

Tesis S-2
Magister Manajemen

**PENGARUH STRATEGY LEADERSHIP DAN ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE DAN FIRM
PERFORMANCE PADA INDUSTRI PERHOTELAN DI KOTA
YOGYAKARTA**



Diajukan Oleh:

Mohamad Faiq
17911006

**PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

**PENGARUH STRATEGY LEADERSHIP DAN ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE DAN FIRM
PERFORMANCE PADA INDUSTRI PERHOTELAN DI KOTA
YOGYAKARTA**



Diajukan Oleh:

Mohamad Faiq
17911006

**PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH STRATEGY LEADERSHIP DAN ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE DAN FIRM
PERFORMANCE PADA INDUSTRI PERHOTELAN DI KOTA
YOGYAKARTA**

Diajukan oleh :

**Mohamad Faiq
17911006**

Telah disetujui oleh :

Yogyakarta, 08 Desember 2021
Dosen Pembimbing

Drs. Anas Hidayat MBA, Ph.D



HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 08 Desember 2021



Mohamad Faiq

MOTTO

“Pendidikan adalah kemampuan untuk mendengarkan segala sesua tanpa membuatmu kehilangan temperamen atau rasa percaya diri”

Robert Frost

“Hanya pendidikan yang bisa menyelamatkan masa depan, tanpa pendidikan indonesia tak mungkin bertahan”

Najwa Shihab

“Sekolahpun keliru bila ia tidak tahu diri bahwa peranannya tidak seperti yang diduga selama ini. Ia bukan penentu gagal tidaknya seorang anak. Ia tak berhak menjadi perumus masa depan”

Goenawan Mohamad

“Tujuan pendidikan itu untuk mempertajam kecerdasan, memperkuat kemauan serta memperhalus perasaan”

Tan Malaka

“Menghafal adalah cara yang susah payah untuk mengkoleksi informasi. Tapi dalam proses itu sesungguhnya kita tak dilatih menggunakan informasi itu buat memecahkan masalah”

Goenawan Mohamad

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Shalawat beriring salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita yakni baginda Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, dengan judul “Pengaruh Strategy Leadership Dan Environmental Management Terhadap Competitive Advantage Dan Firm Performance Pada Industri Perhotelan Di Kota Yogyakarta”.

Dalam Penyusunan dan Penulisan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M. Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Drs. Anas Hidayat, MBA., Ph.D. Selaku pembimbing, saya mengucapkan terimakasih sebesar - besarnya atas bimbingan, arahan, ilmu dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis hingga Tesis ini dapat penulis selesaikan.

4. Ibu Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan arahnya dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh Dosen program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
6. Seluruh karyawan/i dan staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia atas bantuannya dalam pengurusan akademik maupun lainnya.
7. Terima kasih tak terhingga kepada ibu saya ibu Hj.Saadah atas doa dan supportnya dan juga kepada adik saya ikha muflikha yang membantu menyelesaikan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya dan penulis mengharapkan kritik dan saran agar Tesis ini lebih sempurna.

Yogyakarta, 08 Desember 2021

Mohamad Faiq

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB 1	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Kajian Teori	11
2.1.1 Strategy Leadership.....	11
2.1.2 Environmental management	18
2.1.3 Competitve Advantage.....	23
2.1.4 Firm performance.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Teori.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	39

