

Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan Perhotelan di Sulawesi Utara

Bernhard Tewel

Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi

Abstract: Various changes have created both opportunities and challenges in the hospitality company's performance. This study aims to determine competitive strategy and innovation has a significant effect on firm performance. The population is hotel company in North Sulawesi. The samples were tested in 87 companies with Partial Least Square (PLS). The results showed that the competitive strategy and innovation has a significant influence on the performance of hospitality firms in North Sulawesi. This hospitality company has implemented an effective competitive strategy and has undertaken a range of innovative products and process services.

Keywords: competitive strategy, innovation, company performance, Partial Least Square (PLS)

Globalisasi dan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi telah memunculkan "global economy, global competition, global business, global company dan global organization". Kesemuanya ini telah merubah tatanan nilai dan perilaku hubungan antar manusia, bergesernya nilai-nilai tuntutan kebutuhan dan keinginan manusia serta meningkatkan arus mobilisasi orang antar daerah atau antar negara. Kinerja perusahaan perhotelan menjadi suatu tuntutan ketika masyarakat melakukan suatu aktivitas di tempat lain dan membutuhkan fasilitas penginapan, akan tetapi mereka pun tidak ingin meninggalkan berbagai kebiasaannya di rumah sehingga menjadikan hotel sebagai *second home*.

Artinya, manajemen hotel sedemikian rupa untuk memenuhi tuntutan tersebut, yang pada akhirnya mengharuskan kinerja layanan hotel secara superior.

Oleh karena itu tidak mengherankan seandainya manajemen hotel berupaya menyediakan berbagai pusat layanan seperti *play stations* untuk anak-anak,

tempat *jogging* atau *sport hall*, *aerobic room*, *library room* dan sebagainya.

Pada bagian lain, tuntutan akan peningkatan kinerja perusahaan perhotelan dilatarbelakangi oleh perubahan-perubahan yang mendasar dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, seperti sosial, budaya, ekonomi atau lainnya. Fenomena saat ini, masyarakat tidak sekedar membutuhkan hotel yang berfungsi sebagai tempat penginapan saja, melainkan fungsi hotel telah bergeser meluas menjadi tempat penyelenggaraan berbagai kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Conference and Exhibition*), pesta, pelatihan atau lainnya. Sehubungan kegiatan-kegiatan tersebut, hotel perlu menyediakan fasilitas-fasilitas penunjang yang baik seperti ruang pertemuan, *business centre*, *sound system*, *internet* dan sebagainya.

Dewasa ini kontribusi usaha perhotelan di Sulawesi Utara kian terasa penting seiring dengan berbagai program pemerintah daerah untuk memajukan kepariwisataan, di antaranya pencanangan "Manado Kota Pariwisata Dunia 2010 (MKPD 2010)" oleh Pemerintah Kota Manado pada tahun 2006, penyelenggaraan "*Tournament of Flowers (TOF)*" oleh Pemerintah Kota Tomohon pada tahun 2008 dan merencanakan kegiatan ini menjadi program tahunannya. Dalam skala internasional, Pemerintah Sulawesi Utara menggelar "*World Ocean Conference*

Alamat Korespondensi:

Bernhard Tewel, Fakultas Ekonomi UNSRAT, Bahu Manado Sulawesi Utara

(WOC)" dan "Coral Triangle Initiative (CTI) Summit" pada bulan Mei 2009, dan "Sail Bunaken" pada bulan Agustus 2009 bekerjasama dengan beberapa instansi terkait lainnya. Implikasi dari berbagai program tersebut menuntut peningkatan kinerja perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara yang semakin baik. Hal ini dikarenakan setiap orang yang melakukan perjalanan wisata di Sulawesi Utara dan mengharuskan untuk tinggal beberapa hari di daerah ini, apapun tujuannya membutuhkan penginapan atau hotel.

