangka menuju pengelolaan operasi secara berkelanjutan.

Upaya yang dilakukan seperti penerapan praktik hemat energi, pengelolaan limbah dan air serta pengembangan bangunan *eco-design*, penghijauan, dan lain-lain. Hal



ini dilakukan selain untuk menjaga kelestarian lingkungan, juga karena meningkatnya harapan konsumen agar hotel juga peduli dengan tanggung jawab sosial dan lingkungannya. Diperlukan dedikasi dari manajemen dan karyawan melalui pelaksanaan pelatihan, investasi dalam teknologi bersih dan prospek kemitraan bisnis jangka panjang yang merangkul semua pemangku kepentingan.

Para profesional perhotelan harus terus menempha masa depan berkelanjutan melalui perilaku bisnis yang lebih bertanggung jawab (Barton, 2011; Kiron *et al.*, 2012).

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Porter dan der Linde (1995) yang berpendapat bahwa kesadaran korporasi terhadap isu lingkungan dapat meningkatkan daya saingnya. Hotel yang menerapkan strategi terkait lingkungan sebagai keunggulan kompetitif, akan memperoleh kinerja sosial dan lingkungan yang tinggi. Korporasi telah menggabungkan aspek lingkungan dan sosial ke dalam strateginya dan digunakan dalam misi strategis usahanya (Barton, 2011; Kiron *et al.*, 2012). Isu-isu sosial dan lingkungan merupakan keunggulan kompetitif (Haanaes *et al.*, 2011) dan sumber penciptaan nilai jangka panjang (Barton, 2011; Porter & Kramer, 2011). Oleh karena itu, semakin banyak korporasi telah mengakui manfaat merumuskan strategi yang menggabungkan tanggung jawab lingkungan dan sosial (Epstein & Wisner, 2012).

Cucculelli dan Goffi (2016) memberikan bukti empiris dari industri perhotelan bahwa hotel-hotel yang terlibat dalam praktik-praktik lingkungan dan sosial, akan mencapai peningkatan daya saing. Korporasi melihat aspek lingkungan dan sosial sebagai aspek strategis untuk misi perusahaan, digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Kiron *et al.*, 2012), serta menciptakan nilai jangka panjang



(Porter dan Kramer, 2011; Borton, 2011). Oleh karena itu, semakin banyak korporasi yang telah mengakui pentingnya keuntungan merumuskan strategi yang menggabungkan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Epstein *et al.*, 2015).

### 5.8.2 Strategi Kompetitif Berpengaruh Positif terhadap Aliansi Stratejik

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa penerapan strategi bersaing akan meningkatkan keterlibatan hotel dalam aliansi stratejik. Hal ini menunjukkan, hotel berbintang 4 dan 5 masih memiliki sumber daya yang terbatas untuk menerapkan strategi kompetitifnya. Misalnya, kemampuan untuk memperbaharui teknologi sistem reservasi canggih, pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan untuk memberikan standar yang tinggi kualitas pelayanan (Zhao & Dia, 2008). Hotel harus memiliki sumber daya yang tinggi dalam bidang teknologi dan sumber daya manusia yang terampil untuk tetap kompetitif, mengharuskan hotel untuk terlibat dalam aliansi stratejik.

Dalam aspek sumber daya teknologinya, aliansi stratejik mendorong hotel berbintang 4 dan 5 mampu untuk menerapkan teknologi informasi dalam menyimpan data dari tamu, kamar, barang yang diperlukan selama menginap, dan lain-lain. Sistem teknologi dalam industri perhotelan dapat menggunakan *e-business* yang canggih untuk mendukung proses operasionalnya, sehingga memberikan kemudahan dan efisiensi serta efektifitas kerja dari seluruh staf dan pengelola hotel.

Teknologi informasi yang digunakan diantaranya teknologi informasi untuk keperluan pengelolaan tamu mulai reservasi hingga tamu tersebut *check out*, teknologi informasi yang mengintegrasikan penggunaan telepon, *laundry*, *room service* ataupun restoran sehingga lebih memudahkan untuk pengecekan dan



elayanan pembayaran. Selain itu, teknologi yang terintegrasi dengan sistem akuntansi akan memudahkan *shareholder* untuk melihat kinerja hotel.

Hotel berbintang 4 dan 5 di Bali berusaha untuk memiliki kualitas layanan yang tinggi, sehingga tingginya tingkat kompleksitas dan besarnya ekspektasi tamu akan kemudahan dan pelayanan yang baik akan dapat diselesaikan dengan sistem *e-busienss*. Melalui sistem ini, kegiatan hotel akan dapat berjalan dengan efisien, seperti pada proses reservasi tamu, penerimaan dan pembayaran tamu, fasilitas yang digunakan oleh tamu, hingga sistem pelaporan, seperti laporan keuangan dan evaluasi hasil kerja yang dapat menjadi dasar manajemen untuk menentukan perencanaan dan strategi usaha kedepannya.

Dari segi sumber daya manusianya, aliansi strategik dapat menghasilkan karyawan yang berkompeten dan terampil. Hal ini akan memberikan manfaat terhadap pelayanan, pelanggan, produktiitas karyawan, serta kemampuan yang handal dalam memanfaatkan teknologi baru. Melalui aliansi, pihak pengelola hotel melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan profesionalisme, keterampilan, keahlian, ide, inovasi, dan kinerja yang tinggi dalam bekerja sehingga mampu menjadi karyawan yang terampil dan unggul.

Hotel harus memiliki sumber daya yang tinggi dalam memberikan produk unggulan kepada pelanggan, sehingga memerlukan aliansi strategik. Hotel akan memiliki keunggulan kompetitif yang diperlukan agar berkelanjutan ditengah persaingan yang semakin keras. Pengelola hotel terlibat dalam aliansi strategik dengan korporasi-korporasi internasional merupakan hotel yang masih memiliki keterbatasan kualitas sumber daya.



Melalui aliansi stratejik, hotel akan mendapatkan keuntungan berupa sumber daya keuangan yang lebih besar, teknologi, dan pengalaman layanan internasional untuk meningkatkan reputasi hotelnya. Peningkatan reputasi melalui pemanfaatan perkembangan teknologi informasi memiliki peran penting tidak hanya untuk salah satu strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga untuk meningkatkan pelayanan bagi pelanggan, memberikan pemahaman yang lebih baik bagi pelanggan sehingga bisa mengambil keputusan secara cepat dan tepat (Buhalis & Leung, 2018). Melalui aliansi, bisa diwujudkan *smart tourism technologies* (STTs) berupa situs-situs tujuan perjalanan wisata, reservasi, sampai dengan pembayarannya. Pelanggan akan mendapatkan informasi yang lebih akurat, lengkap, komprehensif, dan tepat waktu (Xiang *et al.*, 2015)

Hasil penelitian ini mendukung temuan Joshi *et al.* (1998); Becerra *et al.*, (2013); Bordean *et al.* (2010); Jonsson & Devonish (2009); McCaskey dan Symes, (2004) yang menyatakan bahwa strategi kompetitif berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Dalam menerapkan strategi kompetitif, hubungan aliansi stratejik dibutuhkan oleh korporasi yang masih kekurangan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan lain-lain. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Becerra *et al.* (2013); Bordean *et al.* (2010); Jonsson Devonish (2009); McCaskey dan Symes (2004) yang menyatakan bahwa penerapan strategi kompetitif berpengaruh terhadap aliansi stratejik.

### 5.8.3 Strategi Kompetitif Berpengaruh Positif terhadap Informasi SAM

Hasil penelitian pada hipotesis 3 menunjukkan bahwa manajer hotel akan meningkatkan penggunaan informasi SAM ketika menggunakan strategi kompetitif. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, hotel membutuhkan informasi



tentang pelanggan dan pesaing, yang berasal dari informasi SAM. Korporasi selalu bekerja berorientasi pada proses, dengan melakukan urutan kegiatan yang mengkonsumsi berbagai sumber daya untuk menjalankan berbagai strategi dalam rangka menciptakan nilai bagi pelanggan. Penggunaan informasi SAM memungkinkan korporasi memiliki titik kontrol dalam proses untuk mengumpulkan dan mengirim segala informasi kepada pembuat keputusan, berupa informasi keuangan dan non-keuangan, secara tepat waktu (Trigo *et al.*, 2016).

Informasi yang dibutuhkan cenderung lebih berorientasi kepada pelanggan untuk bisa memenangkan persaingan (Zhou *et al.*, 2009). Akibatnya, hotel akan selalu mencoba untuk mengikuti tren terbaru dalam memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya. Agar dapat mengetahui tentang tren terbaru di pasar, hotel membutuhkan informasi SAM terkait pelanggan. Misal, tren mengenai harapan pelanggan saat membutuhkan dan menerima pelayanan. Hal ini dapat ditemukan jika hotel memiliki informasi lengkap mengenai pelanggan. Demikian pula, sebuah hotel dapat menyelenggarakan pagelaran budaya yang belum digelar oleh pesaing, untuk menarik minat calon tamu. Strategi ini dapat dilaksanakan jika hotel memiliki informasi tentang pesaingnya. Informasi SAM dapat membantu manajer dalam membuat keputusan untuk memilih strategi kompetitif yang tepat.

Informasi SAM memiliki beberapa peranan penting, yaitu: 1) dapat membantu korporasi dalam memutuskan strategi kompetitif yang dipilih dalam menghadapi tantangan pasar yang kompetitif, serta berfokus pada peningkatan nilai tambah korporasi agar melebihi kompetitornya, 2) membantu manajer memonitor kinerja korporasinya pada lingkungan yang kompetitif, 3) membantu memprediksi konsekuensi atas berbagai alternatif tindakan yang dapat dilakukan pada



perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Seluruh informasi yang tersedia dalam korporasi akan menjadi efektif apabila bisa mendukung pengambil keputusan atau pengguna informasi. Kesesuaian antara kebutuhan pembuat dengan keputusan informasi akan meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil, sehingga bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Mia dan Chenhall (1994) menyatakan bahwa informasi SAM yang andal akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung temuan Chong dan Chong (1997), Bangchokdee (2008), Abernethy & Guthrie (1994), Boulianne (2007), dan Khan *et al.* (2010) yang menemukan hubungan positif antara strategi kompetitif terhadap penggunaan informasi SAM. Langfield-Smith (2010) menyatakan bahwa korporasi yang menerapkan strategi diferensiasi perlu menggunakan informasi SAM secara lebih intensif. Khan *et al.* (2010) mengungkapkan bahwa korporasi jenis prospektor cenderung menggunakan informasi SAM secara lebih efektif dibandingkan dengan korporasi tipe defender.

#### **5.8.4 Aliansi Strategik Berpengaruh Positif terhadap Informasi SAM**

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa manajer hotel meningkatkan penggunaan informasi SAM setelah melakukan aliansi strategik. Manajer hotel membutuhkan informasi SAM untuk memecahkan masalah potensial yang terjadi dengan mitra aliansi serta untuk memperkuat dan menyukseskan aliansi strategik. Ada kebutuhan untuk mengukur dan melaporkan kegiatan korporasi setelah melakukan aliansi, misalnya, bagaimana untuk mencatat aset dan persediaan yang dimiliki oleh masing-masing pasangan (Kinney, 2001). Masing-masing mitra harus memiliki sistem pencatatan transaksi dalam kegiatan aliansi. Sebuah sistem akuntansi manajemen dapat memberikan informasi yang terkait dengan kegiatan



tersebut untuk membantu para manajer dalam membuat keputusan yang tepat.

Tanpa informasi yang tepat, manajer dapat membuat keputusan yang salah, yang dapat menyebabkan salah tafsir dan konflik antara mitra. Oleh karena itu, memiliki informasi yang tepat sangat penting untuk menjaga hubungan aliansi stratejik.

Industri hotel adalah industri yang sangat terfragmentasi. Akibatnya, terlibat dalam aliansi stratejik dapat menjadi solusi untuk mendapatkan pangsa pasar (Olsen & Roper, 1998). Hal ini juga berlaku pada hotel di Indonesia yang mengalami kekurangan sumber daya keuangan, pengetahuan atau teknologi untuk bersaing dengan kompetitor internasional.

Aliansi stratejik dengan agen perjalanan, misalnya, hotel dapat membangun sistem reservasi untuk pelanggan. Mitra operator tur akan memerlukan informasi yang paling update berkaitan dengan layanan dan harga kamar hotel. Dengan demikian, informasi SAM harus tersedia sehingga manajer hotel dapat menentukan tarif kamar dan meneruskan informasi tersebut kepada pihak agen perjalanan. Oleh karena itu, informasi SAM bermanfaat bagi pihak yang terlibat dalam aliansi stratejik.

Dalam situasi persaingan yang tinggi, hotel perlu terlibat dalam aliansi stratejik. Di Bali, PHRI memberikan fasilitas bagi hotel yang menjadi anggotanya, dalam melakukan aliansi stratejik. Aliansi dapat dilakukan dengan hotel lainnya, maupun dengan pihak lain, seperti pemasok dan pelanggan. Dengan bergabung dalam PHRI, sebuah hotel mampu berbagi informasi dengan anggota PHRI lainnya.

Misalnya, ketika sebuah hotel memiliki masalah dengan pemasok (misalnya, kualitas produk yang tidak memuaskan) atau pelanggan (misalnya, piutang yang belum dibayar), manajer akan menginformasikan anggota lain dalam pertemuan bulanan untuk mengingatkannya tentang risiko melakukan aliansi stratejik dengan pemasok





atau pelanggan tertentu. Untuk itu, peranan informasi SAM sangat dibutuhkan agar aliansi stratejik ini bisa tetap terjalin.

Setelah membentuk aliansi stratejik, pengelola hotel perlu memperbarui informasi dengan mitra aliannya. Informasi SAM mendukung manajer hotel dalam menjaga hubungan aliansi stratejik. Aliansi dengan agen perjalanan, misalnya, manajer hotel harus memberikan informasi tentang harga kamar terbaru dan acara khusus sehingga agen perjalanan dapat mempromosikan hotel untuk pelanggan sasaran. Manajer hotel menyediakan informasi pada situs hotel untuk mempermudah dan mempercepat pemberian informasi. Oleh karena itu, setelah aliansi stratejik dibentuk, informasi SAM sangat penting digunakan untuk mendukung manajer hotel dalam membuat keputusan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Hakansson dan Lind (2014) yang menyatakan bahwa manajer membutuhkan informasi SAM yang tepat setelah mendirikan aliansi stratejik. Informasi ini berguna untuk membantu mitra aliansi beradaptasi satu sama lain dan mengkoordinasikan kegiatannya secara bersama. Anderson dan Sedatole (2013) menyatakan bahwa informasi SAM penting untuk membantu manajer dalam mengembangkan kepercayaan antar korporasi dan menilai kompatibilitas proses pengambilan keputusan antara mitra aliansi, yang mengarah kepada kesuksesan aliansi.

#### **5.8.5. Aliansi Stratejik Berpengaruh Positif terhadap SBSC**

##### **1. Kinerja Keuangan**



Hasil penelitian menunjukkan bahwa aliansi strategik berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Aliansi strategik akan menghasilkan keunggulan kompetitif sehingga mempengaruhi kinerja keuangan. Selain itu, aliansi strategik juga akan dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan menciptakan peluang untuk menarik pelanggan potensial, sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan hotel.

Dengan bergabung dalam PHRI, kesempatan untuk melaksanakan aliansi strategik semakin terbuka, karena setiap hotel dapat berinteraksi untuk mendapatkan pengetahuan dan keahlian dari anggota lain. Hotel dapat terlibat dalam aliansi sehubungan dengan pemasok dan pelanggan. Manajer cenderung menempatkan lebih fokus pada perhitungan biaya dan manfaat ketika terlibat dalam aliansi (Triandis, 1995).

Aliansi strategik dapat membantu korporasi untuk merespon ketidakpastian lingkungan (Burgers, Hill, & Kim, 1993). Misalnya, untuk menangani kebutuhan pelanggan yang cepat berubah, manajer hotel perlu memiliki fleksibilitas yang berkaitan dengan investasi dalam teknologi seperti sistem informasi pemasaran. Kekurangan sumber daya keuangan atau manusia, mendorong hotel terlibat dalam aliansi strategik.