3.1 Populasi dan Sampel	39
3.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	40
3.3.1 Strategy leadership.....	40
3.3.2 Environmental management	41
3.3.3 Competitive advantage.....	42
3.3.4 Firm performance.....	42
3.4 Analisis Data	43
BABIV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Pengujian Instrumen Penelitian.....	52
4.1.1 Pengujian validitas	52
4.1.2 Pengujian Reliabilitas.....	54
4.2 Deskripsi Data Penelitian	55
4.2.1 Analisis Deskriptif	55
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	60
4.3 Pengujian Model Penelitian	66
4.4 Pengembangan Model Secara Teoritis.....	67
4.3.2 Menyusun Diagram Jalur	67
4.3.3 Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural	68
4.3.4 Input Matriks Estimasi Struktural	69
4.3.5 Identifikasi Model Struktural	72
4.3.6 Menilai Kriteria Goodness of Fit	73
4.4 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	75
4.5 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....	76
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Implementasi Manajerial.....	87
5.3 Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Banyaknya Hotel dan Usaha Akomodasi menurut kab/kota 2017-2018.	3
Tabel 3.1: Comparative Fit Index	51
Tabel 4.1: Hasil Uji Validitas Variabel Strategy Leadership (SL)	53
Tabel 4.2: Hasil Uji Validitas Variabel Environmental Management (EM) ...	53
Tabel 4.3: Hasil Uji Validitas Variabel Competitive Advantage (CA)	54
Tabel 4.4: Hasil Uji Validitas Variabel Firm Performance (FP)	54
Tabel 4.5: Hasil Uji Reliabilitas	55
Tabel 4.6: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.7: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	57
Tabel 4.8: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
Tabel 4.9: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
Tabel 4.10: Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan & Posisi	59
Tabel 4.11: Deskripsi Variabel Strategy Leadership	61
Tabel 4.12: Deskripsi Variabel Environmental Management	63
Tabel 4.13: Deskripsi Variabel Competitive Advantage	64
Tabel 4.14: Deskripsi Variabel Firm Performance	65
Tabel 4.15: Outer Loading	68
Tabel 4.16: Hasil Uji Normalitas	70
Tabel 4.17: Hasil Uji Outliers	72
Tabel 4.18: Notes for Model (Default model)	72
Tabel 4.19: Hasil Goodness of Fit Model Pengukuran	73
Tabel 4.20: Hubungan Kausalitas Model	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1: Gambar Diagram Jalur	67
Gambar 4.2: Gambar Model Persamaan Struktural	68



**PENGARUH STRATEGY LEADERSHIP DAN ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE DAN FIRM
PERFORMANCE PADA INDUSTRI PERHOTELAN DI KOTA
YOGYAKARTA**

Mohamad Faiq

Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara strategy leadership dan environmental management dengan competitive advantage dan pengaruh antara strategy leadership, environmental management dan competitive advantage dengan Firm performance. Pengujian pada penelitian ini menggunakan populasi 150 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu Purposive Sampling. Penelitian ini menggunakan alat Analisis Structural Equation Modeling (SEM) yang dikembangkan untuk menguji hipotesis penelitian yang diolah menggunakan program AMOS versi 24.

Variabel data yang digunakan pada penelitian ini adalah strategy leadership, environmental management, competitive advantage dan Firm performance, variabel tersebut membentuk lima hipotesis. Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa strategy leadership berpengaruh positif terhadap competitive advantage, environmental management berpengaruh positif terhadap competitive advantage, competitive advantage, strategy leadership berpengaruh positif terhadap Firm performance, environmental management berpengaruh positif terhadap Firm performance dan competitive advantage berpengaruh positif terhadap Firm performance.

Kata Kunci: Strategy Leadership, Environmental Management, Competitive Advantage, Firm Performance

**THE EFFECT OF STRATEGY LEADERSHIP AND ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM
PERFORMANCE ON THE HOSPITAL INDUSTRY IN YOGYAKARTA**

Mohammad Faiq

**Master of Management Postgraduate Program, Faculty of Economics and
Business, Islamic University of Indonesia (UII) Yogyakarta**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence between leadership strategy and environmental management with a competitive advantage and the influence between leadership strategy, environmental management and competitive advantage with company performance. Tests in this study used a population of 150 respondents. The sampling technique used in this research is purposive sampling. This study uses the Structural Equation Modeling (SEM) Analysis tool which was developed to test the research hypotheses processed using the AMOS version 24 program.