Dari data yang dikeluarkan Badan Pusat Statistik (BPS) dalam Statistik Indonesia 2008 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara belum begitu baik dilihat dari tingkat hunian dan lama menginapnya. Pada tahun 2007 tingkat hunian hotel bintang hanya sebesar 47,6% dan capaian ini lebih rendah dibandingkan tahun 2006 sebesar 47,7% serta tahun 2005 sebesar 51,6%. Pada periode yang sama tingkat hunian hotel non bintang kurang dari 50%, yaitu tahun 2007 sebesar 40,4%; tahun 2006 sebesar 24,8% dan tahun 2005 sebesar 27,0%. Selain itu, dari Laporan Perkembangan Ekonomi dan Keuangan Daerah, Triwulan I-2007 yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia Manado dikemukakan bahwa rata-rata tingkat hunian hotel berbintang sebesar 43,45% selama triwulan I-2007 atau turun dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yang mencapai sebesar 45,55%. Selanjutnya rata-rata lama menginap wisatawan manca negara turun dari 3,91 hari pada triwulan IV - 2006 menjadi 2,26 hari pada triwulan I-2007. Kondisi ini berbeda dengan rata-rata lama menginap wisatawan dalam negeri di mana untuk periode yang diperbandingkan terjadi peningkatan dari 2,06 hari menjadi 3,58 hari. Kinerja perusahaan perhotelan di daerah ini yang masih relatif rendah, dimana tingkat huniannya kurang dari 50% dan lama menginapnya kurang dari 4 hari, harus lebih ditingkatkan lagi dengan melakukan berbagai terobosan strategis dan inovatif karena akan berdampak pada kinerja keuangan dan kontinuitas perusahaan.

Kondisi lingkungan bisnis yang kompetitif akan terus berlanjut di masa datang, bahkan intensitasnya semakin meningkat. Menghadapi kondisi ini perlu adanya loncatan intelektual dalam manajemen bisnis, dalam arti mengubah paradigma berbisnis (Hutabarat & Huseini, 2006), perlu adanya rekayasa ulang perusahaan (Hammer and Champy, 1993) atau perlu

adanya *change DNA* perusahaan (Kasali, 2007). Perusahaan yang ingin tetap hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang demikian ini tidak boleh dikelola apa adanya atau bertindak berdasarkan rutinitas dan kebiasaan. Pembuatan keputusan bisnis tidak boleh mengandalkan pada proses berpikir sistem mekanis dan intuisi, tetapi menggunakan proses berpikir strategis (Olmae, 1983). Penggunaan konsep berpikir strategis dalam pengelolaan bisnis akan menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan dan hal ini akan menentukan kinerja perusahaan tersebut.

Efektivitas dari strategi bisnis secara keseluruhan bergantung pada bagaimana baiknya aktivitas-aktivitas dalam berbagai bidang fungsional diintegrasikan membentuk suatu pola (Galbraith & Schendel, 1983; Porter, 1991). Richardson III (2006) menyatakan strategi merupakan kesenjangan antara visi dan misi antara kondisi saat ini dengan yang diharapkan. Strategi yang efektif harus didisain untuk mencapai tujuan perusahaan sepanjang waktu. Hal ini dapat dijadikan acuan untuk melihat pentingnya strategi bersaing dalam hubungannya dengan kinerja dan keunggulan bersaing. Udell (1986) menyatakan strategi bersaing penting bagi perusahaan atau penentu sukses perusahaan.

Inovasi merupakan salah satu aspek penentu terhadap kinerja perusahaan, apalagi dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat saat ini. Perusahaan yang mampu berinovasi akan memungkinkannya tetap bertahan dalam persaingan dan memperoleh keuntungan yang berarti *Lin and*. Inovasi merupakan pendorong pertumbuhan perusahaan, mengarahkan keberhasilan di masa depan dan penggerak perusahaan untuk tetap bertahan dalam ekonomi global. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan komersial di dunia.

Inovasi juga merupakan jawaban dari kondisi yang dinamis, yaitu kondisi lingkungan usaha yang berubah dengan cepat. Menurut Gray, *et al.* (2002), bahwa kemampuan inovasi dari suatu perusahaan akan menjamin kemampuan bersaing perusahaan. Oleh karena itu inovasi merupakan konsep yang penting untuk diteliti, karena inovasi juga memberikan dampak yang besar bagi keberhasilan perusahaan.

Hubungan antara inovasi dengan kinerja organisasi, menurut Lee dan Tsai (2005) serta Lin dan Chen (2007) adalah semakin tinggi tingkat inovasi perusahaan maka semakin tinggi kinerja organisasi atau

bisnis. Namun pendapat dari Lin dan Chen (2007), juga menunjukkan adanya "empirical gap" atas hubungan inovasi dan kinerja. Kesenjangan empiris ini terjadi karena adanya variasi dalam temuan atas hubungan inovasi dan kinerja. Hal ini disebabkan tidak semua inovasi dapat meningkatkan kinerja, walaupun secara normatif memang inovasi akan meningkatkan kinerja.