Aliansi strategik digunakan oleh korporasi untuk melakukan kerjasama dalam mengintegrasikan keahliannya, pasokan, pemasaran, dan teknologi, sehingga akan mendatangkan manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Aliansi strategik bermanfaat untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat. Komplementasi berbagai keahlian dan sumber daya korporasi akan menciptakan kemampuan yang sulit dicapai secara mandiri



Berbagai manfaat yang diperoleh dengan melakukan aliansi strategik, akan bisa meningkatkan kinerja keuangan hotel karena telah mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk bisa mempertahankan proses operasinya, keunggulan kompetitif korporasi tersebut juga harus diciptakan secara berkelanjutan. Hal ini merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan secara berkesinambungan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, yang berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara keterlibatan dalam aliansi strategik terhadap kinerja keuangan (Anand & Khanna, 2000; Bucklin & Sengupta, 1993; Draulans *et al.*, 2003; Lambe *et al.*, 2002; Luo *et al.*, 2007; Winata, 2005).

## 2. Kinerja Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan aliansi strategik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelanggan hotel. Aliansi strategik memiliki peranan penting bagi pengembangan proses bisnis perhotelan. Aliansi strategik yang bertujuan untuk pengembangan teknologi informasi, tidak hanya bertindak sebagai alat untuk efisiensi dan efektivitas operasional, tapi juga untuk meningkatkan kinerja korporasi (Melián-González dan Bulchand-Gidumal, 2016), serta menyebarkan informasi pemasaran (Okumus, 2013). Manfaat lain aliansi strategik adalah untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pelanggan (Neuhofer *et al.*, 2015).

Aliansi strategik dilakukan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pengembangan teknologi informasi, serta mengembangkan daya saing melalui pemahaman yang lebih baik mengenai pelanggan sehingga kinerja pelanggan bisa ditingkatkan. Aliansi strategik dapat membantu mitra aliansi untuk mengatasi ketidakpastian teknologi (Bucklin dan



Sengupta, 1993), untuk mempromosikan produk masing-masing (Chathoth dan Olsen, 2003), untuk mendapatkan pangsa pasar (Sarkar *et al.*, 2001), dan untuk menanggapi ketidakpastian lingkungan (Burgers *et al.*, 1993), termasuk lingkungan yang berubah dengan cepat di pasar negara berkembang (Marino *et al.*, 2008).

Agar aliansi stratejik bisa menghasilkan keunggulan kompetitif bersama mitra aliansi, diperlukan kepercayaan, komitmen, komunikasi, atau pertukaran informasi antara mitra (Adobor, 2002; Cullen, Johnson, & Sakano, 2000; Medina-Munoz & Garcia-Falcon, 2000). Penggunaan informasi SAM dapat menghindari konflik antara mitra yang dihasilkan dari salah tafsir dan persepsi yang berbeda (Cullen, *et al.*, 2000; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000). Dengan memiliki informasi yang relevan di tangan, sebuah korporasi dapat membina hubungan dengan mitra-mitranya, yang mengarah kepada kerjasama yang lebih baik (Schreiner, Kale, & Corsten, 2009; Thomas & Trevino, 1993).

Pengembangan aliansi stratejik memungkinkan korporasi perhotelan untuk mengembangkan daya saing melalui pemahaman yang lebih baik mengenai pelanggan dan kondisi pasar untuk memperluas pangsa pasar, serta proses pengambilan keputusan. Aliansi stratejik bisa dijalin dengan berbagai pihak, misalnya penerbangan, agen perjalanan, *event organizer*, penyelenggara konferensi, *weeding organizer*, pengembangan teknologi informasi, dan lain-lain (Buhalis & Leung, 2018).

Mitra tidak hanya membawa pelanggan ke hotel, tetapi juga memanfaatkan hotel untuk menjalankan kegiatan bisnisnya. Hotel perlu bekerja sama dengan banyak mitra aliansi untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan pelanggan secara maksimal. Sebagai contoh, karena semua informasi mudah diakses, seorang



fotografer, perias pengantin, atau *weeding organizer* yang ditugaskan untuk pernikahan bisa menjadi mitra aliansi yang direkomendasikan kepada pelanggan.

Aliansi strategik dengan pihak agen perjalanan bisa berbentuk penyediaan paket wisata serta menjamin ketersediaannya dengan harga yang selalu terkini (Law *et al.*, 2015). Pihak agen perjalanan berusaha memperluas akses dan membandingkan proposal penawaran berbagai hotel untuk memaksimalkan keuntungannya. Hotel juga seperti itu, berusaha untuk memperluas jaringan untuk mendapatkan mitra yang memberikan pelayanan berkualitas kepada pelanggan, dan harga yang sesuai sehingga bisa memaksimalkan profitnya (Dev dan O'Connor, 2015). Dengan demikian, aliansi strategik bisa mendukung peningkatan daya saing dan kinerja pelanggan.

Dari distribusi statistik di Eropa menunjukkan bahwa 59% dari pemesanan hotel dilakukan secara *online* (EuroStat., 2015). Hal ini menunjukkan keinginan pelanggan yang kuat untuk melakukan transaksi secara *online*. Melalui aliansi strategik, korporasi bisa membentuk sebuah sistem aplikasi untuk menyimpan data bisnis dan data pelanggan, sehingga kedepannya bisa digunakan untuk menganalisa perkiraan kedatangan, pengambilan keputusan manajemen, dan perencanaan strategis. Dengan demikian, kinerja pelanggan bisa ditingkatkan (Gupta & George, 2016).

Penelitian ini memberikan bukti empiris untuk mendukung pendapat Rindfleisch dan Moorman (2003) yang menyatakan bahwa aliansi strategik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Aliansi strategik akan mengakibatkan korporasi semakin menekankan pada upaya-upaya yang dilakukan oleh hotel



bersama mitra aliansi dalam meningkatkan kinerja pelanggan (Gatignon & Deshpande, 1994; Luo et al, 2007; Moorman, 1995; Rindfleisch & Moorman, 2003).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya di industri manufaktur Indonesia oleh Winata (2005), yang menemukan ada hubungan positif antara keterlibatan dalam aliansi stratejik terhadap kinerja pelanggan. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Shrader (2001) yang menemukan hubungan positif antara keterlibatan korporasi dalam aliansi stratejik terhadap kinerja pelanggan.

### **3. Kinerja proses bisnis internal**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan hotel dalam aliansi stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal. Aliansi stratejik yang dibentuk dengan pihak pengembang *IT* maupun agen perjalanan bertujuan untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan. Selain bisa meningkatkan kinerja pelanggan, hal itu juga bisa meningkatkan kinerja proses bisnis internal hotel.

Salah satu indikator yang efektif untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dalam industri hotel adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan siklus operasi (Denton & White, 2000). Misalnya, sebuah hotel dapat terlibat dalam aliansi stratejik dengan hotel lain untuk menciptakan sistem reservasi dan program keanggotaan menggunakan situs internet. Setelah mendaftar sebagai anggota, pelanggan dapat mendapatkan informasi dari situs hotel tentang harga dan produk dari semua hotel yang berpartisipasi, dan melanjutkan dengan pemesanan.

Akibatnya, pelanggan mendapat keuntungan dari sistem pemesanan yang lebih fleksibel dan lebih cepat.



Aliansi strategik yang ditunjang dengan fasilitas internet membawa lingkungan bisnis menjadi pasar kompetitif yang kuat. Hal ini mendorong pelaku bisnis perhotelan untuk menjadi inovatif dan kreatif diantara pesaingnya. Kecerdasan melalui interoperabilitas dan interkoneksi dari semua jaringan mitra aliansi strategik, semakin memungkinkan organisasi perhotelan untuk mengembangkan daya saing melalui pemahaman yang lebih baik mengenai pelanggan dan pelayanan yang lebih cepat dan fleksibel kepada pelanggan. Jaringan antar mitra aliansi menciptakan hubungan yang dinamis, namun terdapat tantangan berupa tidak adanya standarisasi pelaksanaan sehingga implementasi masing-masing mitra menjadi bervariasi.

Sebagai salah satu industri jasa, hotel dituntut untuk bisa memberikan pelayanan bagi pelanggan yang sesuai dengan kebutuhannya dan tepat waktu. Untuk itu, sangat dibutuhkan ketersediaan akumulasi data, baik berupa data sumber daya pariwisata, ekonomi wisata, kegiatan wisata, dan lain-lain, untuk memperoleh informasi akurat, serta ditunjang oleh sarana teknologi (perangkat) yang memadai. Pelanggan akan memperoleh informasi secara tepat waktu untuk mengatur dan menyesuaikan rencana perjalanannya, sehingga memperoleh dan memanfaatkan semua jenis informasi pariwisata.

Aliansi strategik juga bisa meningkatkan kinerja proses bisnis internal, dengan menggabungkan teknologi informasi modern dengan jasa pariwisata, pemasaran pariwisata, dan berbagai informasi lain yang dibutuhkan oleh pelanggan, yang diintegrasikan secara sistematis, maju dan lebih baik. Inovasi teknologi informasi diperlukan untuk memperkuat kompetensi operasional perusahaan sehingga mengubah cara bisnis tradisional yang sederhana menjadi cara bisnis yang lebih



inovatif dan canggih. Dengan menggunakan fasilitas internet, terwujud sistem informasi pariwisata yang terintegrasi dan berinteraksi, dalam hal penyediaan informasi mengenai akomodasi, perjalanan wisata, restaurant, dan lain-lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain, seperti Lo dan Yeung (2004), Lawson *et al.* (2009) dan Winata (2005), yang menemukan bahwa keterlibatan dalam aliansi strategis memiliki hubungan positif dengan kinerja proses bisnis internal pada industri manufaktur. Dalam industri hotel, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang mendukung penelitian Chathoth (2008), yang menunjukkan bahwa melakukan aliansi strategis di daerah pemasaran dapat mengakibatkan akses yang lebih baik ke pasar. Dia memberi contoh aliansi pemasaran antara beberapa hotel besar yang menjalankan situs internet *one-stop*.

Website ini memungkinkan pelanggan untuk memeriksa layanan informasi dari salah satu hotel yang berpartisipasi, sehingga meningkatkan proses bisnis internal hotel.

Penelitian ini mendukung pernyataan Espino-Rodriguez dan Padron-Robaina (2004), yang menyarankan bahwa *outsourcing* dapat berdampak pada layanan hotel yang lebih cepat dan lebih efisien. Menurut Yao (2012), dalam rangka pemberian informasi secara transparan, mudah, cepat dan tepat kepada pelanggan, pemanfaatan teknologi informasi harus bisa menghasilkan *link* pada seluruh proses kegiatan pariwisata. Diperlukan pengumpulan berbagai data informasi yang kemudian bisa diolah untuk membangun sebuah layanan *on-line* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Li *et al.*, 2013). Menurut hasil penelitian Liu dan Fan (2011), sebagian besar wisatawan terus memperhatikan penerapan teknologi baru yang digunakan oleh hotel untuk menjamin kualitas layanan yang akan pelanggan dapatkan. Untuk itu, hotel perlu mewujudkan aliansi strategis dengan pihak





pengembang teknologi informasi, karena sumber daya yang dimiliki hotel masih terbatas untuk mewujudkannya.

#### 4. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan hotel dalam aliansi stratejistik berpengaruh positif terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Aliansi stratejistik menimbulkan pertukaran pengetahuan, keterampilan atau keahlian sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif serta kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

Keunggulan kompetitif dalam aliansi stratejistik dicapai bila mitra aliansi memperoleh manfaat yang tidak didapatkan ketika tidak melakukan aliansi stratejistik (Teece, 1992). Manfaat ini diperoleh ketika mitra aliansi bertukar pengetahuan, keterampilan atau keahlian yang akibatnya meningkatkan keunggulan kompetitifnya (Parkhe, 1991). Pengetahuan dari pihak eksternal sangat penting untuk inovasi perusahaan, sehingga aliansi stratejistik diakui bisa membawa manfaat untuk mewujudkannya (Khamseh *et al.*, 2017).

Aliansi stratejistik berupa hubungan formal yang berlangsung diantara korporasi independen, yang berguna untuk penciptaan pengetahuan. Korporasi terlibat dalam pertukaran teknologi, produk, dan layanan (Gulati, 1998) serta mengeksplorasi pengetahuan eksternal (Grant & Baden-Fuller, 2004; Lavie & Rosenkopf, 2006). Dampaknya adalah terjadinya peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan. Korporasi dapat mengeksplorasi pengetahuan mitra dan memusatkan perhatian dan upayanya dalam bereksperimen dengan metode baru, mencari solusi baru, mempelajari keahlian baru berdasarkan wawasan dan pengetahuan yang didapatkan dari mitranya. Eksplorasi pengetahuan eksternal



tersebut membantu perusahaan menemukan solusi baru dari permasalahan kekurangan sumber daya yang dialami, sehingga terjadi peningkatan profesionalitas, kemampuan, dan keterampilan karyawan, yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang diperoleh dalam aliansi strategis merupakan sumber daya strategis untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dalam menarik dan mempertahankan pelanggan dalam industri perhotelan.

Kemampuan karyawan yang semakin profesional akan menunjang keberhasilan hotel dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran juga bisa ditingkatkan melalui aliansi strategis yang dilakukan hotel dengan perusahaan pengembang teknologi informasi sehingga telah mengubah bisnis menjadi lebih baik melalui otomatisasi proses bisnisnya. Berdasarkan berbagai pengetahuan yang diperoleh, karyawan hotel pada divisi IT akan berusaha mengembangkan sistem yang telah ada, seperti mengembangkan aplikasi *webmobile* yang mendukung pelanggan dalam mengakses sistem reservasi tanpa terikat waktu dan tempat.

Sekarang ini, hotel dan biro perjalanan cenderung telah memiliki aplikasi *webmobile* untuk menawarkan bantuan layanan, informasi tambahan dan pembuatan atau pengubahan reservasi untuk memperoleh berbagai informasi promosi, pelayanan dan berbagai fasilitas yang tersedia. Pemanfaatan teknologi informasi akan memberdayakan pelanggan untuk mengidentifikasi, menyesuaikan, dan membeli produk-produk pariwisata sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Informasi yang diberikan akan lebih akurat, efektif, dan relevan.



Sebuah jaringan hotel internasional dapat terlibat dalam aliansi stratejik dengan hotel lokal untuk mendapatkan akses ke pasar baru dan untuk meminimalkan risiko saat memasuki negara lain (Chathoth & Olsen, 2003; Preble *et al.*, 2000). Hotel lokal dapat membantu mitra dengan memberikan pengetahuan tentang lingkungan pasar baru, budaya lokal dan peraturan pemerintah. Di sisi lain, hotel lokal dapat mengambil manfaat dari keahlian mitranya dalam manajemen hotel dan teknologi (Preble, *et al.*, 2000). Dengan tercapainya keadaan saling menguntungkan tersebut, hotel lokal dan mitra dapat meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Preble *et al.* (2000) dengan memberikan bukti empiris bahwa aliansi stratejik dalam industri hotel dapat meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Pansiri (2009) menyatakan bahwa korporasi perlu terlibat dalam aliansi stratejik dengan pemasok, pelanggan, atau pesaing untuk bertahan hidup di pasar yang sangat kompetitif.

### **5. Kinerja sosial dan lingkungan**

Hasil penelitian PBB menunjukkan bahwa industri perhotelan berkontribusi lebih dari 5% terhadap emisi gas CO<sup>2</sup> secara global (Aerowisata Hotels & Resorts, 2013). Menurut Sloan *et al.* (2013) dampak yang ditimbulkan oleh operasional hotel seperti polusi, limbah, emisi, efek rumah kaca dan karbon dioksida (CO<sup>2</sup>). Meskipun hotel tidak menghasilkan limbah kimia seperti pada industri manufaktur, hotel harus mengelola energi dan konsumsi air (Molina-Azorin, *et al.*, 2009). Hal ini dapat dilakukan dengan memasang peralatan energi hijau seperti panel tenaga surya atau sistem daur ulang air. Namun, banyak hotel belum



menerapkan strategi ramah lingkungan ini, karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan, atau kurangnya masukan dari pihak profesional (Chan, 2008).