The data variables used in this study are strategic leadership, environmental management, competitive advantage and company performance, these variables form five hypotheses. The results of the analysis in this study indicate that strategic leadership has a positive effect on competitive advantage, environmental management has a positive effect on competitive advantage, competitive advantage, strategic leadership has a positive effect on company performance, environmental management has a positive effect on company performance and competitive advantage has a positive effect on company performance.

Keywords: *Strategic Leadership, Environmental Management, Competitive Advantage, Company Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan kota yang ramah dan bertoleransi bagi siapa saja yang datang. Pembangunan hotel dan apartemen menjadi salah satu penunjang kota pariwisata. Untuk itu pengunjung dimudahkan dalam mencari penginapan dari hotel yang kecil hingga besar di pusat keramaian kota (Maryani, 2019). Hal ini menimbulkan perkembangan bisnis perhotelan semakin pesat disebabkan semakin pesatnya perkembangan pariwisata karena kebutuhan manusia akan berwisata semakin meningkat (Maryani, 2019).

Pariwisata di Indonesia masuk ke dalam peringkat ke-9 dalam 10 besar dunia menurut *The World Travel & Tourism Council (WTTC)*. Di Daerah Istimewa Yogyakarta sendiri merupakan salah satu destinasi wisata favorit bagi wisatawan. Budaya yang ada di Yogyakarta merupakan penopang bagi para wisatawan yang akan berwisata di Yogyakarta. Selain itu objek-objek wisata yang telah populer seperti Malioboro, Pasar Beringharjo, Keraton Yogyakarta, Taman Sari merupakan magnet bagi para wisatawan. Ada juga wisata alam yang dapat menjadi daya tarik para wisatawan (Saputri. & Devilia, 2019).

Hotel merupakan salah satu sarana pokok untuk menunjang pariwisata di Yogyakarta. Selain sebagai sarana penunjang pariwisata, hotel di Yogyakarta juga memiliki manfaat yang penting bagi pemerintah dan masyarakat. Bagi pemerintah, pembangunan hotel memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui perpajakan dan retribusi. Bagi masyarakat, kehadiran hotel

sangat membantu dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat karena dapat menyerap banyak tenaga kerja (Maryani, 2019). Selain menimbulkan adanya dampak positif, adanya hotel di Yogyakarta ternyata juga menimbulkan dampak negatif. Dampak negatif tersebut berupa permasalahan mulai dari permasalahan tata ruang, lingkungan, dan sosial. Masalah tersebut antara lain krisis air bersih di sekitar perhotelan, kemacetan di ruang jalan tertentu, ketimpangan sosial, kurangnya ruang terbuka hijau, dan pencemaran lingkungan lainnya (Rawindra M, 2019)

Beberapa tahun terakhir terbukti Kota Yogyakarta dan Kabupaten Sleman dipenuhi dengan hotel dan apartemen yang menjamur seolah tidak ada batasan lagi. Pada tahun 2018 jumlah hotel di Kota Yogyakarta sendiri sudah berjumlah 513 (Yogyakarta.bps.go.id). Kenaikan wisatawan yang datang setiap tahunnya dan pembangunan hotel di Yogyakarta adalah hal yang tidak bisa dicegah. Diperlukannya pengendalian dari pemerintah terhadap pembangunan hotel yang sudah diwujudkan dengan dibuatnya Perwali Yogyakarta Nomor 77 Tahun 2013 tentang Izin Mendirikan Bangunan (Maryani, 2019).

Tabel 1.1
Banyaknya Hotel dan Usaha Akomodasi menurut kab/kota 2017-2018.