Dari uraian diatas dan untuk kejelasan arah kajian yang dilakukan, maka permasalahan pokok penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: apakah strategi bersaing mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perhotelan dan Apakah inovasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perhotelan di Sulawesi Utara? Penelitian ini pada dasarnya memiliki tujuan sebagai berikut: untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja perhotelan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja perhotelan di Sulawesi Utara.

Pada model penelitian yang diajukan, kajian kinerja perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara dikaitkan dengan strategi bersaing dan inovasi. Ketiga variabel dari penelitian ini merupakan variabel laten/*unobserved variable*/konstruk laten di mana masing-masingnya diukur dengan beberapa variabel manifes/*observed variable*/indikator. Menurut Santoso (2007:5), variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifes.

Strategi bersaing diartikan sebagai strategi yang diimplementasikan perusahaan perhotelan untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dan berkesinambungan dalam industrinya. Indikator pengukur strategi bersaing ada 4 buah yaitu: keunggulan harga kamar hotel dengan fasilitas, kualitas produk/jasa hotel, aliansi/kerjasama dengan hotel lain, kesan dan keistimewaan produk/jasa hotel.

Inovasi diartikan sebagai tingkat perubahan yang dilakukan dalam perusahaan perhotelan melalui implementasi gagasan baru. Indikator pengukur inovasi ada 6 buah yaitu: jumlah produk/jasa baru, perputaran penjualan produk/jasa baru, pengenalan sistem-sistem baru, adaptasi produk/jasa baru, adaptasi sistem baru, anggaran pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan.

Kinerja perusahaan diartikan sebagai tingkat keberhasilan perusahaan perhotelan dalam mencapai tujuannya melalui penggunaan berbagai sumberdaya yang dimilikinya. Indikator pengukur kinerja perusahaan ada 6 buah yaitu: tingkat hunian/okupansi, pengembangan kualitas karyawan, tingkat keuntungan, tingkat produktivitas karyawan, tingkat perbaikan/peningkatan kualitas pelayanan, dan tingkat hasil penjualan.

Pada Gambar 1 disajikan secara lengkap kerangka operasional penelitian ini, dimana setiap variabel laten lengkap dengan variabel manifesnya (indikator-indikator pengukurnya).

METODE

Penelitian ini dikategorikan dalam penelitian deduktif dilihat dari tujuannya atau disebut juga penelitian eksplanatori yang hanya menguji hipotesa yang dikembangkan dari kajian teoritis. Menurut Indriantoro dan Supomo (2004:23), penelitian deduktif adalah tipe penelitian yang bertujuan menguji (*testing*) hipotesis melalui validasi teori atau pengujian aplikasi teori pada keadaan tertentu. Tipe penelitian ini menggunakan hipotesis *a priori* (berdasarkan teori, bukan berdasarkan fakta) sebagai pedoman atau arah untuk memilih, mengumpulkan dan menganalisis data.

Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan perhotelan yang ada di daerah Sulawesi Utara yang berjumlah 256 hotel. Hotel yang menjadi sampel penelitian ini ditentukan dengan teknik *multi-stages stratified random sampling*. Pada tahap pertama dipilih secara random daerah penelitian berdasarkan kota dan kabupaten di Sulawesi Utara yang terdapat penyebaran hotel. Daerah yang terpilih meliputi: Kota Manado, Kota Tomohon, Kota Bitung, Kabupaten Minahasa dan Kabupaten Minahasa Utara. Pada kelima daerah terpilih ini terdapat penyebaran hotel sebanyak 210 buah (82,10% dari populasi).

Pada tahap selanjutnya, dari kota dan kabupaten terpilih ditentukan secara random hotel sampel sesuai klasifikasi hotel melati, hotel bintang 1, hotel bintang 2, hotel bintang 3 dan hotel bintang 4. Khusus hotel bintang 5 tidak dipilih karena tidak memenuhi 2 kriteria yang dipertimbangkan untuk menjadi sampel penelitian yaitu: *Pertama*, perusahaan perhotelan harus telah beroperasi minimal 2 tahun pada Januari 2009, dengan pertimbangan biasanya mereka telah memiliki kinerja

tahunan. *Kedua*, perusahaan perhotelan harus memiliki jumlah kamar lebih dari 10 kamar. Perusahaan perhotelan yang menyewakan kamar lebih dari 10 kamar tersebut, umumnya mereka sudah mempekerjakan orang lain sebagai karyawan atau dengan kata lain pengelolaan hotel tidak hanya dilakukan anggota keluarga pemiliknya sendiri saja. Informasi perusahaan perhotelan yang memenuhi kedua kriteria tersebut diatas diperoleh dari Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. Kerangka sampel penelitian ini secara lengkap disajikan dalam Tabel 1.