Menyadari hal tersebut, melalui pelaksanaan aliansi strategik, berkembanglah sebuah penerapan operasional pada hotel yang berwawasan ramah lingkungan. Aliansi strategik diperlukan mengingat sumber daya hotel terbatas, penerapannya tidak mudah, dan memerlukan dukungan dari berbagai pihak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan hotel dalam aliansi strategik, berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Melalui aliansi strategik, hotel telah berhasil menciptakan berbagai program dan pemanfaatan teknologi terbaru dan tercanggih untuk mengurangi dampak lingkungan dalam rangka peningkatan kinerja sosial dan lingkungan. Misalnya, dengan membentuk sistem efisiensi energi, program daur ulang, pemanfaatan sistem energi terbarukan, sistem pengairan, pemanfaatan produk daur ulang, penggunaan produk organik pada makanan dan program yang bertujuan mereduksi penggunaan air.

Oleh karena itu, hotel dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan lingkungan dari mitranya, seperti bagaimana menghemat energi dan konsumsi air dalam operasi sehari-hari. Demikian pula, hotel juga dapat belajar tentang bagaimana cara agar lingkungan kerja aman untuk menghindari kecelakaan kerja. Dengan menerapkan strategi lingkungan, hotel dapat memperoleh dukungan yang semakin besar dari karyawan dan pelanggan, akibat dari lingkungan yang bersih, aman dan sehat. Semua tindakan tersebut mengakibatkan kinerja sosial dan lingkungan yang lebih tinggi.



Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian Espino-Rodriguez dan Padron-Robaina (2004) yang mengungkapkan hubungan positif antara *outsourcing* terhadap kinerja non-keuangan (diukur dengan indeks aktivitas hotel). Ozturen dan Sevil (2009) menemukan hubungan positif antara praktek rantai pasokan (hubungan hotel dengan mitranya seperti pemasok, perantara wisata, dan pelanggan, pengembang IT, dan lain-lain) terhadap kinerja non-keuangan (pangsa pasar, rata-rata pertumbuhan tahunan penjualan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan kualitas produk hotel). Untuk menjadi hotel yang “pintar”, yaitu sebuah hotel yang menyediakan sistem yang melibatkan pertukaran data dan informasi, hotel perlu menjalin aliansi strategis dengan pihak lain dengan berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama (Buhalis dan Leung, 2018). Dengan demikian, hotel akan mencapai peningkatan kinerja sosial dan lingkungan.

#### **5.8.6. Informasi SAM Berpengaruh Positif terhadap SBSC**

##### **1. Kinerja Keuangan**

Industri perhotelan sangat kompetitif, karena setiap hotel bersaing dalam hal harga, penawaran paket, pengenalan produk dan layanan baru, dan lain-lain. Persaingan di pasar menciptakan ancaman dan tantangan. Hal ini mendorong manajer untuk selalu kritis dalam memandang berbagai perubahan lingkungan, ekonomi, sosial dan teknologi agar bisa mengambil keuntungan dari situasi tersebut. Lingkungan yang kompetitif mendorong pengelola hotel untuk memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan untuk menjamin kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnisnya. Informasi SAM yang memiliki akurasi, relevansi, ketepatan, keandalan dan lengkap dapat membantu manajer pengambilan keputusan, merumuskan serta



memantau strategi organisasi, dan dalam mencapai salah satu tujuan organisasi, yaitu peningkatan kinerja keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi SAM berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Informasi SAM dapat digunakan oleh manajer hotel untuk membuat keputusan responsif dengan mempelajari masalah saat ini, hasil, dan peluang (Ferris dan Haskins, 1988). Manajer hotel telah menyadari adanya tingkat ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi sehingga mendorong penggunaan informasi SAM untuk membantu manajer mengurangi ketidakpastian, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, perencanaan dan pengendalian manajerial. Hal ini memungkinkan manajer untuk meningkatkan daya saing dan mengontrol masalah sebelum manajer menemui kesulitan dalam pengelolaannya.

Manajer hotel dapat mengambil manfaat dari memiliki informasi SAM untuk memberikan umpan balik pada proses operasi hotel saat ini, menganalisis posisi pesaing, menetapkan strategi yang akan diambil, serta menggunakan data biaya dan menganalisis faktor-faktor strategis dalam proses keputusan harga (McManus, 2012; Pavlatos, 2015). Informasi SAM dapat digunakan oleh manajer untuk memonitor kegiatan dan kemajuan saat ini, serta untuk menciptakan rencana tindakan dalam pemeliharaan atau perbaikan kebutuhan yang diperlukan. Misal, manajer hotel mencoba untuk menemukan informasi tentang teknologi sistem informasi terbaru untuk meningkatkan kecepatan layanan pelanggan. Berdasarkan informasi ini, manajer dapat membuat rencana untuk berinvestasi dalam teknologi baru, yang pada akhirnya dapat menarik minat pelanggan, serta menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, penggunaan informasi SAM pada hotel akan meningkatkan kinerja keuangan hotel.



Informasi SAM sangat bermanfaat dalam pengambilan berbagai keputusan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Manajer bisa menggunakan berbagai macam informasi dari sumber internal dan eksternal, dan mengubah data mentah menjadi informasi yang berguna ketika membuat keputusan, karena dalam menjalankan bisnis, selalu terdapat tekanan baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar perusahaan untuk bisa dimanfaatkan dalam meningkatkan pendapatan hotel.

Informasi SAM berperan dalam membantu manajer untuk pengambilan keputusan di tengah ketidakpastian lingkungan yang tinggi (Chenhall dan Morris, 1986; Galbraith, 1973; Gordon dan Narayanan, 1984; Mia dan Chenhall, 1994 ; Mia dan Clarke, 1999). Informasi SAM yang tepat mampu memenuhi kebutuhan informasi manajer hotel, karena informasi SAM merupakan bagian integral dari informasi dan sistem kontrol bisnis, sehingga bisa meningkatkan kinerja perusahaan (Chenhall dan Morris, 1986; Ewusi-Menash, 1981; Gordon dan Miller, 1976).

Galbraith (1973) berpendapat bahwa di bawah ketidakpastian yang tinggi, manajer harus menggunakan informasi SAM secara intensif untuk meningkatkan efektivitas keputusan. Informasi SAM di hotel dapat memainkan peran penting dengan memberikan informasi mengenai efektivitas program promosi penjualan, pendapatan menurut jenis kamar, kategori pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Ini adalah salah satu peranan informasi SAM untuk membantu hotel dalam mengejar harga yang kompetitif dari produk dan layanannya. Selain itu, penggunaan informasi SAM akan bisa memastikan manajer bahwa hotel telah memiliki layanan dengan harga yang kompetitif, sehingga kinerja keuangan bisa mengalami peningkatan.



Hasil penelitian ini mendukung secara empiris karya Mia (2000), Patiar dan Mia (2008), serta Bangchokdee (2008) yang menunjukkan bahwa penggunaan informasi SAM memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan korporasi.

## 2. Kinerja Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi SAM berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Penggunaan informasi SAM dapat membantu manajer hotel untuk menarik minat pelanggan. Pengetahuan tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan adalah penting bagi manajer hotel agar dapat memberikan pelayanan yang baik dan tepat. Pelanggan memiliki harapan yang berbeda dalam pelayanannya (Nasution & Mavondo, 2008). Terdapat pelanggan yang lebih menghargai *service* pelayanan yang lebih tinggi daripada harga kamar yang lebih murah. Pelanggan lain menginginkan ketersediaan fasilitas bisnis, atau fasilitas lengkap pada kamar. Oleh karena itu, informasi SAM relevan untuk memberikan pengetahuan dan umpan balik kepada manajer tentang data pelanggan dan keluhan pelanggan. Akibatnya, manajer akan melakukan tindakan yang tepat dalam melayani pelanggan hotel.

Informasi SAM berperan penting dalam meningkatkan kinerja pelanggan. Penggunaan informasi SAM akan memungkinkan korporasi untuk memantau apakah implementasi strategi dan pelayanan yang dilakukan sudah sesuai dengan yang diharapkan, sudah relatif unggul dibandingkan dengan pesaingnya, dan diterima oleh pelanggan. Informasi SAM akan menunjang penciptaan keunggulan kompetitif korporasi.

Bromwich (1992) mengungkapkan bahwa pelanggan telah semakin canggih, tidak loyal, dan serba menuntut. Organisasi dipaksa untuk berkonsentrasi pada hal-





hal yang berkaitan dengan meningkatkan kualitas layanan untuk mempertahankan atau untuk memperoleh pelanggan baru. Korporasi perlu memanfaatkan informasi SAM yang berkaitan dengan arah orientasi pelanggan, sehingga bisa memberikan sinyal awal setiap kekurangan yang terjadi di sepanjang proses pemberian jasa dan layanannya. Penyediaan informasi dan analisis pelanggan, pesaing, dan layanan memungkinkan korporasi untuk selalu melakukan inovasi dalam menciptakan nilai tambah bagi korporasi.

Hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris pada penelitian Noordin *et al.* (2015) pada perusahaan listrik dan elektronik, serta Bangchokdee (2008) pada industri manufaktur, yang menemukan hubungan yang signifikan antara penggunaan informasi SAM dan kinerja pelanggan. Dalam industri hotel, Mia dan Patiar (2001) menemukan bahwa manajer hotel di tingkat senior dan menengah membutuhkan informasi SAM yang sama untuk membuat keputusan, termasuk keputusan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Selanjutnya, Patiar dan Mia (2008) menemukan hubungan positif antara efek gabungan dari persaingan pasar dan penggunaan informasi SAM pada kinerja pelanggan.

### 3. Kinerja Proses Bisnis Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis kinerja internal hotel akan semakin ditingkatkan dengan informasi SAM. Kini, sebagian besar individu telah menyadari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (Quibria & Tschang, 2001). Oleh karena itu, manajer hotel harus memperbaiki sistem *database* pelanggan untuk mendukung pemecahan masalah yang berhubungan dengan pelanggan secara efektif. Dengan memiliki sistem *database* pelanggan yang lebih maju, manajer dapat memperoleh semua data yang relevan terkait dengan



pelanggan, seperti informasi pribadi, kebutuhan dan preferensi pelanggan. Data ini akan digunakan untuk memberikan layanan yang akurat dan cepat selama pelanggan tinggal, yang memberikan rincian tentang kebutuhan pelanggan.

Agar dapat memiliki sistem *database* pelanggan yang akurat, manajer hotel membutuhkan informasi SAM. Dengan menggunakan informasi SAM, manajer hotel dapat memberikan layanan yang lebih cepat dan tepat kepada pelanggan, yang pada akhirnya akan mengurangi keluhan pelanggan dan meningkatkan efisiensi manajemen hotel, sehingga meningkatkan kinerja bisnis proses internal.

Penggunaan informasi SAM bisa meningkatkan kinerja proses bisnis internal dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi. Teknologi informasi sangat penting untuk menyimpan berbagai bentuk informasi SAM, baik berupa data dari pelanggan, data kamar, reservasi, restaurant dan lain sebagainya untuk mempermudah aktivitas dalam perhotelan. Dibutuhkan adanya suatu *web* yang dapat menyimpan data yang diperlukan oleh hotel untuk dapat mengembangkan hotel menjadi lebih baik lagi (Sitawati, 2014).

Penyebarluasan informasi SAM yang memanfaatkan fasilitas internet, dapat menawarkan pelaporan yang disesuaikan agar karyawan dapat dengan cepat menghasilkan laporan yang dipersonalisasi. Kontrol keamanan harus bersifat fleksibel didalam perangkat lunak, sehingga manajer dapat membatasi akses pengguna tertentu. Dengan memiliki sistem informasi berbasis *web* yang diintegrasikan ke dalam bisnis perhotelan, maka akan mempermudah menilai kinerja masing-masing departemen secara *realtime*, loyalitas pelanggan dapat terbangun, serta kinerja proses bisnis internal hotel bisa ditingkatkan..



Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Bangchokdee (2008) yang menyarankan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan informasi SAM dan kinerja proses bisnis internal industri manufaktur. Patiar dan Mia (2008) mengungkapkan bahwa pengaruh interaksi persaingan pasar dan penggunaan informasi SAM memiliki pengaruh terhadap kinerja non-keuangan. Namun, Patiar dan Mia (2008) tidak menganalisis efek langsung penggunaan informasi SAM terhadap kinerja proses bisnis internal.

#### **4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer hotel memerlukan informasi SAM untuk meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menghadapi persaingan pasar yang kuat, manajer sangat memerlukan informasi SAM tentang keterampilan karyawan yang harus dikembangkan. Dengan meningkatnya profesionalitas dan produktivitas karyawan, maka kinerja pertumbuhan dan pembelajaran bisa meningkat.

Informasi sistem akuntansi manajemen dimanfaatkan oleh manajer untuk membuat keputusan jangka pendek dan jangka panjang dalam rangka meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Informasi SAM diharapkan tersedia dalam format yang tepat dan sesuai dengan permintaan untuk memenuhi kebutuhan informasi manajer. Hal ini dilatarbelakangi oleh adanya persaingan yang telah menciptakan ancaman dan tantangan bagi hotel. Untuk itu, manajer hotel dituntut untuk proaktif saat beroperasi pada lingkungan yang kompetitif, dengan cara berpikir dan bertindak kritis sehubungan dengan adanya perubahan ekonomi, sosial dan teknologi dan mengambil keuntungan dari situasi yang ada. Dengan mengamati perubahan yang ada, manajer hotel bisa mengidentifikasi peluang untuk



memperluas jangkauan produk dan layanannya. Untuk tetap kompetitif, manajer hotel harus melakukan perbaikan dan inovasi pada produk dan layanan yang ada, serta selalu berusaha untuk menjajaki peluang baru.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Noordin *et al.* (2015) dan Bangchokdee (2008) yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan informasi SAM terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam industri hotel, menurut Mia & Patiar, (2001) serta Patiar & Mia (2008), terdapat hubungan antara penggunaan informasi SAM dan kinerja karyawan. Informasi SAM dapat digunakan oleh manajer untuk memperbarui informasi yang ada terkait dengan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

### **5. Kinerja Sosial dan Lingkungan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer hotel memerlukan informasi SAM untuk meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan. Akibatnya, pengelola hotel akan dapat membuat keputusan strategis yang lebih baik. Misalnya, pengelola hotel perlu tahu tentang energi dan konsumsi air agar menjadi lebih hemat (Bohdanowicz & Martinac, 2007). Dengan memiliki informasi ini, manajer dapat menentukan tindakan yang tepat untuk meminimalkan energi dan konsumsi air. Bila hotel secara aktif terlibat dalam praktek lingkungan, hotel akan memperoleh pengakuan positif dari staf dan pelanggannya (Newman & Breeden, 1992). Ini berarti kinerja sosial serta lingkungan ditingkatkan.

Manajer hotel juga membutuhkan informasi peraturan pemerintah dan insentif yang terkait dengan isu-isu sosial dan lingkungan seperti sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja Indonesia dan *Indonesian Green Hotel Award*.

Manajer dapat menggunakan informasi SAM untuk memperbarui informasi yang



berkaitan dengan peraturan-peraturan sosial-lingkungan. Informasi ini berguna untuk membantu manajer mematuhi peraturan tersebut dan menghindari sanksi.

Dampaknya, keyakinan karyawan menjadi lebih besar untuk melakukan tugas-tugas rutin, karena tidak perlu khawatir tentang hukuman pemerintah pada korporasinya.

Oleh karena itu, manajer perlu mengintensifkan penggunaan informasi SAM dalam rangka meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan yang terkait.

Informasi SAM sangat dibutuhkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan. Praktek usaha dalam industri perhotelan selalu memanfaatkan informasi SAM untuk membantu dalam membuat keputusan manajemen, termasuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar, pengurangan limbah, pengelolaan emisi karbon, dan dalam pengambilan keputusan jangka panjang, misalnya keputusan untuk mengadopsi teknologi pengolahan limbah. Informasi SAM dapat meningkatkan kesadaran sosial dan lingkungan dari manajer, serta membantu mengatasi ketidaktahuan mengenai besarnya biaya dan manfaat yang ditimbulkannya.

Informasi SAM bisa mengungkapkan kerusakan lingkungan yang ditimbulkan dari kegiatan korporasi, sehingga memungkinkan manajer untuk memilih alternatif yang bisa digunakan untuk mengurangi kerusakan lingkungan. Selain itu, bisa sebagai alat kontrol yang dapat membantu perusahaan dalam menerapkan strategi sosial dan lingkungan, serta untuk mengidentifikasi apakah beberapa aspek dari strategi tersebut sudah mencapai target yang diharapkan. Hal ini akan membantu korporasi untuk mengambil tindakan pencegahan sehingga bisa meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan.