Kabupaten/Kota <i>Regency/ City</i>	Bintang		Nonbintang		Jumlah	
	<i>Star</i>		<i>Non-Star</i>		<i>Total</i>	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Kulonprogo	-	-	24	24	24	24
Bantul	1	2	251	251	252	253
Gunungkidul	2	2	73	135	75	137
Sleman	32	49	358	575	390	624
Yogyakarta	82	90	356	490	438	580
D.I. Yogyakarta	117	143	1 062	1 475	1 179	1 618

Sumber : Badan Pusat Statistika Daerah Istimewa Yogyakarta

Badan Pusat Statistika menyatakan bahwa pertumbuhan hotel selama tiga tahun terakhir di Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan setiap tahunnya mengalami peningkatan, peningkatan terjadi disebabkan hotel sebagai penunjang kenyamanan dalam berwisata. Secara signifikan terjadi peningkatan pada pertumbuhan hotel di Yogyakarta atau Sleman (Yogyakarta.bps.go.id). Salah satu strategi pemasaran yang digunakan untuk membangun pariwisata di Yogyakarta ialah dengan mengembangkan website yang memberikan informasi secara lengkap. Selain menyuguhkan informasi yang dibutuhkan, website tersebut berperan penting untuk memberikan konten pilihan yang menarik. Sebagai contoh memberikan beberapa konten pilihan yang menarik seperti portal Jendela Jogja menyuguhkan adanya kompetisi swafoto yang dikelompokkan berdasarkan lokasi maupun jenis destinasi pariwisatanya (Ridha et al., 2019).

Adanya strategi pemasaran untuk meningkatkan pariwisata menimbulkan persaingan bisnis hotel di Yogyakarta yang semakin ketat. Mengimbangi dari persaingan yang semakin ketat dibutuhkan adanya peran *strategy leadership* yang

cepat dan fleksibel dalam memimpin maupun mengelola bisnis hotelnya. *Strategy leadership* dipahami juga sebagai kemampuan untuk memengaruhi berbagai strategi dan sasaran, komitmen, dan kepatuhan terhadap tugas mencapai tujuan, memengaruhi kelompok dalam untuk mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi (Alhyasat & Sharif, 2018). Menurut (Mahdi & Almsafir, 2014) menyelidiki peran *strategy leadership* di bidang lingkungan akademik dengan menggunakan sampel pemimpin akademik dan mengungkapkan bahwa *strategy leadership* secara signifikan dan positif memprediksi *competitive advantage* berkelanjutan pada organisasi.

Pentingnya *strategy leadership* dalam *competitive advantage* juga didukung dengan penelitian lain oleh (Santosh Kumar, 2014), (Tairas et al., 2016) dan (Maziti et al., 2018) yang menyatakan bahwa *strategy leadership* memiliki pengaruh positif pada *competitive advantage*. Bahkan oleh (Mahdi & Almsafir, 2014) menyatakan ada pengaruh signifikan *leadership strategic* terhadap *competitive advantage* dengan menunjukkan *competitive advantage sustainability* membaik ketika *strategy leadership* diterapkan.

Selain *strategy leadership* dalam *competitive advantage* maka diperlukan adanya *strategy leadership* dalam *Firm performance* dengan penelitian yang dilakukan oleh (Özer & Tinaztepe, 2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan dalam memengaruhi *organizational performance* dan (Mui et al., 2018) mendefinisikan *strategy leadership* dengan lima variabel dimensinya *leadership vision, strategic direction, core competence, developing competence and innovation capability* dalam memengaruhi *Firm performance*. Didukung oleh penelitian (Priadana et al.,

2021) bahwa *strategy leadership* dapat memengaruhi secara signifikan terhadap *competitive strategy* dan *business performance*.

Adanya hotel dan penginapan di Kota Yogyakarta menuai pro dan kontra di masyarakat. Diakibatkan munculnya dampak berbagai masalah untuk masyarakat seperti limbah hotel yang belum dikelola dengan bijak sehingga dapat menimbulkan masalah sanitasi bagi lingkungan sekitar (Rawindra M, 2019). *Environmental management* dapat didefinisikan sebagai praktik implementasi dan inovasi, serta merancang atau mengubah operasi, proses, dan produk, untuk mencegah dampak lingkungan yang negatif (Aragón et al., 2004). *Environmental management* yang efektif semakin dituntut untuk merespons masalah yang berkembang dari degradasi lingkungan global (Craig et al, 2006). Menurut (Pereira et al., 2012) menemukan bahwa tingkat penggunaan praktik *environmental managment* yang lebih tinggi menyebabkan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Apalagi keterlibatan karyawan dalam peningkatan proses muncul sebagai kemampuan utama terkait dengan respon lingkungan perusahaan. (Molina-Azorín et al, 2015) juga menemukan bahwa *environmental management* meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