Dari data Tabel 1 terlihat bahwa pada daerah terpilih populasi hotel yang seharusnya menjadi sampel penelitian sebanyak 210 hotel. Kemudian dengan mempertimbangkan kriteria sampel, ternyata hanya ada 106 hotel yang memenuhi syarat menjadi sampel penelitian, terdiri dari 20 hotel berbintang dan 86 hotel melati. Dari sampel yang direncanakan ini ternyata hanya 87 hotel yang terealisasi (datanya dapat dianalisa), dengan rincian 17 hotel berbintang dan 70 hotel melati.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *component based structural equation modeling* (SEM berbasis komponen) yang umum dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS) (Ghozali, 2006; Solimun, 2002). PLS dipilih sebagai dasar analisis *structural equation modeling* karena sifat PLS yang dapat digunakan untuk sampel kecil (<100) dan sembarang skala data (skala nominal, skala ordinal, skala interval atau skala rasio).

HASIL

Menurut Hair, *et al.* (2006) reliabilitas dipahami sebagai sekumpulan variabel laten yang konsisten dengan pengukuran. Pengukuran yang memiliki tingkat reliabilitas tinggi berarti mampu memberikan hasil ukur

yang terpercaya. Kriteria untuk menentukan tingkat reliabilitas sesuatu *construct reliability* dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) dihitung dengan melihat nilai *composite reliability*, di mana jika nilai *composite reliability* dari suatu variabel lebih besar dari 0,7 maka dapat dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan menunjukkan nilai *composite reliability* untuk masing-masing variabel laten yaitu strategi bersaing, inovasi, dan kinerja perusahaan adalah lebih besar dari 0,7 (*composite reliability* > 0,7). Dari perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh alat ukur adalah reliabel (*construct reliability* alat ukur terpenuhi) dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, perhitungan validitas konvergen untuk mengetahui item yang dapat digunakan sebagai indikator dari seluruh variabel laten, hasilnya menunjukkan bahwa seluruh nilai *loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,5 dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen (lihat Ghozali, 2008:24). Indikator penentu strategi bersaing adalah kualitas produk/jasa hotel sebesar 0.947. Untuk indikator inovasi adalah perputaran penjualan produk/jasa baru sebesar 0.828. Untuk indikator kinerja perusahaan adalah pengembangan kualitas karyawan sebesar 0.818.

Untuk menguji validitas diskriminan dapat diperoleh dari nilai *cross loading*. Ada dua cara untuk menilai validitas diskriminan yaitu: 1) Nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya; atau 2) Nilai akar AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Namun demikian hanya konstruk

Tabel 1. Kerangka Sampel Penelitian

No	Uraian	Hotel Bintang	Hotel Melati	Jumlah
1	Populasi hotel Sulawesi Utara tahun 2008	29	227	256
2	Populasi/sampel hotel pada daerah terpilih	26	184	210
3	Sampel hotel direncanakan sesuai kriteria	20	86	106
4	Sampel hotel yang terealisasi	17	70	87

(Sumber: Hasil olahan data)

strategi bersaing yang nilai akar AVEnya lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Khusus konstruk inovasi dan kinerja perusahaan ternyata ada beberapa korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya yang nilainya lebih besar daripada nilai akar AVEnya. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa strategi bersaing memiliki validitas diskriminan yang lebih baik dibandingkan inovasi dan kinerja perusahaan.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} , jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka hubungan antara variabel signifikan dan dapat dianalisa lebih lanjut. Dengan jumlah data 87, nilai t_{tabel} ($=5\%$) sebesar 1.996. Berdasarkan hasil perhitungan estimasi pengaruh struktural dengan menggunakan *partial least square* (PLS), nilai koefisien jalurnya tampak pada Tabel 2.