Perhatian manajemen terhadap isu sosial dan lingkungan memicu kemampuan perusahaan untuk menetapkan strategi sosial dan lingkungan secara proaktif (Hart dan Dowell, 2011; Rodrigue *et al.*, 2013). Penggunaan informasi SAM dapat membantu korporasi untuk memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan (Ferreira *et al.*, 2010) yang bisa memberikan informasi yang bisa memastikan bahwa manajer telah menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan (Pondeville *et al.*, 2013; Zhou *et al.*, 2017).

Hasil penelitian mendukung temuan hasil penelitian Bangchokdee (2008) dengan menambahkan perspektif sosial dan lingkungan dalam menyelidiki hubungan antara penggunaan informasi SAM terhadap SBSC korporasi manufaktur. Menggabungkan indikator kinerja sosial dan lingkungan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*, akan memberikan kesempatan yang lebih baik untuk hotel dalam mempertahankan keberhasilan ekonomi (Figge, *et al.*, 2002).

#### **5.8.7 Informasi SAM Memediasi Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap SBSC**

Hasil penelitian mendukung pendekatan kontijensi, yang menyatakan bahwa pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja usaha tergantung pada informasi SAM (Chenhall, 2007). Informasi SAM dapat memberikan *benchmarking* dan monitoring serta membantu korporasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengimplementasikan strategi-strategi yang tepat serta memperbaiki kinerja hotel. Penggunaan *benchmarking* dan monitoring yang dihasilkan SAM dapat digunakan manajer untuk membantunya dalam menghadapi tekanan persaingan.

*Benchmarking* merupakan upaya hotel untuk membandingkan kondisi internal dengan hotel pesaingnya. Misalnya melihat bagaimana biaya, struktur biaya,



kemampuan karyawan, kualitas pelayanan, harga, pemanfaatan IT, dan profitabilitas. Monitoring merupakan *feedback* dari pengimplementasian strategi-strategi hotel untuk mencapai faktor-faktor yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai *benchmarking* hotel.

Dalam penelitian ini, pendekatan kontijensi digunakan untuk mengevaluasi strategi kompetitif yang dapat menyebabkan informasi SAM menjadi lebih efektif.

Hasil penelitian Mia dan Clarke (1999) menyatakan bahwa penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen (SAM) dapat membantu manajer hotel untuk mengadopsi dan mengimplementasikan rencana-rencananya dalam merespon lingkungan persaingan. Hasil penelitian ini, SAM dilihat sebagai suatu sistem yang dapat memberikan informasi *broad scope*, *agregat*, *timeliness* dan *integration* dari informasi internal dan historis yang dihasilkan SAM untuk meningkatkan SBSC.

Menurut Kohli dan Jaworski (1990) semakin besar derajat persaingan maka orientasi manajer unit bisnis untuk mengadopsi dan mengejar berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja, akan semakin tinggi. SAM merupakan suatu sistem yang menghasilkan informasi yang dapat memberikan *benchmarking* dan monitoring, dan membantu korporasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mengimplementasikan strategi-strategi yang tepat serta memperbaiki kinerja korporasi. Dengan demikian, informasi SAM merupakan mediator hubungan antara strategi kompetitif dengan SBSC korporasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan hasil penelitian Henri dan Journeault (2010), Kristus dan Burritt (2013), serta Journeault (2016) menemukan bahwa perencanaan strategi dapat meningkatkan SBSC korporasi melalui penggunaan informasi SAM.



### 5.8.8. Aliansi Strategik Tidak Memediasi Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap SBSC

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aliansi strategik tidak memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC hotel. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh beberapa alasan. *Pertama*, sebagai hotel berskala internasional, hotel berbintang 4 dan 5, dalam menerapkan strategi kompetitif untuk meningkatkan SBSC berdasarkan hubungan aliansi strategik, kemungkinan belum ditunjang oleh keberadaan faktor lain, misalnya informasi SAM, kepercayaan, dan komitmen. Tanpa adanya penggunaan informasi SAM, kepercayaan, dan komitmen dalam menjalankan strategi kompetitif melalui aliansi strategik, peningkatan SBSC cenderung sulit untuk dicapai.

Hal tersebut dilatarbelakangi oleh korporasi yang berskala internasional cenderung masih mengadopsi budaya manajerial dari barat (Erez, 1986) yang menganut budaya individualis. Adanya budaya individualis menyebabkan manajer cenderung lebih mementingkan kepentingan individu daripada kepentingan kelompok (Early, 1993), sehingga kurang memanfaatkan informasi SAM. Jung dan Avolio (1999) mengungkapkan bahwa budaya individualis akan menciptakan manajer yang berorientasi ke arah pencapaian tugas dengan bekerja sendiri, tanpa bekerja dalam kelompok.

Kurangnya informasi SAM dalam aliansi strategik dapat mengundang konflik dengan mitra sebagai akibat dari salah tafsir dan persepsi yang berbeda (Cullen *et al.*, 2000; Kale *et al.*, 2000). Dengan memiliki informasi SAM yang relevan, sebuah korporasi dapat membina kerjasama yang lebih baik dengan mitra-mitranya (Schreiner *et al.*, 2009; Thomas dan Trevino, 1993). Aliansi strategik akan





memberikan keunggulan kompetitif kepada masing-masing korporasi, karena telah memiliki kepercayaan, komitmen, komunikasi, maupun pertukaran informasi (Adobor, 2002; Cullen *et al.*, 2000; Medina-Munoz dan Garcia-Falcon, 2000).

Keberhasilan aliansi strategik dalam pelaksanaan strategi kompetitif, tergantung pada pengetahuan suatu perusahaan dan kemampuan untuk melakukan koordinasi berkelanjutan dengan mitra, penyampaian informasi dan pengetahuan yang relevan dengan mitra, dan pengembangan ikatan sosial yang kondusif dengan mitra. Diperlukan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang disampaikan melalui pemanfaatan informasi SAM yang relevan, tepat waktu, akurat, dan lengkap. Hal ini tidak hanya akan mengurangi beberapa ketidakpastian mitra tentang kompetensi, dan gaya operasi, tetapi juga mengurangi kekhawatiran mengenai investasi yang dibutuhkan di masa mendatang.

Menurut Cullen *et al.* (2000), potensi mitra aliansi untuk terlibat dalam penggabungan sumber daya dan pengetahuan secara tepat, bergantung pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan membangun konsensus bersama. Aspek kemampuan koordinasi manajemen aliansi menjadi sangat penting dalam konteks ini. Kemampuan komunikasi yang memanfaatkan berbagai informasi SAM, juga menunjang adanya aliansi strategik. Berkomunikasi tepat waktu, akurat, dan benar-benar mengurangi asimetri informasi antara mitra yang lain, dapat memperlancar kemampuannya untuk bekerja sama. Ini membantu mitra untuk mengidentifikasi peluang untuk penciptaan nilai dalam hubungan tersebut.

Akhirnya, aliansi strategik yang didasari oleh hubungan yang kuat dan saling timbal balik, dapat berfungsi sebagai saluran informal untuk mentransfer pengetahuan yang kompleks. Saling mentransfer pengetahuan, sangat berharga



dan penting untuk diwujudkan, sehingga bisnis akan berkembang berdasarkan prinsip pertukaran yang adil (Lane dan Beamish, 1990). Pertukaran yang adil berarti bahwa semua mitra percaya bahwa mitra menerima manfaat dari hubungan, yang nilainya setara dengan kontribusi yang sudah diberikan. Para mitra aliansi akan percaya bahwa setiap perusahaan akan menerima haknya, sehingga hubungan aliansi akan sukses mencapai tujuan akhirnya Lane dan Beamish (1990), yaitu peningkatan SBSC.

Hasil penelitian Cullinan *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa dalam melaksanakan aliansi stratejik sebagai salah satu upaya untuk memperlancar penerapan strategi kompetitif, perusahaan membutuhkan informasi SAM. Adanya informasi SAM, akan diketahui pengetahuan atau keterampilan apa yang harus dikembangkan dalam aliansi tersebut. Ketika terdapat komitmen dan kepercayaan antar mitra aliansi, maka akan ada keinginan untuk memenuhi kewajiban dan harapan, melakukan tugas yang relevan secara kompeten dan andal, berbagi informasi dan pengetahuan, secara konsisten memberikan keahlian dan sumber daya, dan memelihara hubungan secara berkesinambungan. Dengan demikian, peningkatan SBSC akan bisa tercapai.

Selain memanfaatkan informasi SAM, hal penting lain yang perlu diperhatikan adalah kepercayaan. Tanpa adanya kepercayaan, transfer teknologi dan pengetahuan bisa terhambat, atau bahkan tidak akan pernah terjadi. Cullen *et al.* (2000) mengatakan bahwa agar aliansi stratejik berjalan dengan sukses, diperlukan suatu kepercayaan, kenyamanan, niat baik, dan dedikasi mitra terhadap hubungan tersebut sehingga korporasi berhasil mendapatkan pengetahuan yang sensitif, bersifat eksklusif, dan langka, yang sangat menunjang penerapan strategi



korporasi. Kepercayaan bisa dinilai dari adanya berbagi informasi yang kuat yang menunjukkan keterbukaan dan penerimaan dalam pola komunikasi, keadilan dan kebijaksanaan dalam interaksi (Butler, 1995).

Korporasi yang ingin belajar informasi atau pengetahuan penting dari mitra aliansi harus memahami terlebih dahulu apakah mitra memiliki informasi atau keahlian yang relevan sesuai dengan kebutuhannya (Dyer dan Singh, 1998). Pemanfaatan informasi SAM berperan dalam pembentukan dan pelaksanaan tujuan yang jelas, sehingga prosedur harus didefinisikan dan dikomunikasikan dengan baik dan jelas kepada pihak-pihak yang terlibat aliansi strategis. Kesuksesan aliansi strategis tergantung kepada visi bersama tentang masa depan yang dimiliki korporasi bersama mitra (Spekman *et al.*, 1998).

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pada perusahaan yang memiliki manajer yang berbudaya individualis, aliansi strategis tidak akan bisa berperan dalam menunjang penerapan strategi kompetitif untuk meningkatkan SBSC. Untuk itu, pelaksanaan aliansi strategis membutuhkan faktor-faktor pendukung lainnya yaitu pemanfaatan informasi SAM dan kepercayaan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pandangan bahwa diperlukan teori tambahan untuk bisa memaksimalkan peranan aliansi strategis dalam penerapan strategi kompetitif untuk meningkatkan SBSC. Selain menggunakan teori *resources-based* (Barney, 1991; Henri, 2006), juga diperlukan teori kontijensi (Otley, 1980) dan teori pertukaran relasional (Dore, 1983).

Teori pertukaran relasional (Dore, 1983) dalam ilmu sosiologi ekonomi membahas hubungan pribadi berdasarkan kepercayaan muncul dan ada diantara korporasi yang menjalin kolaborasi. Kepercayaan berdampak pada saling



menghormati, interaksi yang intensif, dan persahabatan diantara mitra aliansi. Adanya penggunaan kepercayaan dan informasi SAM dalam hubungan aliansi strategis, mengakibatkan penerapan strategi kompetitif melalui aliansi strategis akan bisa meningkatkan SBSC.

*Kedua*, hotel berbintang 4 dan 5 merupakan hotel berskala internasional.

Aliansi strategis yang dilakukan antara korporasi internasional dengan korporasi nasional atau lokal yang memiliki latar belakang budaya dan manajerial yang berbeda, akan menimbulkan jalinan kerjasama yang kurang baik dan kekakuan pengetahuan. Hal ini bisa menghambat proses transfer pengetahuan, teknologi, dan kemampuan yang tepat diantara mitra (Krammer, 2018).

Kesesuaian budaya, norma, dan perilaku merupakan hal penting yang menunjang kesuksesan penerapan aliansi strategis. Ketika melibatkan budaya dan manajerial, korporasi akan menghadapi ketidakpastian kesuksesan aliansi strategis yang lebih besar (Krammer, 2018). Pemilihan mitra merupakan faktor terpenting kesuksesan aliansi sehingga korporasi harus hati-hati dalam memilih mitranya (Glaister, 1996).

### **5.8.9 Budaya THK Memoderasi Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap SBSC**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya THK memoderasi hubungan strategi kompetitif terhadap SBSC. Harmonisasi strategi kompetitif yang didalamnya mengintegrasikan budaya THK untuk mendukung pembangunan pariwisata budaya berkelanjutan, dapat mendorong semakin meningkatnya SBSC.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Lee dan Yu (2014) bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap segala proses yang ada di dalam korporasi, sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja usaha. Menurut Chouke



dan Armstrong (2006), budaya organisasi yang unik dan spesifik sangat bermanfaat sebagai determinan efektivitas korporasi dan kinerja usaha. Kategori unik dan spesifik ditemukan dalam penggunaan nilai-nilai budaya lokal *THK* dalam praktik budaya organisasi.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa segala strategi dan kegiatan bisnis sudah berupaya untuk menjadikan bisnis bertanggung jawab sosial, karena memiliki dampak terhadap masyarakat dan lingkungan. Hal ini akan memicu terciptanya dunia bisnis yang berperilaku etis. Semua itu terkait dengan aspek spiritualitas yang menjadi standar universal yang berlaku pada dunia bisnis. Kecerdasan spiritual mampu membawa bisnis ke gerbang kesuksesan, karena dapat membangun keterbukaan, kepercayaan, tanggung jawab, kebersamaan, tidak diskriminatif, dan kepedulian terhadap lingkungan. Nilai-nilai budaya *THK* merupakan penggerak utama dalam penerapan strategi kompetitif dalam upaya untuk meningkatkan SBSC.

Budaya *THK* juga berperan dalam perubahan yang menuntut untuk membuka diri terhadap upaya dan strategi dalam menyusun suatu kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Nilai falsafah *THK* membentuk sikap mental dan perilaku anggota organisasi yang berperan dalam pengelolaan, peningkatan kinerja organisasi, dan pelestarian lingkungan. Supartha (2012) mengungkapkan bahwa tata kelola manajemen berpengaruh terhadap usaha melestarikan lingkungan, serta *THK* memediasi antara peranan tata kelola manajemen terhadap usaha pelestarian lingkungan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbin (2009), yang menyatakan kinerja dibentuk oleh budaya organisasi. Kotter dan Haskett (1997)



mengatakan budaya akan meningkatkan kinerja bisnis, karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri karyawan. Budaya yang kuat membantu kinerja, karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Hofstede (2001) mengungkapkan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang sukses mempunyai budaya kuat sekaligus khas, termasuk mitos yang memperkuat subbudaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-sub budaya kerja yang berlainan satu sama lain, atau mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.

Temuan penelitian ini memperkaya dan memperkuat penelitian yang terdahulu mempergunakan variabel budaya *THK* yang dilakukan oleh Gunawan (2009); Riana (2010); Astawa *et al.* (2012); Astawa *et al.* (2013), menghasilkan penelitian searah dengan penelitian ini, budaya *THK* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kondisi ini memberikan makna bahwa untuk meningkatkan SBSC, diperlukan strategi yang menginternalisasi penerapan nilai-nilai budaya yang mengedepankan keharmonisan antar sesama manusia, lingkungan dan Tuhan.

Hubungan antar manusia dapat dicerminkan melalui pemenuhan dan penghormatan hak dan kewajiban karyawan oleh manajemen. Hubungan baik dengan pelanggan atau masyarakat serta lingkungan akan membawa nama baik korporasi di mata pelanggan, sehingga mampu mendorong tercapainya kinerja yang optimal. Hubungan baik yang dibangun oleh manajemen terhadap karyawan dan lingkungan diyakini juga berasal dari kekuatan Sang Pencipta, sehingga penerapan



atas kepercayaan terhadap Tuhan dimasing-masing diri karyawan adalah kegiatan yang mutlak dilakukan secara terencana dalam pelaksanaan strategi kompetitif korporasi.