Didukung penelitian yang dilakukan oleh (Hamdoun & Zouaoui, 2017) *environmental management* memiliki dampak positif pada *Competitive advantage* mengenai biaya dan diferensiasi. Selain itu (Moliner & Ortega, 2015) menyatakan hotel proaktif terhadap lingkungan secara signifikan lebih baik pada *competitive advantage* biaya dan diferensiasi dan mencapai tingkat *Firm performance* yang jauh lebih tinggi.

Para pemimpin mulai menyadari manfaat dari implikasi terhadap lingkungan yang dalam memengaruhi *competitive advantage* dan *Firm performance*. Dengan demikian, para manajer menafsirkan peraturan lingkungan dalam kaitannya dengan perusahaan mereka adalah langkah penting dalam mencoba menafsirkan sikap manajerial yang membentuk perilaku perusahaan . (Molina-Azorín et al, 2015). Menurut (Newbert, 2008) bahwa *competitive advantage* dapat dianggap sebagai nilai ekonomi yang dihasilkan dari implementasi strategi perusahaan, *Firm performance* adalah nilai yang ditangkap dari komersialisasi keuntungan ini. Penelitian ini didukung oleh (Sinaga & Gallena, 2018) mendefinisikan *competitive advantage* dengan dimensi *competitive advantage* melalui biaya, waktu, fleksibilitas, inovasi dan daya tanggap secara signifikan memengaruhi *Firm performance* dalam meningkatkan laba perusahaan. (Asante & Damoah, 2018) menyatakan *competitive advantage* secara signifikan memengaruhi *Firm performance* dalam meningkatkan kinerja di perusahaan.

Penelitian sebelumnya membahas tentang *strategy leadership* dan *environmental management* pada UMKM atau perhotelan berbintang dan umumnya menghubungkan dengan *firm performance* secara umum akan tetapi belum ada penelitian yang menghubungkan antara *strategy leadership* dan *environmental management* dengan *firm performance*. Penelitian ini memberikan gambaran baru bagaimana penerapan *firm performance* dipengaruhi oleh *strategy leadership* dan *environmental management* dengan variabel mediasi *competitive advantage*.

Literatur sebelumnya masih terfokus pada UMKM ataupun pada perhotelan berbintang akan tetapi belum ada yang meneliti tentang *strategy leadership* dan

environmental management di hotel non-bintang yang menjadi daya tarik para wisatawan kelas menengah maupun bawah menginap di Yogyakarta. Sehingga analisis penerapan *firm performance* di hotel non-bintang merupakan topik yang menarik. Oleh karena itu, Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara *Strategy leadership*, *Environmental management*, *Competitive advantage* dan *Firm performance* pada industri perhotelan.

Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini masalah yang akan diteliti adalah:

Apakah ada pengaruh *strategy leadership* terhadap *competitive advantage*?

Apakah ada pengaruh *environmental management* terhadap *competitive advantage*?

Apakah ada pengaruh *strategy leadership* terhadap *Firm performance*?

Apakah ada pengaruh *environmental management* terhadap *Firm performance*?

Apakah ada pengaruh *competitive advantage* terhadap *Firm performance*?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini untuk menjawab masalah-masalah yang diidentifikasi oleh peneliti. Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

Untuk menganalisis pengaruh antara *strategy leadership* dengan *competitive advantage*.

Untuk menganalisis pengaruh antara *environmental management* dengan *competitive advantage*.

Untuk menganalisis pengaruh antara *strategy leadership* dengan *Firm performance*.