Tabel 2. Estimasi Pengaruh Struktural Strategi Bersaing dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

No.	Estimates	Path Coefficient	TStatistic	Keterangan
1	SB <input type="checkbox"/> KP	0,373	3.147	Signifikan*
2	IN <input type="checkbox"/> KP	0,330	2.082	Signifikan*

* signifikan pada level 5%, nilai t tabel pada level 5% = 1.996

Data Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa kedua jalur memiliki pengaruh yang signifikan. Interpretasi dari hasil-hasil ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Strategi bersaing mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai CR ($t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3.670 > 1.668$) dan koefisien jalur sebesar 0.373. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan semakin tingginya strategi bersaing akan meningkatkan kinerja perusahaan secara berarti.
- Inovasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai CR ($t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2.253 < 1.668$) dan koefisien jalur sebesar 0.330. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan semakin tingginya inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan secara berarti.

Hasil pengujian validitas konvergen (*loading indicator*) dan pengujian hipotesis (*path coefficient*) jika dituangkan dalam bagan hubungan antar variabel dan indikatornya.

PEMBAHASAN

Analisis dan Implikasi Hubungan Strategi Bersaing dan Kinerja Perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara telah menerapkan strategi bersaing yang efektif sehingga kinerja perusahaannya mencapai hasil yang baik.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Beal (2000) yang mengatakan: *competitive strategies providing above-average return. A sustainable competitive strategy is manifested if a competitive strategy yields above-average financial performance in two or more stage of the industry life cycle.* Pendapat ini menyatakan bahwa strategi bersaing memberikan tingkat pengembalian di atas rata-rata. Strategi bersaing yang berkelanjutan adalah hasil dari strategi yang dapat menghasilkan kinerja keuangan di atas rata-rata pada dua atau lebih siklus industri.

Selanjutnya, Beal (2000), *a firm ability to outperform its competitors lay in its ability to translate its competitive strategy into a competitive advantage. Competitive strategy entails positioning the firm favorably in an industry relative to competitors.* Pendapat ini menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menguasai pesaing merupakan wujud dari menerjemahkan strategi bersaing ke dalam keunggulan bersaing. Strategi bersaing menempatkan posisi perusahaan di atas pesaing dalam industri.

Pendapat di atas juga sama dengan pendapat dari Johnson et al. (2005) yang mengatakan: *the objective of strategy is the creation of a sustainable competitive advantage resulting in superior economic returns.* Artinya tujuan dari strategi adalah menciptakan suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang disebabkan oleh pengembalian ekonomi yang superior.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa pihak manajemen perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara harus menerapkan strategi bersaing yang tepat sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnisnya. Strategi bersaing yang tepat maksudnya pihak manajemen dan pemilik hotel untuk terus memantau lingkungan bisnisnya dan melakukan adaptasi strateginya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan perhotelan

tersebut tetap eksis dan unggul dalam persaingannya yang semakin ketat.

Analisis dan Implikasi Hubungan Inovasi dan Kinerja Perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara telah melakukan berbagai inovasi dalam bisnisnya sehingga kinerja perusahaannya mencapai hasil yang baik.

Temuan ini mendukung pendapat dari Baronet dan St-Pierre (2005) yang mengatakan: *several researchers have looked at the relation between innovation and performance and its impact on competitive advantage* (Hult, et al., 2004; Verhees dan Meulenbergh, 2004). Pendapat ini menyatakan beberapa peneliti berkonsentrasi pada hubungan antara inovasi dan kinerja dan dampaknya pada keunggulan bersaing.

Pendapat yang mirip juga disampaikan oleh Gray, et al., (2002), bahwa *service marketing and innovation literatures emphasis links between environment scanning, innovation and firm performance, with some evidence that innovation might mediate the market orientation-performance relationship*. Menurut pendapat dari Gray, et al., (2002), inovasi merupakan hasil dari scanning lingkungan pasar sehingga perusahaan akan mengetahui keinginan konsumen dan sekaligus menciptakan ide-ide baru (inovasi) untuk memberikan pelayanan yang lebih baik sehingga kinerja akan meningkat. Ini berarti terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan.

Hubungan positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan atau organisasi juga didukung oleh beberapa pendapat yaitu: *Pertama*, Lee dan Tsai (2005), *the degree of innovativeness will significantly impact on business performance*. *Kedua*, Mavondo et al. (2005), *innovation is considered vital for its contribution to business performance and the literature consistently associated it positively with performance*. *Ketiga*, Lin dan Chen (2007) mengatakan *innovation (incremental and radical) is positively related to organizational performance*. *Keempat*, Matear et al (2002) mengatakan: *when firm are more market-oriented, innovation activities make a greater contribution to performance*.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa dalam menghadapi persaingan yang semakin meningkat, pihak manajemen perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara harus terus berinovasi. Inovasi dapat berupa pengembangan produk/jasa baru atau pengenalan sistem operasi baru. Selain itu juga, pada kondisi persaingan yang meningkat dari perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara, pemerintah daerah perlu lebih meningkatkan promosi kepariwisataan agar semakin banyak wisatawan yang berkunjung di daerah ini.