Budaya *THK* yang diintegrasikan dalam penerapan strategi kompetitif untuk memperkuat peningkatan *SBSC*. Pengaruhnya sangat besar terhadap keharmonisan karyawan dan kehidupan masyarakat sekitar (konsep pawongan), kelestarian lingkungan (konsep palemahan), serta tempat-tempat ibadah di sekitar hotel (konsep parahyangan).

Konsep pawongan telah menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan sehingga telah mendorong terciptanya suasana kerja yang nyaman dalam meningkatkan potensi dan kualitas dirinya, sehingga bisa meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal. Karyawan akan mampu memberikan kualitas pelayanan yang baik dan mampu memuaskan pelanggan sehingga meningkatkan kinerja pelanggan. Pelanggan yang terpuaskan akan bisa memberikan keuntungan finansial terhadap hotel.

Adanya usaha menjaga kelestarian lingkungan dan hubungan baik dengan masyarakat sekitar akan berpengaruh terhadap kinerja sosial dan lingkungan.

Semua itu secara tidak langsung juga merupakan wujud bhakti individu-individu di dalam korporasi kepada Tuhan Yang Maha Esa. Dengan kata lain, strategi yang bersinergi dengan budaya *THK* telah berhasil mengantarkan hotel menuju peningkatan *SBSC*.

Falsafah budaya *THK* melahirkan nilai-nilai yang mampu menciptakan dunia bisnis yang lebih berperilaku etis. Semua itu berkaitan dengan aspek spiritualitas, karena sebenarnya terdapat standar universal yang berlaku pada dunia bisnis



dengan teraktualisasikannya kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual mampu membawa bisnis ke gerbang kesuksesan, karena kebenaran dapat membangun kepercayaan, keterbukaan, serta tanggung jawab mampu menumbuhkan kreatifitas, tidak diskriminatif dapat memunculkan kebersamaan, dan kepedulian terhadap lingkungan sebagai wujud tanggung jawab sosial korporasi. Strategi kompetitif yang menjadikan nilai-nilai budaya harmonis dalam *THK* sebagai penggerak utama akan mampu meningkatkan *SBSC*.

Pelaksanaan strategi kompetitif berlandaskan budaya *THK* membuat korporasi menjalankan strategi bisnisnya secara lebih bertanggung jawab, transparan, memiliki inisiatif sendiri untuk menjaga keselestarian lingkungan, serta meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian komunitas di sekitarnya. Hal ini merupakan wujud pengabdian (*bhakti*) korporasi kepada perintah Tuhan Yang Maha Esa, yaitu kesediaan korporasi untuk membenahi diri sendiri serta kesediaan korporasi mengabdikan kepada sesama dan alam, dalam rangka peningkatan *SBSC*.

Temuan penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Davidson et al. (2000); Fey dan Denison (2003); Denison et al.(2004); Lee dan Yu (2004); Onken (1998); Supartha (2006); Kamaliah (2011) menyimpulkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya Lee dan Yu (2004) menjelaskan bahwa dalam kondisi-kondisi tertentu budaya organisasi dapat menjadi sumber unggulan kompetitif berkelanjutan di dalam melakukan aktivitas bisnis. Chouke dan Armstrong (2000) menyatakan budaya organisasi yang unik berdampak positif terhadap kinerja usaha. Budaya merupakan bagian integral dari proses adaptasi organisasi dan ciri-ciri budaya spesifik sangat bermanfaat





sebagai determinan kinerja usaha dan efektivitas organisasi (Denison dan Mishra, 1995).

## 5.9 Pembahasan Hasil Analisis Sensitivitas

### 5.9.1 Pengujian Model Struktural pada Kategori Hotel Berbintang 3

Pada bagian pembahasan analisis sensitivitas penelitian ini, memuat analisa penyebab perbedaan hasil pengujian model antara kategori hotel berbintang 4 dan 5 dengan kategori hotel berbintang 3, yang terjadi pada hipotesis 8. Pengaruh antara variabel penelitian baik pengaruh secara langsung, pengaruh secara tidak langsung (mediasi), maupun pengaruh moderasi, yang memiliki hasil pengujian yang sama, tidak akan dijelaskan kembali. Pembahasan hasil pengujian yang berbeda tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pada hotel berbintang 3, aliansi stratejik memediasi pengaruh strategi kompetitif terhadap SBSC hotel. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh beberapa alasan. *Pertama*, pada hotel berbintang 3, sebanyak 71% (data pada lampiran 3) merupakan hotel berskala nasional. Persamaan budaya antar mitra sangat menunjang kesuksesan aliansi stratejik. Budaya Indonesia yang kolektivis menunjukkan masyarakat Indoensia lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi (Hofstede, 1991; Jung dan Avolio, 1999). Selain itu ditemukan bahwa budaya kolektivis akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi pada saat bekerja dalam kelompok (Earley, 1993).

Dengan adanya budaya tersebut antar mitra, maka perumusan dan pelaksanaan aliansi stratejik akan memanfaatkan informasi SAM dengan melibatkan manajer tingkat bawah, menengah, dan tingkat atas. Selain itu, pembentukan aliansi stratejik juga didasari oleh adanya rasa kepercayaan dan komitmen sehingga



mendorong terciptanya kesuksesan aliansi strategik. Dengan demikian, pelaksanaan strategi kompetitif melalui aliansi strategik akan bisa meningkatkan SBSC.

Kedua, sebagai hotel berskala nasional, hotel berbintang 3 memiliki latar belakang budaya dan manajerial yang hampir sama dengan mitra, sehingga aliansi strategik yang dibentuk bisa saling melengkapi dan mengisi satu sama lain. Strategi kompetitif yang dijalankan melalui aliansi strategik dengan korporasi yang memiliki budaya dan manajerial yang hampir sama, akan bisa mempermudah pengkoordinasian, daya serap masalah dan solusi, sehingga akan menciptakan kesuksesan aliansi strategik (Belderbos *et al.*, 2018) sehingga bisa meningkatkan SBSC.

Mitra aliansi yang memiliki kesamaan budaya dan manajerial akan menunjang tercapainya pemenuhan komitmen dalam memiliki sumber daya yang substansial. Hal ini dicapai melalui peningkatan aliran pengetahuan, sumber daya, dan keterampilan dalam aliansi strategik, sehingga meningkatkan kemampuan korporasi untuk memenuhi tujuan strategis usahanya (Geringer, 1991).

Korporasi dari latar belakang budaya dan manajerial yang lebih mirip memiliki skema kognitif dan disposisi manajerial serupa mengenai penggunaan dan berbagi pengetahuan teknis, sehingga akan lebih mudah dipahami dan diadopsi oleh mitra (Xu *et al.*, 2004). Selain itu bisa memfasilitasi penyerapan teknologi mitra (Pisano, 1990) sehingga kesuksesan dalam menjalan aliansi akan terwujud (Grant & Baden-Fuller, 2004). Dengan demikian, pelaksanaan strategi kompetitif melalui aliansi strategik akan bisa meningkatkan SBSC.

Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Boo dan Mattila (2002) dimana strategi yang dijalankan melalui aliansi strategis bisa meningkatkan kinerja



keuangan, manajerial, dan kinerja pemasaran hotel; profitabilitas dan produktivitas hotel (Chathoth & Olsen, 2005); serta pada kinerja keuangan hotel (Espino-Rodriguez dan Padron-Robaina (2004) dan Ozturen (2009)). Pembentukan aliansi stratejik dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar (Bleeke dan Ernst, 1991). Dyer dan Singh (1998) mengatakan bahwa aliansi dapat menjadi sumber keuntungan bagi korporasi.

### 5.9.2 Uji Kontijensi “Fit”

Hasil pengujian kontijensi “fit”, diperoleh hasil bahwa terdapat kepekaan kinerja keuangan, yang diproksikan dengan ROA, pada saat terjadinya perubahan strategi kompetitif yang diambil oleh korporasi sebagai akibat adanya ketidakpastian lingkungan strategis. Strategi kompetitif dalam penelitian ini diukur melalui indikator *low cost* dan diferensiasi produk. Menurut teori kontijensi, kelayakan dari penerapan strategi *low cost* dan diferensiasi pada industri perhotelan, tergantung pada *setting* bisnis yang sedang terjadi.

Pada saat *low season*, korporasi mengalami kelesuan dalam penjualan kamar yang terjadi, karena masa liburan wisatawan telah habis. Korporasi dapat menerapkan strategi *low cost* berupa penawaran harga terendah serta menawarkan spesial promo. Korporasi yang menurunkan harga kamar hanya untuk memenuhi okupansi kamar yang ada. Penurunan harga bisa dilakukan melalui penawaran diskon, agar lebih menarik minat konsumen, karena merasa dalam posisi yang menguntungkan. Namun, penawaran harga kamar rendah, memiliki konsekuensi



berupa banyaknya pesaing hotel yang menawarkan harga yang sama (Lovelock, Patterson, & Wirtz, 2011).

Hasil analisis sensitivitas bisa diketahui bahwa jika korporasi menerapkan strategi *low cost*, maka kinerja keuangan akan lebih rendah bila dibandingkan dengan strategi diferensiasi. Strategi *low cost* "fit" diterapkan oleh korporasi pada saat mengalami *low season*. Sedangkan pada saat terjadinya *high season*, korporasi "fit" menerapkan strategi diferensiasi. Bisa diketahui bahwa pada saat korporasi menerapkan strategi diferensiasi, korporasi akan bisa menciptakan keunggulan kompetitif sehingga bisa memiliki kinerja keuangan yang lebih tinggi, jika dibandingkan dengan pada saat korporasi menerapkan strategi *low cost*.

Selain itu, dari hasil analisis sensitivitas, ditinjau dari nilai rata-rata responden, indikator diferensiasi produk memiliki skor lebih besar dibandingkan dengan indikator *low cost*. Hasil tersebut mengindikasikan rata-rata responden yang diamati memberikan penilaian lebih rendah mengenai strategi kompetitif melalui indikator *low cost*, dibandingkan dengan indikator diferensiasi. Dalam penelitian ini, manajer hotel berbintang 3, 4 dan 5 cenderung memilih menerapkan strategi diferensiasi untuk meningkatkan kinerja keuangannya pada saat kondisi *high season*, sedangkan strategi diferensiasi digunakan pada saat *low season*.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Kotler (2007) yang mengungkapkan bahwa strategi diferensiasi akan bisa meningkatkan kinerja korporasi karena lebih mengarah kepada pelayanan yang sesuai dengan karakteristik yaitu kemampuan (memiliki keahlian dan pengetahuan yang diperlukan), kesopanan (ramah, menghormati dan penuh perhatian), dapat diandalkan (memberikan pelayanan secara konsisten dan akurat), cepat tanggap (cepat menanggapi permintaan dan



permasalahan kosumen), dan komunikasi (berusaha memahami pelanggan dan berkomunikasi dengan jelas).

### 5.10 Ringkasan Pembahasan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bagian pembahasan, berikut disajikan diagram yang menggambarkan pengaruh implementasi strategi kompetitif yang mengintegrasikan budaya *THK*, penerapan aliansi stratejik, dan pemanfaatan informasi SAM, sebagai upaya untuk meningkatkan *SBSC*. Diagram tersebut disajikan pada Gambar 5.3.



## BAB 6 PENUTUP

Bab 6 (enam) merupakan bab penutup yang menguraikan hasil penelitian secara ringkas serta berbagai keterbatasan yang terdapat dalam penelitian. Pada bagian ini, peneliti juga dapat memberikan saran untuk peneliti berikutnya, serta menjelaskan mengenai berbagai kontribusi yang diberikan dalam penelitian ini, baik kontribusi teoritis, praktis, dan kebijakan. Penjelasan akan dimulai dari simpulan, keterbatasan, saran, dan implikasi dari hasil penelitian.

### 6.1 Simpulan

Penelitian ini telah berhasil mengembangkan model baru berdasarkan konsep awal yang diajukan oleh Chung dan Parker (2015, p.278). Diperlukan suatu



strategi berbasis lingkungan, fungsi kontrol manajemen, dan budaya organisasi untuk membentuk hotel “hijau”, yang kemudian dielaborasi dengan strategi kompetitif, aliansi strategik, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC*. Dalam model baru tersebut, dimasukkan budaya *THK* yang telah berhasil memperkuat pengaruh strategi kompetitif terhadap *SBSC*. Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kompetitif, aliansi strategik, dan informasi SAM dapat meningkatkan *SBSC*. Aliansi strategik meningkatkan penggunaan informasi SAM. Temuan lainnya adalah informasi SAM bermanfaat dalam penerapan strategi kompetitif untuk meningkatkan *SBSC*. Pengujian model pada analisis sensitivitas, terkait hipotesis-hipotesis tersebut, memiliki hasil yang sama.

Namun, pada hipotesis 8, aliansi strategik tidak memiliki manfaat dalam penerapan strategi kompetitif untuk meningkatkan *SBSC* pada hotel berbintang 4 dan 5. Hal ini disebabkan: 1) Strategi kompetitif yang diterapkan berdasarkan hubungan aliansi strategik, belum ditunjang oleh keberadaan faktor lain, yaitu informasi SAM (berdasarkan teori kontijensi), kepercayaan, dan komitmen (berdasarkan teori pertukaran relasional). 2) Aliansi strategik yang dilakukan antara korporasi internasional dengan korporasi nasional atau lokal yang memiliki latar belakang budaya dan manajerial yang berbeda, akan menimbulkan jalinan kerjasama yang kurang baik dan kekakuan pengetahuan sehingga menghambat proses transfer pengetahuan, teknologi, dan kemampuan yang tepat di antara mitra.

Sebaliknya, pada hotel berbintang 3, aliansi strategik bermanfaat dalam pelaksanaan strategi kompetitif untuk meningkatkan *SBSC*, karena 1) pada hotel berbintang 3 sebagian besar merupakan hotel berskala nasional. Persamaan budaya antar mitra sangat menunjang kesuksesan aliansi strategik. 2) hotel



berbintang 3 memiliki latar belakang sistem manajerial yang hampir sama dengan mitra sehingga aliansi strategik yang di bentuk bisa saling melengkapi dan mengisi satu sama lain. Strategi kompetitif yang dijalankan melalui aliansi strategik dengan korporasi yang memiliki sistem manajerial yang hampir sama, akan bisa mempermudah pengkoordinasian, daya serap masalah dan solusi, sehingga akan menciptakan kesuksesan aliansi sehingga bisa meningkatkan SBSC.

## 6.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka kontribusi terhadap teori, praktis, dan kebijakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 6.2.1 Implikasi Teori

Hasil penelitian ini telah memberikan temuan-temuan sesuai dengan model penelitian yang telah dibangun, sehingga dapat dikemukakan beberapa implikasi teoritis sebagai berikut.

1. Penelitian ini telah berhasil membangun sebuah model teoritis dan konsep baru dari SBSC pada industri perhotelan berdasarkan pendekatan SBSC serta memberikan bukti empiris tentang berbagai faktor yang mempengaruhi SBSC pada industri perhotelan di suatu wilayah negara berkembang. Penelitian ini telah melengkapi penelitian sebelumnya dengan mengelaborasi hubungan





antara strategi kompetitif, aliansi stratejik, informasi SAM, budaya *THK*, dan *SBSC*, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai refrensi tambahan.

2. Hasil penelitian ini telah memperkuat *stakeholder theory* bahwa keberadaan korporasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para *stakeholder*-nya.

Implementasi standar *SBSC* mengarahkan pihak hotel untuk memperhatikan dan menjamin kesetaraan kepentingan di antara *stakeholder*-nya. Keberadaan hotel memerlukan dukungan dari *stakeholder* sehingga hak *stakeholder* harus diperhatikan dan hotel perlu meminimalisir kerugian-kerugian bagi *stakeholder*.

Untuk itu, integrasi aspek sosial dan lingkungan ke dalam peniaian kinerja, penerapan strategi kompetitif, pembentukan aliansi stratejik, penggunaan informasi SAM, serta pengamalan budaya *THK* sebagai budaya organisasi, dapat mengarahkan pihak hotel untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Pada manajer yang berbudaya kolektivis, penelitian ini membuktikan bahwa dalam menerapkan strategi kompetitif untuk meningkatkan *SBSC*, manajer melakukan aliansi stratejik untuk menciptakan sumber daya yang langka, berharga, dan kreatif. Faktor penting dalam penentuan kinerja korporasi adalah penciptaan sumberdaya yang sulit diduplikasi, yang dapat diperoleh melalui pembelajaran internal dan eksternal. Dengan demikian, penelitian ini mendukung *resource based view theory (RBV)*.