Untuk menganalisis pengaruh antara *environmental management* dengan *Firm performance*.

Untuk menganalisis pengaruh antara *competitive advantage* dengan *Firm performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai *strategy leadership* dan *environmental management* pengaruhnya terhadap *competitive advantage* dan *Firm performance* perhotelan yang studi kasusnya terletak di hotel non-bintang sekitar Kota Yogyakarta.

Manfaat praktis

Bagi manajer perhotelan, hasil penelitian yang dilaksanakan diharapkan dapat dipakai sebagai pendorong bagi manajemen untuk lebih meningkatkan perusahaannya.

Bagi umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi, khususnya bagi pihak yang membutuhkan jasa perhotelan.

Bagi peneliti lanjutan, diharapkan hasil penelitian ini dapat dikembangkan pada penelitian lebih lanjut.

1.5 Sistematika Pembahasan

Bagian ini akan memberikan gambaran tentang pembahasan pada setiap bab dari setiap penelitian yang dilakukan, adapun sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab pertama ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan dan kegunaan penelitian berisi tentang tujuan dilakukannya penelitian dan kegunaannya, dengan diakhiri sistematika pembahasan.

BAB II Kajian pustaka

Pada bab kedua ini menguraikan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III Metode penelitian

Pada bab ketiga ini menguraikan cara atau teknik ini meliputi jenis dan sifat penelitian, lokasi dan waktu penelitian, objek dan subjek data, populasi dan sampel penelitian, teknik analisis data, dan metode analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab keempat ini tentang deskripsi objek penelitian secara umum mengenai deskripsi variabel-variabel yang saling berkaitan, deskripsi secara umum mengenai lokasi penelitian, deskripsi umum atau responden dalam penelitian, selanjutnya dilakukan analisis data dan interpretasi hasil.

BAB V Kesimpulan

Pada kelima ini tentang kesimpulan, dan saran dari hasil analisis data yang berkaitan dengan penelitian ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Strategy Leadership*

Strategy leadership sebagai kemampuan untuk mengantisipasi lingkungan dalam mempertahankan fleksibilitas dan ketangkasan dengan memberdayakannya bawahan untuk perubahan strategis yang diperlukan dan untuk membangun target yang dapat dicapai untuk organisasi (Hitt & Ireland, 2013). Menurut (Priadana et al., 2021) mendefinisikan *strategy leadership* kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam membuat keputusan sehari-hari yang meningkatkan kelangsungan hidup jangka pendek organisasi, sementara pada saat yang sama mempertahankan stabilitas keuangan jangka pendek.

Menurut (Maziti et al., 2018) peran *strategy leadership* dapat mendorong semangat kerja sama di antara karyawan dan mendorong pemikiran yang sistematis di seluruh perusahaan. Intinya, pemimpin memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan strategi manajemen entitas yang dipimpinnya, dan pengaruh ini dapat berarti perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan Hal ini mengartikan tugas yang paling penting bagi para *strategy leadership* adalah mengelola portofolio sumber daya organisasi secara efektif. *Strategy leadership* mengelola portofolio sumber daya organisasi dengan mengaturnya menjadi kemampuan, penataan organisasi untuk menggunakan kemampuan dan

pengembangan dan implementasi sebuah strategi untuk memanfaatkan sumber daya tersebut untuk mencapai *competitive advantage* (Sirmon et al., 2007).