KESIMPULAN

Kesimpulan dan Saran

Dari hasil analisa data dan pembahasannya sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya dapatlah disimpulkan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, strategi bersaing perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara telah menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga kinerja perusahaannya menjadi baik. *Kedua*, inovasi yang dilakukan perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat telah melakukan berbagai inovasi sehingga kinerja perusahaannya menjadi baik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan, maka beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut: *Pertama*, oleh karena strategi bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, maka disarankan kepada pihak manajemen dan pemilik perusahaan perhotelan untuk selalu memantau perkembangan lingkungan bisnisnya dan melakukan adaptasi strategi bersaingnya agar perusahaannya bisa eksis dan unggul dalam persaingannya. Strategi bersaing dapat dilakukan dengan menjalin kemitraan, peningkatan kualitas produk/jasa hotel.

Kedua, oleh karena inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, maka disarankan kepada pihak manajemen dan pemilik perusahaan perhotelan untuk terus berinovasi mengingat persaingan kedepan yang semakin ketat. Inovasi dapat

dilakukan dalam bentuk produk dan proses pelayanan dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Ketiga, pada kondisi persaingan yang meningkat saat ini, maka disarankan kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan usaha promosi kepariwisataan agar kunjungan wisatawan ke daerah Sulawesi Utara terus meningkat. Kunjungan wisatawan yang meningkat akan membuat kinerja perusahaan perhotelan menjadi baik.

Keempat, mencermati keterbatasan penelitian ini, maka disarankan kepada para peneliti lainnya yang ingin mengkaji kinerja perusahaan perhotelan agar lebih memfokuskan pada klasifikasi hotel tertentu saja, menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dan menggali informasi dari berbagai sumber (misalnya manajer, karyawan dan tamu hotel).

DAFTAR RUJUKAN

- Beal, R.M. 2000. *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 No. 1.
- Galbraith, C., and Schendel, D. 1983. *An Empirical Analysis of Strategy Types*. *Strategic Management Journal*, Vol. 27:153–173.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling—Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gray, B.J., S. Matear and P.K. Matheson. 2002. Improving the Performance of Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 149–155.
- Gray, B.J., S. Matear and P.K. Matheson. 2002. Improving Service Firm Performance. *Journal of Service Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 186–200.
- Hair, J.F., et al. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition, Upper Saddle River, Pearson Education, Inc., N.J.
- Hammer, M., and Champy, J. 1993. *Reengineering the Corporation*. London: Nicholas Brearley Publishing.
- Hult, G.T.M., et al. 2004. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No.5.
- Indriantoro, dan Supomo. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Johnson, G., et al. 2005. *Exploring Corporate Strategy: Text and Case*. Seventh Edition, Prentice Hall.
- Kasali, R. 2007. *Re-Code Your Change DNA*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lee, Tien-Shang and Hsin-Ju Tsai. 2005. The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management & Data System*, Vol. 105, No.3, pp. 325–348.
- Lin, C.Y., and Chen, M.Y. 2007. Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), pp.115–132.
- Matear, S., P. Osborne, T. Garrett, and B.J. Gray. 2002. How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanism. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1058–1075.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., and Stewart, J. 2005. Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resources Practice and Performance. *European Journal of Marketing*, Vol.39 No.11/12: 1235–1263.
- Ohmae, K. 1983. *The Mind of The Strategist*. New York: Penguin Books.
- Richardson, III., and R. Theodore. 2006. *Competitive Advantage: The Effect of Market Competition, on the Formation of Strategy in Small Business School Higher Education*. Dissertation, University of Pennsylvania, pp. 1–133.
- Santoso, S. 2007. *Structural Equation Modeling: Konsep & Aplikasi Dengan AMOS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modeling, Aplikasi Software Lisrel*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Udell, J. 1986. How Important is Pricing in Competitive Strategy. *Journal of Marketing*, vol. 28, pp. 44–48.
- Verhees, F.J.H.M., and Meulenbergh, M.T.G. 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 No. 2.