Namun, pada manajer yang memiliki budaya individualistis, agar aliansi stratejik berperan dalam pelaksanaan strategi kompetitif untuk meningkatkan *SBSC*, diperlukan pemanfaatan informasi SAM (menurut teori kontijensi) serta ditunjang teori lain yaitu teori pertukaran relasional (Dore, 1983). Teori ini membahas hubungan pribadi berdasarkan kepercayaan yang muncul dan ada



diantara korporasi yang menjalin kolaborasi. Kepercayaan berdampak pada saling menghormati, interaksi yang intensif, dan persahabatan diantara mitra aliansi. Dengan adanya penggunaan informasi SAM, komitmen, dan kepercayaan dalam hubungan aliansi strategis, maka penerapan strategi kompetitif melalui aliansi strategis akan bisa meningkatkan SBSC. Untuk itu, selain menggunakan teori *resources-based view*, didalamnya juga diperlukan teori kontijensi, dan teori pertukaran relasional.

4. Hasil penelitian ini telah memperkuat *stewardship theory*. Teori ini menggambarkan keadaan bahwa manajer hotel tidak termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan individu, melainkan terfokus pada tujuan utama yaitu untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan hotel. Melalui peningkatan kinerja hotel, manajer akan mampu memuaskan sebagian besar *shareholder*. Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang manajer menggunakan strategi kompetitif, aliansi strategis, dan informasi SAM.

5. Penelitian ini telah memperkuat teori kontijensi, dimana lingkungan organisasi harus mendapat perhatian dalam penyusunan strategi dan penggunaan informasi SAM, agar organisasi mencapai kinerja yang baik. Suatu hotel akan dapat hidup berkelanjutan bila terdapat keselarasan antara faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yang telah dibuktikan dalam penelitian ini adalah budaya *THK*.

6. Penelitian ini telah meningkatkan pemahaman mengenai manfaat dari penggunaan informasi SAM untuk meningkatkan SBSC. Penelitian ini mengembangkan penelitian Patiar dan Mia (2013), dengan memberikan bukti



bahwa informasi SAM dapat secara efektif mendukung manajer hotel dalam membuat keputusan yang lebih baik pada SBSC.

7. Temuan dari penelitian ini menyatakan bahwa penggunaan informasi SAM adalah variabel yang memediasi hubungan antara strategi kompetitif terhadap SBSC. Hal ini karena SAM memberikan informasi yang tepat dan umpan balik untuk pengelola hotel sehingga bisa membantu dalam membuat keputusan dalam rangka meningkatkan SBSC hotel.

8. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa pada manajer yang memiliki budaya individualistis, kesuksesan aliansi strategik sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan strategi kompetitif, dalam rangka peningkatan SBSC. Tanpa adanya kesuksesan aliansi strategik, penerapan strategi kompetitif tidak akan bisa meningkatkan SBSC. Faktor pendorong kesuksesan aliansi strategik tersebut adalah pemanfaatan informasi SAM, kepercayaan, serta komitmen antara korporasi yang terlibat aliansi strategik. Penggunaan informasi SAM juga dapat memberikan informasi yang diperlukan mitra aliansi, yang mengarah kepada kerjasama yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan SBSC.

9. Penelitian ini juga menemukan bahwa aliansi strategik yang dilakukan antara korporasi internasional dengan korporasi nasional atau lokal yang memiliki latar belakang budaya dan manajerial yang berbeda, akan menimbulkan jalinan kerjasama yang kurang baik dan kekakuan pengetahuan sehingga menghambat proses transfer pengetahuan, teknologi, dan kemampuan yang tepat diantara mitra. Kesesuaian manajerial, budaya, norma, dan perilaku merupakan hal penting yang menunjang kesuksesan penerapan aliansi strategik.



10. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya *THK* memperkuat kelancaran penerapan strategi kompetitif dalam upaya untuk meningkatkan *SBSC*. Hal ini karena budaya *THK* memiliki hakikat bahwa tiga penyebab terciptanya kebahagiaan dan keharmonisan yaitu hubungan dengan sesama manusia, hubungan dengan alam sekitar, dan hubungan dengan Tuhan yang saling terkait satu sama lain. Dengan adanya hakikat tersebut, setiap hubungan akan memiliki pedoman hidup menghargai sesama aspek sekelilingnya, sehingga menunjang peningkatan *SBSC*.

### 6.2.2 Implikasi Praktis

Implikasi praktis penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman bagi manajer hotel untuk mengetahui berbagai faktor yang bisa mempengaruhi peningkatan *SBSC*. Berdasarkan temuan penelitian maka implikasi praktis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa untuk meningkatkan *SBSC*, diperlukan suatu strategi, jalinan aliansi stratejik, tata kelola korporasi yang berbasis lingkungan, pemanfaatan fungsi kontrol manajemen, serta penerapan budaya *THK* sebagai budaya organisasi.
2. Penelitian ini mengungkapkan bahwa hotel yang menerapkan strategi kompetitif akan memiliki *SBSC* yang meningkat. Dalam penerapan strategi kompetitif, hotel bisa menggunakan aspek sosial dan lingkungan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Penerapan strategi kompetitif juga harus ditunjang dengan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dengan memenuhi kebutuhan pelanggan secara akurat dan tepat waktu. Dengan demikian, diperlukan peningkatan



kualitas pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional karyawannya.

3. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa hotel yang menerapkan strategi kompetitif akan memiliki keterlibatan lebih besar dalam aliansi stratejik.

Hotel yang memiliki strategi kompetitif yang unik, dalam penerapannya cenderung akan memiliki sumber daya yang terbatas. Untuk meningkatkan kemampuannya, hotel perlu terlibat dalam aliansi stratejik. Dengan demikian, hotel cenderung akan memiliki sumber daya yang tinggi dalam bidang teknologi dan sumber daya manusia yang terampil untuk tetap kompetitif.

4. Penelitian ini memberikan bukti bahwa manajer hotel yang menerapkan strategi kompetitif perlu menggunakan informasi SAM. Penggunaan informasi SAM memungkinkan korporasi memiliki titik kontrol dalam proses untuk mengumpulkan dan mengirim segala informasi kepada pembuat keputusan, berupa informasi keuangan dan non-keuangan, secara tepat waktu.

5. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan dalam aliansi stratejik juga dapat meningkatkan penggunaan informasi SAM. Akibatnya, manajer hotel harus menjamin ketersediaan informasi SAM setelah membentuk aliansi stratejik dengan mitranya. Manajer hotel membutuhkan informasi SAM untuk memecahkan masalah potensial yang terjadi dengan mitra aliansi serta untuk menyukseskan aliansi stratejik.

6. Keterlibatan dalam aliansi stratejik dapat menghasilkan SBSC yang lebih tinggi. Aliansi stratejik akan menghasilkan keunggulan kompetitif sehingga mempengaruhi kinerja keuangan. Selain itu, aliansi stratejik dengan pengembang IT maupun agen perjalanan yang bertujuan untuk memberikan



pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan akan meningkatkan kinerja pelanggan dan kinerja proses bisnis internal. Pertukaran pengetahuan, keterampilan atau keahlian akan meningkatkan keunggulan kompetitif serta kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Manajer hotel juga dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan lingkungan dari mitranya, seperti bagaimana menghemat energi dan konsumsi air dalam operasi sehari-hari, bagaimana cara agar lingkungan kerja aman untuk menghindari kecelakaan kerja. Semua tindakan tersebut mengakibatkan kinerja sosial dan lingkungan yang lebih tinggi.

7. Penggunaan informasi SAM juga bisa meningkatkan SBSC. Manajer hotel dapat mengambil manfaat dari memiliki informasi SAM untuk memberikan umpan balik pada proses operasi hotel saat ini, menganalisis posisi pesaing, menetapkan strategi yang akan diambil, serta menggunakan data biaya dan menganalisis faktor-faktor strategis dalam proses keputusan harga. Dengan demikian kinerja keuangan dapat ditingkatkan. Penggunaan informasi SAM juga dapat membantu manajer hotel untuk menarik minat pelanggan dengan memiliki pengetahuan tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan agar dapat memberikan pelayanan yang baik dan tepat, serta ketrampilan yang harus dikembangkan sehingga kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, serta kinerja pembelajaran dan pertumbuhan meningkat. Selain itu, informasi SAM bisa digunakan sebagai alat kontrol yang dapat membantu perusahaan dalam menerapkan strategi sosial dan lingkungan.

8. Pelaksanaan strategi kompetitif memerlukan informasi SAM untuk meningkatkan SBSC. Informasi SAM yang dapat memberikan *benchmarking* dan monitoring serta membantu korporasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan



mengimplementasikan strategi-strategi yang tepat untuk bisa meningkatkan SBSC.

9. Pelaksanaan strategi kompetitif juga membutuhkan kesuksesan pelaksanaan aliansi stratejik untuk bisa meningkatkan SBSC. Untuk itu, diperlukan informasi SAM, komitmen, dan kepercayaan antar mitra aliansi. Dengan adanya informasi SAM, akan diketahui pengetahuan atau keterampilan apa yang harus dikembangkan dalam aliansi tersebut. Ketika terdapat komitmen dan kepercayaan antar mitra aliansi, maka akan ada keinginan untuk memenuhi kewajiban dan harapan, melakukan tugas yang relevan secara kompeten dan andal, berbagi informasi dan pengetahuan, secara konsisten memberikan keahlian dan sumber daya, dan memelihara hubungan secara berkesinambungan. Dengan demikian, peningkatan SBSC akan bisa tercapai.

10. Budaya *THK* menunjang penerapan strategi kompetitif dalam peningkatan SBSC. Kondisi ini memberikan makna bahwa untuk meningkatkan SBSC, diperlukan strategi yang menginternalisasi penerapan nilai-nilai budaya yang mengedepankan keharmonisan antar sesama manusia, lingkungan dan Tuhan.

### 6.2.3 Implikasi Kebijakan

1. Hasil penelitian ini memberikan masukan bagi pembuat kebijakan pada industri perhotelan di Bali, yaitu *Bali Hotel Associations (BHA)*, dalam bidang tata kelola usaha, untuk:

- a. mengawasi dan menilai kembali berbagai program pengembangan industri perhotelan untuk meningkatkan daya saing dengan menetapkan standar kompetensi dalam pelayanan dan pengelolaan hotel. Tenaga kerja di hotel harus memiliki standar kompetensi, yang ditandai dengan memiliki sertifikasi



kompetensi yang dikeluarkan oleh lembaga sertifikasi profesi yang telah mendapat lisensi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selain itu, pengelolaan usaha hotel harus memiliki standar usaha yang ditandai dengan kepemilikan sertifikasi usaha yang dikeluarkan oleh lembaga yang berwenang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

b. mengawasi dan menilai kembali berbagai program kemitraan yang telah berlangsung, untuk memastikan setiap kemitraan telah mencapai target yang telah ditetapkan.

2. Dalam bidang sosial dan lingkungan, memberikan masukan kepada *BHA* untuk:

a. melakukan pengembangan tanggung jawab sosial dan lingkungan pada industri perhotelan di Bali dengan cara pengembangan manajemen usaha pariwisata yang mengacu pada prinsip-prinsip pembangunan pariwisata berkelanjutan, kode etik pariwisata dunia, dan ekonomi hijau.

b. Pengembangan pariwisata berkelanjutan yang dilakukan dengan program *Green Tourism Industry*, dimana hotel harus dikelola dengan berwawasan sosial dan lingkungan, serta menerapkan kode etik pariwisata global.

c. Rutin menyelenggarakan *Green Hotel Awards*, yang merupakan ajang pemberian penghargaan bagi hotel yang telah menerapkan manajemen hotel berwawasan lingkungan, operasional hotel berwawasan lingkungan, efisiensi lahan, efisiensi penggunaan material bangunan dan pendukung operasional hotel, efisiensi energi dan manajemen pengelolaannya, menjaga kualitas udara untuk pengendalian kesehatan dan kenyamanan dalam lingkungan, efisiensi air dan manajemen penggunaannya, dan pengelolaan limbah.





d. Membentuk auditor bidang pariwisata yang bertugas melakukan audit usaha pariwisata untuk memastikan bahwa sistem manajemen dari suatu hotel sesuai dengan standar yang ditentukan.

3. Memberikan masukan kepada Yayasan *Tri Hita Karana* untuk rutin menyelenggarakan *Tri Hita Karana Award*, sebagai bentuk penghargaan bagi hotel yang telah mengimplementasikan budaya *THK*. Selain untuk melestarikan budaya Bali, ajang ini juga bisa digunakan dalam mengakreditasi hotel agar konsep ini terus-menerus diimplementasikan di lingkungan manajemen hotel, untuk menunjang terwujudnya pariwisata berkelanjutan.

4. Di tingkat manajemen hotel, pihak manajer perlu membuat *green team* pada setiap tingkat departemen. Tugasnya adalah melakukan *monitoring, controlling* serta *evaluating* yang berlangsung secara terus menerus untuk memastikan dan mengendalikan keserasian antara pelaksanaan program dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Evaluasi berguna untuk meningkatkan kualitas penerapan *green hotel* dan berkontribusi penting dalam memandu pembuat kebijakan di tingkat manajemen hotel.

### 6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menemukan pengaruh strategi kompetitif, aliansi strategik, budaya *THK*, dan penggunaan informasi SAM terhadap *SBSC*. Namun, hasilnya harus dilihat dengan hati-hati, karena terdapatnya beberapa keterbatasan. Dengan mempertimbangkan keterbatasan ini, peneliti berikutnya dapat meminimalkan keterbatasan dalam rangka untuk menambah kontribusi lebih lanjut untuk literatur akuntansi manajemen dan praktik manajerial, khususnya di industri hotel, dan untuk



meningkatkan generalisasi hasil. Adapun keterbatasan dan kelemahan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Pada pengujian kontijensi "fit", data laporan keuangan yang didapatkan oleh peneliti belum maksimal, yaitu hanya sebanyak 84 hotel dari 217 hotel yang ada, atau sebesar 39%. Jumlah populasi yang lebih besar akan berguna untuk memperkuat temuan penelitian agar bisa menggeneralisasi hasil secara lebih baik.

2. Pada pengujian model penelitian, berdasarkan kuesioner yang telah disebar, peneliti perlu melakukan konfirmasi jawaban yang telah diberikan oleh responden. Konfirmasi dilakukan melalui pencocokan antara jawaban yang diberikan oleh responden, dengan data penunjang yang terdapat di hotel. Data tersebut berupa data kepuasan pelanggan, data kepuasan karyawan, laporan keuangan, dan lain-lain. Perolehan data tersebut menjadi kendala bagi peneliti, mengingat datanya bersifat rahasia. Dengan demikian, jawaban yang diberikan oleh responden kemungkinan masih belum sesuai dengan fakta yang terdapat di dalam korporasi.

#### **6.4 Saran Penelitian**

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan berbagai pendekatan yang lebih intensif kepada staf hotel, untuk bisa memperoleh data penunjang yang diperlukan. Pendekatan tersebut diharapkan bisa mengatasi kendala dalam mengkonfirmasi jawaban yang diberikan oleh responden, sehingga bisa memberikan hasil penelitian yang lebih handal dan terpercaya.

2. Penelitian berikutnya sebaiknya memasukkan berbagai dimensi strategi diferensiasi dalam menganalisa hubungan antara strategi kompetitif terhadap



aliansi strategik, penggunaan informasi SAM, dan SBSC. Hal ini dapat meningkatkan pemahaman tentang apakah dimensi yang berbeda dari strategi diferensiasi mempengaruhi aliansi strategik, penggunaan informasi SAM dan SBSC.

3. Penelitian berikutnya sebaiknya mengklasifikasikan aliansi strategik secara vertikal, horizontal, atau diagonal. Kategorisasi berguna untuk melihat peranan masing-masing jenis aliansi strategik dalam mempengaruhi strategi kompetitif, penggunaan informasi SAM, dan SBSC.

4. Penelitian berikutnya bisa menggunakan budaya lokal yang lain, misalnya budaya *Pela Gandong* yang mengakar dalam diri masyarakat Maluku. Budaya lokal *Pela Gandong* mencerminkan nilai cinta kasih, kejujuran, kepercayaan, dan keadilan, yang merupakan dasar bagi munculnya religi dalam kehidupan manusia (Uneputty, 1996).