Menurut (Greer, 2013) tentang *strategy leadership* didasarkan pada kemampuan berpikir dan visioner dari kepemimpinan strategis yang tujuannya adalah untuk membuat organisasi yang transformatif. Shoemaker & Krupp (2013) berpendapat *strategy leadership* tidak hanya berkaitan dengan menyerap kemampuan yang unik dan pembelajaran informasi baru dan gagasan, tetapi memiliki kapasitas adaptif untuk merespon dinamika dengan tepat dan kompleksitas lingkungan eksternal. Lima kemampuan inti seorang pemimpin strategis, yang merupakan orientasi strategis, strategi implementasi, penyelarasan strategis, intervensi strategis, dan pengembangan kompetensi strategis. Karena pentingnya mereka dalam organisasi, segala cara berupaya mengatasi perubahan dengan cepat, para pemimpin strategis dihadapkan dengan berbagai tantangan seperti membuat keputusan bijak (Avolio, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh (Hunitie, 2018), penelitian tersebut menggunakan variabel independen *strategy leadership* dan variabel dependen *competitive advantage* dengan variabel mediasi yaitu *planning strategic* dan *thinking strategic* dalam dampak *strategy leadership* pada *competitive advantage*. Hasilnya bahwa *strategy leadership* dapat menunjukkan secara signifikan *planning strategic*, *thinking strategic* dan *competitive advantage*. hasilnya juga terungkap *planning strategic* dan *thinking strategic* secara signifikan dan positif terkait dengan *competitive advantage*. oleh karena itu, disetujui bahwa *planning strategic* dan *thinking strategic* memediasi pengaruh *strategy leadership* terhadap *competitive*

advantage. Meskipun begitu pengaruh *thinking strategic* terhadap *competitive advantage* lebih besar dari pengaruh *planning strategic* terhadap *competitive advantage*. Studi ini memegang perspektif bahwa *planning strategic* dan *thinking strategic* sangat penting dalam konteks *strategy leadership*, karena strategi dikembangkan oleh *thinking strategic* dan dioperasionalkan melalui *planning strategic*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mahdi & Almsafir, 2014) yang menggunakan variabel independen berupa *Strategic leadership*, dan menggunakan variabel dependen *competitive advantage*. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan *leadership strategic* terhadap *competitive advantage* dengan menunjukkan *competitive advantage sustainability* membaik ketika *strategy leadership* diterapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jermisittiparsert, 2020) tentang *Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability*. Menghasilkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan Industri 4.0 memiliki peran penting dalam *organization performance*. Gaya Kepemimpinan dan Industri 4.0 berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *competitive advantage*, masing-masing. Selanjutnya, kepuasan kerja dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap *business sustainability*. Akhirnya, *business sustainability* secara signifikan meningkatkan *organization performance*.

Penelitian yang dilakukan (Maziti et al., 2018) yang menggunakan variabel independen *strategy leadership* dan *innovation performance* dan variabel

dependen *competitive advantage*. Hasilnya menunjukkan hubungan antara *strategy leadership* dengan *competitive advantage* berpengaruh positif begitu juga dengan *innovation performance* berpengaruh positif pada *competitive advantage*. Dengan adanya *strategy leadership* bisnis kecil di Afrika Selatan menjadi inovatif dan selalu mencari *competitive advantage*

Penelitian yang dilakukan oleh (Tairas et al., 2016) yang menggunakan variabel independen *Strategic leadership* dan variabel dependen *competitive advantage* dengan variabel intervening *Entrepreneurship strategy* dan *operational strategy*. Hasilnya *Strategic leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *competitive advantage* namun ada hubungan terbalik antara *Strategic leadership* pada *competitive advantage* jika variabel intervening *entrepreneurship strategic* digunakan, karena *entrepreneurship strategic* tidak dapat digunakan sebagai variabel mediasi dalam *Strategic leadership* memengaruhi *competitive advantage*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Syafarudin, 2016) yang menggunakan variabel independen *Strategic leadership*, *innovation* dan variabel mediasi *Competitive advantage* dan variabel dependen *Company performance* dengan menggunakan SPSS. Hasilnya *strategy leadership* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Hasil selanjutnya membuktikan bahwa *strategy leadership* berpengaruh positif pada *company performance*. Ini menyiratkan bahwa perusahaan memperhatikan aspek kepemimpinan untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan juga. Pemimpin mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan kemampuan mereka melalui, soft

skill pelatihan melakukan brainstorming dan benchmarking dengan perusahaan lain.