5. Pemeriksaan model teoritis yang diusulkan dari penelitian ini dapat menggunakan data dari industri jasa lainnya seperti industri perbankan atau kesehatan, sehingga akan memberikan kontribusi yang signifikan kepada pengembangan literatur.

6. Penelitian berikutnya dapat menambahkan ke dalam model mengenai faktor-faktor, selain penggunaan informasi SAM, yang dapat mendorong kesuksesan aliansi strategik agar penerapan strategi kompetitif bisa meningkatkan SBSC.

Faktor tersebut misalnya, komitmen, kepercayaan, dukungan dari manajer, kemampuan untuk memenuhi harapan kerja, tujuan yang jelas, kemampuan untuk merencanakan dan bekerjasama (Krammer, 2018).



7. Penelitian berikutnya sebaiknya menguji penerapan model penelitian serta berusaha membuat modifikasi untuk menyempurnakan model penelitian pada negara-negara berkembang lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1992). *Strategic Market Management* (3rd ed.). New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Abernethy, M. A., & Guthrie, C. H. (2014). An empirical assessment of the “fit” between strategy and management information system design. *Accounting and Finance*, 34(2), 49–66.
- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (1998). Complementarities in control system design: a test in hospitals. Paper presented at the University of New South Wales Sixth Biennial Management Accounting Research Conference.
- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20, 241–258.
- Algifari. (2000). *Analisis Regresi (Teori, Kasus dan solusi)* (Kedua). Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Amoako-Gyampah, K., & Acquah, M. (2013). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575–592.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2010). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315.
- Anderson, S., & Guilding, C. (2011). Competitor-focused accounting applied to a hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 206–218.
- Anderson, S. W., & Sedatole, K. L. (2013). *Management accounting for the extended enterprise: performance management for strategic alliances and networked*



partners. New York: Oxford University Press Inc.

Andrew, E., & Robert, A. F. (2013). Corporate culture and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology Research*, 12, 63–77.

Apostolopoulos, Y., & Sonmez, S. (2000). New directions in Mediterranean tourism: restructuring and cooperative marketing in the era of globalization. *Thunderbird International Business Review*, 42(4), 38–392.

Aung, M., & Heeler, R. (2011). Core competencies of service firms: a framework for strategic decisions in international markets. *Journal of Marketing Management*, 17(8), 619–643.

Bader, E. E. (2015). Sustainable hotel business practices. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(1), 70–77.

Baker, W., & Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.

Balebengong. (2017). Ancaman Krisis Air dan Banjir di Bali. Retrieved March 25, 2017, from <http://balebengong.net/kabar-anyar/2014/07/17/ancaman-krisis-air-dan-banjir-di-bali.html>

Bali, B. (2015). Degradasi Lingkungan Hidup di Bali Mengkhawatirkan. Retrieved from <http://bali.bisnis.com/read/20150402/1/50673/url>

Bangchokdee, S. (2015). *Linking competitive strategy, product life cycle, The Use of Broad Scope MAS Information, and Organisational Performance: A Comparative Study of Food-Processing and Electronics Industries in Thailand*. Unpublished PhD thesis, Griffith University, Australia.

Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*, 42.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*, 17(1), 99–120.

Barros, C. P., & Mascarenhas, M. J. (2014). Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 415–436.

Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. *Harvard Business Review*, 89(3), 84–91.

Becerra, M., Santalo, J., & Silva, R. (2013). Being better vs. being different: differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 34(1), 71–79.

Belderbos, R., Jacob, J., & Lokshin, B. (2018). CVC investments and technological



performance: Geographic diversity and the interplay with technology alliances. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 20–34.

Belford, A. (2010). After years of inefficiency, Indonesia emerges as an economic model. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2010/08/06/business/global/06iht-rupiah.html>

Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: the impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 227–233.

Berger, P., & Ofek, V. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37, 39–65.

Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: a critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131–143.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P., & Fahly, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83–99.

Bleeke, J., & Ernst, D. (2011). The Way to Win in Cross-Border Alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127–135.

Boesso, G., & Michelon, G. (2010). The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Management*, 27, 470–496.

Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels - case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and Buildings*, 39(1), 82–95.

Boo, H. C., & Mattila, A. S. (2007). A hotel restaurant brand alliance model: antecedents and consequences. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 5–23.

Boons, F., & Ludeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.

Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., & Mitra, C. S. (2010). The use of Michael Porter's generic strategies in the Romanian hotel industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173–178.

Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31, 572–589.

Bos-Brouwers, H. J. E. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs:



- Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy Environmental*, 19, 417–435.
- Boulianne, E. (2002). Linking strategic choices and management accounting systems scope. *Performance Measurement and Management Control: A Compendium of Research*, 12, 49–60.
- Boulianne, E. (2007). Revisiting fit between AIS design and performance with the analyzer strategic-type. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(1), 1–16.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organisations and Society*, 15(2), 27–46.
- Brown, J. B., & McDonnell, B. (1995). The balanced scorecard: short term guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(3), 7–11.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (2003). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, 57(2), 32–46.
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50.
- Butler, J. K. (1995). Behavior, trust, and goal achievement in a win-win negotiating role play. *Group & Organization Management*, 20(4), 486–501.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2009). *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (3rd ed.). Addison Wesley Longman.
- Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, J., & Burgos-Jimenes, J. (2014). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101–130.
- Carvalho, A. P., & Barbieri, J. C. (2010). Innovation for sustainability: Overcoming the productivity of the sugar-and-ethanol industry's conventional system. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(4), 83–94.
- Chan, E. S. W. (2013). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187–196.
- Chapman, C. S. (1997). Reflection on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 189–205.
- Chatab, N. (2017). *Profil Budaya Organisasi Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: PT Alfabeta Bandung.



Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2013). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *Hospitality Management*, 22(4), 419(4), 419–434.

Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2015). Lodging industry competitive strategies: developing a multidimensional causal empirical model to test the relationship between strategy and performance. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(2), 67–86.

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. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908–932.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 3(3), 243–264.

Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35.

Chong, V. K., & Chong, K. M. (2017). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: a note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268–276.

Chouke, R., & Armstrong, R. (2006). The Learning Organization in Small and Medium sized Enterprises. A destination or a journey? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(2), 129–140.

Christoffersen, J. (2013). A review of antecedents of international strategic alliance performance: Synthesized evidence and new directions for core constructs. *Journal of Management Reviews*, 15, 66–85.

Chung, L. H., & Parker, L. D. (2015). Integrating hotel environmental strategies with management control: a structuration approach. *Business Strategy and the Environment*, 17(4), 272–286.

Comment, R., & Jarrell, G. A. (1995). Corporate focus and stock returns. *Journal of Financial Economics*, 37, 67–87.

Contractor, F. J., & Lorange, P. (2012). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485–502.

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.





Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian destinations of excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370–382.

Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223–240.

Cullinan, C. P., Mahoney, L. S., & Roush, P. (2016). Corporate social responsibility and shareholder support for corporate governance changes. *Social Responsibility Journal*, 12(4), 687–705. <http://doi.org/10.1108/SRJ-10-2015-0161>

Das, T. K., & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.

Davidson, G., Coetzee, M., & Visser, D. (2007). Organizational Culture and financial performance in a South African Investment Bank. *Journal of Industrial Psychology*, 33(1), 38–48.

Davila, T., & Foster, G. (2004). *Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Startup Companies*. Graduate School of Business, Stanford University.

Davis, J., Schoorman, L., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 47–74.

Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(3).

Dechant, K., Altman, B., Dowling, R. M., Keeney, T., & Post, J. (1994). Environmental leadership: from compliance to competitive advantage; executive commentary. *Acad. Manag. Exec.*, 8(3), 7–27.

Deegan, C., Rankin, M., & Voght, P. (2000). Firms' Disclosure Reactions to Social Incidents: Australian Evidence. *Accounting Forum*, 24(1), 120–141.

Delerue, H., & Simon, E. (2009). National cultural values and the perceived relational risks in biotechnology alliance relationships. *International Business Review*, 18(1), 14–25.

Denison, R. D., & Mishra, A. K. (2015). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6, 2.

Dermer, J. (1977). *Management planning and control systems: advanced concepts and cases*. Homewood, Illinois: Irwin.



Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinant of strategic group membership and organisational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.

Dev, C. S., & O'Connor, P. (2015). Case study: challenge the middlemen? *Harvard Business Review*, 93(12), 119–123.

Dev, C. S., & Olsen, M. D. (1989). Environmental uncertainty, business strategy and financial performance: an empirical study of the US lodging industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 13(3), 171–186.

Devyani, L. P. R. (2015). Corporate Social Responsibility: How to Do, How Much to Spend and How to Report? (Case Studies on SMEs in Bali by Using Tri Hita Karana Approach). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya.*, 3(1).

Dias-Sardinha, I., & Reijnders, L. (2016). Developing sustainability balanced scorecards for environmental services: a study of three large Portuguese companies. *Environ. Qual. Manag.*, 16(4), 13–34.

Dichaut, J. W., & McCabe, K. A. (1997). The Behavioral Foundations of Stewardship Accounting and a Proposed Program of research: What is Accountability? *Behavioral Research in Accounting*, 9.

Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1–10.

Disparda. (2012). Peraturan Daerah Provinsi Bali no. 2 tahun 2012. Retrieved from [www.disparda.baliprov.go.id/files/subdomain/disparda/file/PERDA NO 2 TAHUN 2012 TTG KEPARIWISATAAN BUDAYA BALI.doc](http://www.disparda.baliprov.go.id/files/subdomain/disparda/file/PERDA%20TAHUN%202012%20TTG%20KEPARIWISATAAN%20BUDAYA%20BALI.doc) peraturan tri hita karana di hotel bali

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49–64.

Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, 34, 4–21.

Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55–83.

Doz, Y. L., Olk, P. M., & Ring, P. S. (2000). Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21(3), 239–266.

Draulans, J., DeMan, A., & Volberda, H. W. (2009). Building alliance capability: management technique for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(2), 151–166.



Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (2014). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing. Oxford.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–52.

Eoh, J. (2011). *Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen, dan Pengembangan Tim terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang*. Disertasi. Pasca Sarjana UI. Jakarta.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2011). Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Plan.*, 34(5), 585–604.

Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2012). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1–10.

Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robaina, V. (2016). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287–306.

Ferreira, A., Moulang, C., & Hendro, B. (2010). Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 23(7), 920–948.

Ferris, K. R., & Haskins, M. E. (1988). Perspectives on accounting systems and human behaviour. *Accounting, Auditing and Accountability*, 1(2), 3–18.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2013). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706.

Figge, F., & Hahn, T. (2012). Is green and profitable sustainable? Assessing the trade-off between economic and environmental aspects. *International Journal of Production Economics*, 140, 92.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2012). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.

Fiondella, C., Macchioni, R., Maffei, M., & Spanò, R. (2016). Successful changes in management accounting systems: A healthcare case study. *Accounting Forum*, 40(3), 186–204.



Fisher, G. J. (1998). Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioural Research in Accounting*, 10.

Fornell, C. (2002). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Fitman.

Gao, Y., & Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: the roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20–31.

Garrigos-Simon, F. J., & Marques, D. P. (2005). Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 22–38.

Gavronski, I., Klassen, R. D., Vachon, S., & do Nascimento, L. F. M. (2012). A learning and knowledge approach to sustainable operations. *International Journal of Production Economics*, 140, 183–192.

Geller, A. N. (1985). Tracking the critical success factors for hotel companies. *The Cornell HRA Quarterly*, 25(4), 76–81.

Ghobadian, A., O'Regan, N., Viney, H., & Gallear, D. (2004). Creating value in the new competitive landscape. In *Strategy and performance: achieving competitive advantage in the global marketplace* (pp. 1–10). London: Palgrave Macmillan.

Ghozali, I. (2005). *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gil, M. J. A., Jimenez, J. B., & Lorente, J. J. C. (2011). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *The International Journal of Management Science*, 29(6), 457–471.

Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140, 149–159.

Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301–332.

Gleason, K., & Mathur, I. (2000). The Interrelationship between Culture, Capital Structure and Performance: Evidence form European Retailer. *Journal of Business Research*, 51, 157–166.



Gomes-Casseres, B. (1988). Joint venture cycles: the evolution of ownership strategies of US MNEs: 1945-1975. In *In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), Cooperative strategies in international business* (pp. 111–128). Lexington: D.C. Heath and Co.

Gordon, L. A., & Natayanan, V. G. (1984). Management Accounting Systems, Perceiveff Environmental Uncertainty and Organizational Structure: An Empirical Investigation. *Accounting Organizations and Society*, 16, 33–47.

Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management*, 31(4), 828–853.

Graf, N. S. (2008). *Industry critical success factors and their importance in strategy*. In M. Olsen & J. Zhao (Eds.), *Handbook of hospitality strategic management*. Hungary: Elsevier Ltd.

Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.

Gray, B. J., Matear, S., & Matheson, P. K. (2002). Improving Service Firm Performance. *Journal of Service Marketing*, 10(3), 186–200.

Gray, R., & Bebbington, J. (2000). Environmental accounting, managerialism and sustainability: is the planet safe in the hands of business and accounting? *Advances in Environmental Accounting & Management*, 1(1), 1–44.

Gul, F. A. (2011). The effect of Management Accounting Systems, and Enviromental Uncertainty on Small Business managers performance. *Accounting and Business Research*, 21, 57–61.

Gul, F. A., & Chia, Y. M. (2014). The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Enviromental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A test of Three-way interaction. *Behavioral Research in Accounting*, 6, 144–159.

Gunawan, K. (2011). Peran Falsafah Tri Hita Karana bagi Pertumbuhan dan Kinerja LPD di Bali. *Analisis Manajemen*, 5(2).

Guthrie, J. P., Coate, C. J., & Schwoerer, C. E. (2002). Career Management Strategies: The Role of Personality. *Journal of Managerial Psychology*, 13, 371–386.

Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183–197.

Haanaes, K., Balagopal, B., Kong, M. T., Velken, I., Arthur, D., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). New Sustainability: the “embracers” Seize Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 24–35.



Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (2014). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291–309.

Hahn, T., & Figge, F. (2016). Why architecture does not matter: On the fallacy of sustainability balanced scorecards. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 51–72.

Hakansson, H., & Lind, J. (2014). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 51–72.

Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: a case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39–50.

Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5–25.

Hamel, G. (2008). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 8–22.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (2016). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–46.

Handfield, R. B., Walton, S. V., Seegers, L. K., & Melnyk, S. A. (1997). "Green" value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15(3), 293–315.

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221.

Hansen, E. G., Sextl, M., & Reichwald, R. (2010). Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: The case of Merck Ltd, Thailand. *Business Strategy and the Environment*, 19(6), 387–399.

Harmon, J., Bucy, F., Nickbarg, S., Rao, G., & Wirtenberg, J. (2015). *Developing a sustainability strategy*. In J. Wirtenberg, W. G. Russell & D. Lipsky (Eds.), *The sustainable enterprise fieldbook: when it all comes together*. New York: AMACOM Books, in association with Greenleaf Publishing Ltd., UK.

Harms, D., Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2013). Strategies in sustainable supply chain management: An empirical investigation of large German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 205–218.

Harris, P. J., & Brown, J. B. (2013). Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161–181.



Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120–127.

Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. California: Pfeiffer & Co.

Hart, S. L. (1995). Natural-resource-based view of the firm. *Acad. Manage. Rev.*, 20(4), 986–1014.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. *Journal Management*, 37(5), 1464–1479.

Hartono, J. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Hartono, J., & Abdillah, W. (2009). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. BPFE, Yogyakarta.

Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4) 67-7(4), 67–77.

Helms, M. M., Dibrell, C., & Wright, P. (1997). Competitive strategies and business performance: evidence from adhesives and sealants industry. *Management Decision*, 35(9), 689.

Hickman, C. R., & Silva, M. A. (1986). *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Canada: New American Library.

Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77–94.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2016). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475.

Hoque, Z. (2014). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485–502.

Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–7.

Hubbard, G., Rice, J., & Beamish, P. (2008). *Strategic management: thinking-analysisaction (3 ed.)*. Australia: Pearson Education.

Hult, G. T. M. (2004). Innovativeness; Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5).



Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Indriantoro, N., & Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen* (1st ed.). BPFE, Yogyakarta.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.

Jean, L. S. K., & Yu, K. (2009). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Management Psychology*, 19, 340–359.

Jermias, J., & Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit affectiveness: a fitness landscape approach. *Management Accounting Research*, 15(2), 179–200.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (2010). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–222.

Jonsson, C., & Devonish, D. (2014). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 491–500.

Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182, 214–229.

Journeault, M., De Ronge, Y., & Henri, J. F. (2016). Levers of eco-control and competitive environmental strategy. *British Acc. Rev.*, 316–340, 48.

Kahn, B. E. (2013). Dynamic Relationship With Customers: High Variety Strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 45–53.

Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2015). On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, 11(3), 197–212.

Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2010). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346–351.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Rev.*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard





- Business School Press, Boston, MA.
- Khamseh, H. M., Jolly, D., & Morel, L. (2017). The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 63, 92–104.
- Khan, M. H., Ahmed, R., & Halabi, A. K. (2010). The roles of degree of competition and types of business strategies in adopting multiple performance measurement practices: some reflections from Bangladesh, in Tsamenyi, M. and Uddin, S. (Eds). *Research in Accounting in Emerging Economies*, 10, 201–232.
- Kim, B. Y., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65–71.
- Kim, M., Knutson, B. J., & Han, J. (2015). Understanding employee delight and voice from the internal marketing perspective. *Journal Hospitality Marketing Management*, 24(3), 260–286.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & von StrengVelken, I. (2012). Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69–74.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2015). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press: New York.
- KPMG. (2014). *Breaking Through. How Corporate Social Innovation Creates Business Opportunity*.
- Krammer, S. M. (2018). A double-edged sword? The antipodal effects of institutional distance on partner selection in cross-border alliances. *Journal of World Business*, 12.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1989). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2006). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy Marketing Science*, 30(2), 141–158.
- Lane, H., & Beamish, P. W. (1990). *Cross-cultural cooperative behavior of joint ventures in LDCs*. *Management International Review*.
- Lang, L., & Stulz, R. M. (1994). Tobin's q, corporate diversification and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102, 1284–1280.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control system and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Lansiluoto, A., & Jarvenpaa, M. (2015). Environmental and performance management forces. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 184–206.



Lansiluoto, A., & Jarvenpaa, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385–395.

Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded Sustainability, The Next Big Competitives Advantage*. Stanford Business Books, Stanford, California.

Lau, R. S. M. (2012). How Does Research and Development Intensity Affect Business Performance? *Business Review*, 5(1), 1–15.

Law, R., Leung, R., Leung, D., & Fong, L. H. N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism: revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal Contemp. Hosp. Manage.*, 27(3), 431452.

Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2013). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156–172.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22, 704–721.

Lee, H., Kim, D., & Seo, M. (2013). Market valuation of marketing alliances in East Asia: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 66, 2492–2499.

Lee, S., Barker, S., & Kandampully, J. (2013). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality*, 13(5), 423–432.

Lee, S. K., & Yu, K. (2014). Corporate Culture and Organization Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4).

Lee, T.-S., & Hsin, J.-T. (2005). The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management & Data System*, 105(3), 325–348.

Li, D., Jia, Z., & Wang, J. (2013). Smart tourism management and intelligent recommendation technology. *China Management Informationization*, 7, 80–95.

Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2011). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134.

Lin, C. Y., & Chen, M. Y. (2007). Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115–32.

Liu, J., & Fan, Y. (2011). The Form, value and development trend of smart tourism. *Chongqing Social Science*, 10, 121–135.



Liu, Y., Zhu, Q., & Seuring, S. (2017). Linking capabilities to green operations strategies: The moderating role of corporate environmental proactivity. *International Journal of Production Economics*, 187, 182–195.

Lo, V. H. Y., & Yeung, A. H. W. (2014). Practical framework for strategic alliance in Pearl River Delta manufacturing supply chain: a total quality approach. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 231–240.

Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 147–160.

Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (2015). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317–338.

Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73–83.

Malmi, T. (2011). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207–220.

Marcoulides, G. A., & Ronald, A. (2013). Organization Culture And Performance : Proposing And Testing Model. *Organization Science*, 4, 209–225.

Marino, L. D., Lohrke, F. T., Hill, J. S., Weaver, K. M., & Tambunan, T. (2013). Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 157–183.

McCaskey, D., & Symes, S. (2014). Travel Inn: everything you want for a good night's sleep - 100 percent satisfaction guarantee or your money back. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 166–174.

McManus, L. (2012). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 140–152.

Mensah, I. (2011). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414–431.

Mia, L. (2010). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note. *Accounting, Organizations, and Society*, 14(4), 347–357.

Mia, L. (2012). The role of MAS information in organisations: an empirical study. *British Accounting Review*, 25(3), 269–285.



Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The Usefulness Of Management Accounting Systems, Functional Differentiation And Managerial Effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1–13.

Mia, L., & Clarke. (2011). Market Competition, Use of Information Management Accounting Sistem, Performance Unit Business. *Management Accounting Research*, 15, 137–158.

Mia, L., & Goyal, M. (1991). Span of control, task interdependence and usefulness of MAS information in not-for-profit government organizations. *Financial Accountability & Management*, 7(4), 249–266.

Mia, L., & Patiar, A. (2014). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory Study. *Hospitality Management*, 20(2), 111–128.

Mia, L., & Winata, L. (2013). Manufacturing strategy, broad scope MAS information, and information and communication technology. *The British Accounting Review*, 40(2), 182–192.

Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 20, 81–94.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model for its generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553–585.

Molina-Azorin, J. F., Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., & Tari, J. J. (2014). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 516–524.

Moller, A., & Schaltegger, S. (2015). The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73–83.

Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2013). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553–577.

Mueler, S. I., & Thomas, A. S. (2010). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51–75.

Murray, J. Y. (2010). Atrategic alliance-Based global sourcing strategy for competitive advantage: A conceptual framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 9(4), 30–58.



Muslichah, A. (2003). *Pengaruh Variabel Kontinjensi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial Pada Unit Bisnis Industri Manufaktur di Jawa Timur*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 735–756.

Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492–512.

Ngai, E. W. T., Heung, V. C. S., Wong, Y. H., & Chan, F. K. Y. (2007). Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1375–1391.

Noordin, R., Zainuddin, Y., Fuad, Mail, R., & Sariman, N. K. (2015). Performance Outcomes of Strategic Management Accounting Information Usage in Malaysia: Insights from Electrical and Electronics Companies. *Procedia Economics and Finance*, 31, 13–25.

Nugroho, M. A. (2008). Kesuksesan Katalog Elektronik Perpustakaan Akademik: Pengaruh Ketakutan Komputer Pemakai dan Kualitas Pelayanan Pustakawan dengan Kualitas Sistem Informasi sebagai Variabel Kendali. *Jurnal Riset Akuntansi*, 11(2), 186–211.

Nunes, B., & Bennett, D. (2010). Green operations initiatives in the automotive industry: an environmental reports analysis and benchmarking study. *International Journal of Business and Management*, 17, 396–420.

Nwanji, T. I., & Howell, K. E. (2014). The Stakeholder Theory in the Modern Global Business Environment. *International Management Journals*, 1(1).

Olsen, M. D., & Roper, A. (2013). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 111–124.

Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45(3), 11–16.

Onken, M. H. (2013). Temporal Elements of Organizational Culture and Impact on Firm Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 231–243.

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37(2), 380(2), 380–394.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 11–16.



Ozturen, A., & Sevil, G. (2009). Supply chain management as a sustainable performance booster for the accommodation enterprises: evidence from North Cyprus tourism sector. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 97–111.

Pansiri, J. (2009). Strategic motives for alliance formation in the travel sector of tourism. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(2), 143–173.

Patiar, A., & Mia, L. (2013). The interactive effect of market competition and use of MAS information on performance: evidence from the upscale hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(2), 209–234.

Patiar, A., & Mia, L. (2016). Transformational leadership style, market competitions and departmental performance: evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254–262.

Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(756–767), 15.

Perrini, F., & Tencati, A. (2016). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and The Environment*, 15(5), 296–308.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.

Peters, R., & Mullen, M. R. (2009). Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. *Journal of Global Business Issues*, 3, 1–14.

Pirson, M., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift?. *Journal of Business Ethics*, 93, 553–565.

Pisano, G. P. (1990). The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 153–176.

Pondeville, S., Swaen, V., & Ronge, Y. D. (2013). Environmental management control systems: the role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 24(4), 317–332.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. . (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.



Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77.

Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5b), 120–134.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2000). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Prastowo, J., & Huda, M. (2011). *Corporate Social Responsibility: Kunci Meraih Kemuliaan Bisnis*. Samudra Biru. Yogyakarta.

Preble, J. F., Reichel, A., & Hoffman, R. C. (2010). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 327–341.

Prud'homme, B., & Raymond, L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: an empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 116–126.

Reiney, G. H. (2003). *Understanding and Managing Public Organization* (Third Edit). United State of Amerika.

Riana, I. G. (2010). *Dampak Penerapan Budaya Tri Hita Karana Terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Serta Kosekuensinya Pada Kinerja Usaha Dengan Moderator Pembelajaran Bisnis*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. (Fifteenth). England: Pearson Education Limited.

Robins, F. (2008). Why corporate social responsibility should be popularized but not imposed. *Corporate Governance*, 8(3), 330–341.

Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders influence on environmental strategy and performance indicators: a managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301–316.

Sarkar, M. B., Echambadi, R. A. J., & Harrison, J. S. (2011). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, 22(6), 701–711.

Schaffer, J. D. (1987). Competitive strategies in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 6(1), 33–42.

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Ludeke-Freund, F. (2016a). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.

Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016b). Business models for



sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264–289.

Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1–19.

Scharborough, N. M., & Zimmerer, S. (2008). *Effective Small business management*. New York: Mcmillan.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture*. New Jersey: American Psychiological Association.

Schneider, R., & Vieira, R. (2010). Insights from action research: Implementing the balanced scorecard at a wind-farm company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 493–507.

Schroeder, & Roger, G. (2012). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23, 105–117.

Scott, R. W. (2000). *Financial Accounting Theory* (2nd Ed). Prentice Hall, New Jersey.

Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239–253.

Shrader, R. C. (2011). Collaboration and performance in foreign markets: the case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44(1), 45–60.

Simons, R. (1987). Accounting, control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374.

Sitawati, R. (2014). *Strategic motive and partner selection criteria in international joint ventures from Dutch and Indonesian perspectives*. Unpublished Master Thesis, Hanzehogeschool and Anglia Ruskin University, Groningen and Cambridge.

Sloan, P., Legrand, W., & Chen, J. S. (2009). *Sustainability in the hospitality industry: principles of sustainable operations*. UK: Elsevier Inc.

Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi*. Penerbit UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Solimun. (2002). *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos (Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial,*





- Kedokteran dan Agrokompleks). Penerbit Universitas Negeri Malang, Malang.
- Solimun. (2010). *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS (Dilengkapi Pembahasan Variabel Moderator)*. Program Studi Statistika FMIPA, Program Doktor Ilmu Manajemen FE Universitas Brawijaya Malang.
- Stanger, C. (2012). Sustainable accounting in the construction industry. Paper presented at the Forum for the Future and Carillion plc. London: Construction Industry Research and Information Association.
- Stultz, A. (1990). Managerial discretion and optimal financing policies. *Journal of Financial Economics*, 26, 3–27.
- Sukoharsono, E. G. (2010). Metamorfosis Akuntansi Sosial Dan Lingkungan: Mengkonstruksi Akuntansi Sustainability Berdimensi Spiritualitas. Retrieved May 19, 2017, from <http://accounting.feb.ub.ac.id/wp-content/uploads/2012/04/Pidato-Pengukuhan-Guru-Besar-Eko-Ganis-Sukoharsono.pdf>
- Supartha, W. G. D. (2012). Peranan manajemen Berbasis kearifan Lokal Dalam Melestarikan Subak di Kabupaten Badung. *Jurnal Matrik*, 6(6), 69–80.
- Surya, I. B. K., Armanu, T., Achmad, F., & Mintarti, R. (2014). Tri Hita Karana Effect on Company Performance, Leadership and Organizational Commitment (Studies an Regional Water Company in Bali Province). *International Journal of Business and Management Invention*, 3, 13–26.
- Tarfasa, S., & Brouwer, R. (2013). Estimation of the public benefits of urban water supply improvements in Ethiopia: a choice experiment. *Application Economic*, 45(9), 1099–1108.
- Thoumy, M., & Vachon, S. (2012). Environmental projects and financial performance: exploring the impact of project characteristics. *International Journal of Production Economics*, 140, 28–34.
- Trigo, A., Belfo, F., & Raquel, P. E. (2016). Accounting Information Systems: evolving towards a business process oriented accounting. *Procedia Computer Science*, 100, 987–994.
- Uneputty, T. J. A. (1996). *Perwujudan Pela dalam Kehidupan Sosial Masyarakat Maluku*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Unwto. (2017). International Year of Sustainable Tourism for Development 2017. Retrieved from <http://www2.unwto.org/content/international-year-sustainable-tourism-development-2017>
- Vallejo, M. C. (2009). The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*, 87, 379–390.



Varadarajan, P., & Cunningham, M. (1995). Strategic alliance: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy Marketing Science*, 23(4), 282–296.

Verhees, F. J. H. ., & Meulenber, M. T. . (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42, 2.

Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.

Wang, L., & Juslin, H. (2015). The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. *Journal of Business Ethics*, 88, 433–451.

Wang, W., Hsieh, J. J., Butler, J. E., & Hsu, S. H. (2008). Innovate with Complex Information Technologies: A Theoretical Model and Empirical Examination. *The Journal of Computer Information Systems*, 49(1), 27–36.

Wanhill, S. (2007). Peripheral area tourism: a European perspective. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 47–70.

Welsh, D. H., Davis, A. E., Desplaces, D. E., & Falbe, C. M. (2011). A Resource-Based View of Three Forms of Business in the Startup Phase: Implications for Franchising. *Journal of Small Business Strategy*, 22(1), 47–65.

West, J. J., & Olsen, M. D. (1988). Environment scanning and its effect upon firm performance: an exploratory study of the food service industry. *Hospitality Education and Research Journal Education and Research Journal*, 12(2), 127–136.

Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307–336.

Williamson, N. C., Bhadury, J., Dobie, K., Boadu, V. O., Troy, S. P., & Yeboah, O. (2012). Business Coursework and The Resource – Based View (RBV). *International Journal of Wine Business Research*, 24(1), 19–32.

Winata, L. (2015). *Manufacturing automation, strategic alliance, information technology and organisational performance: evidence from Indonesia*. Unpublished PhD Thesis. Griffith University, Australia.

Winata, L., & Mia, L. (2012). Information Technology and The Performance Effect of Managers' Participation in Budgeting: Evidence from The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 21–29.

Windia, W., & Dewi, R. K. (2011). *Analisis Bisnis Berlandaskan Tri Hita Karana*. Udayana University Press, Denpasar.



Wong, C. W., Lai, K., Shang, K.-C., Lu, C.-S., & Leung, T. K. P. (2012). Green operations and the moderating role of environmental management capability of suppliers on manufacturing firm performance. *International Journal of Production Economics*, 140, 283–294.

Woods, M. (2017). *A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council*. Nottingham University Business School, England.

Wright, P. (1987). A refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93–101.

Xiang, J., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: insight from travel planning using the internet. *Journal Retail Consumer Service*, 22, 244–249.

Xu, D., Pan, Y., & Beamish, P. W. (2004). The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies. *Management International Review*, 285–307.

Yao, G. (2012). Analysis of smart tourism construction frame-work. *Nanjing University of Posts and Telecommunications (The Social Sciences Edition)*, 14(2), 5–9.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (2016). Does trust matter? exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Science*, 9(2), 123–142.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, 16(4), 751–768.

Zhao, J., & He, W. (2008). *Competitive methods of multinational hotel companies in the new millenium (2000-2007)*. In M. Olsen & J. Zhao (Eds.), UK: Elsevier, Ltd.

Zhou, K., Zhao, W., Chen, X., & Zeng, H. (2017). MFCA extension from a circular economy perspetive: model modifications and case study. *Journal of Cleaner Production*, 149, 110–125.