Penelitian yang dilakukan oleh (Özer & Tinaztepe, 2014) yang menggunakan variabel independen *Strategic leadership* dan variabel dependen *Firm performance* dengan menggunakan metode analisis *SPPS*. Hasilnya menunjukkan *Strategic leadership* dan dimensi *strategic leadership* berpengaruh signifikan pada *Firm performance* dengan mengintegrasikan *strategy leadership* dalam hal gaya kepemimpinan yang berbeda. Bahwa dalam ukm di Turki, para pemimpin paternalistik dapat dianggap sebagai Pemimpin yang berorientasi pada hubungan aktif atau pasif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih kuat pada *Firm performance*.

Penelitian oleh (Mui et al., 2018) yang menggunakan variabel independen *strategy leadership* dengan variabel dimensi *leadership vision, strategic direction, core competence, devoloping competence, innovation capablity* dan variabel dependen *organizational performance*. Hasilnya menunjukkan menunjukkan bahwa *leadership vision, strategic direction, core competence* tidak signifikan dampak positif pada *organizational performance* dan orang-orang berkembang memiliki dampak negatif yang tidak signifikan terhadap *organizational performance*. Namun, penelitian ini menemukan bahwa hanya *innovation capability* yang memiliki dampak positif signifikan terhadap *organizational performance*. Oleh karena itu, *innovation capability of Strategic leadership* seperti produk baru, kreativitas, kegiatan inovasi, penciptaan nilai dan ide-ide baru

dengan perubahan radikal dianggap sebagai penentu paling penting dalam memengaruhi *organizational performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kitonga, 2017) yang menggunakan variabel independen *strategy leadership* dan variabel dependen *organizational performance*. Hasilnya menunjukkan hubungan positif signifikan antara *strategy leadership* dengan *organizational performance* jika para pemimpin nirlaba menggunakan *strategy leadership* dengan baik cenderung meningkatkan *organizational performance* mereka secara signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Akeke, 2016) yang menggunakan variabel independen *Strategic leadership* dan variabel dependen *Firm performance*. Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya *Strategic leadership* dan kepuasan pemilik, pertumbuhan penjualan, laba, dan pertumbuhan lapangan kerja. Namun, tidak ditemukan hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan strategis dan pangsa pasar.

Penelitian yang dilakukan (Alhyasat & Sharif, 2018) oleh dengan variabel independen *Strategic leadership* dan variabel dependen *organizational performance*. Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara *Strategic leadership* dan *organizational performance* melalui *human capital* dan *sosial capital* yang meningkatkan hubungan persahabatan antara karyawan dan kepemimpinan meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain di dalam dan hubungan luar yang baik antara karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jaleha & Machuki, 2018) dengan menggunakan variabel independen *Strategic leadership* dan variabel dependen *organizational*

performance dengan variabel mediasi *external environment* dan *organizational change*. penelitian ini menghasilkan bahwa *Strategic leadership* secara tidak langsung memengaruhi kinerja *external environment* dan *organizational change* dapat memoderasi dan memediasi masing – masing hubungan antara *Strategic leadership* dan *organizational performance*.

2.1.2 Environmental management

Environmental management didefinisikan kegiatan yang secara langsung bertujuan untuk melindungi lingkungan atau teknik, kebijakan, dan prosedur khusus digunakan oleh perusahaan untuk memantau dan mengendalikan dampak operasinya pada lingkungan alam. *Environmental management* yang efektif semakin dituntut untuk merespons masalah yang berkembang dari degradasi lingkungan global (Montabon et al., 2007)

Environmental management dapat dikatakan perbaikan hubungan dengan pemangku kepentingan dan dapat mencegah potensi konflik dengan mereka Bahkan, hubungan seperti itu dapat berkontribusi meningkatkan kinerja perusahaan melalui penciptaan, pengembangan atau pemeliharaan obligasi yang memberi perusahaan penting sumber daya (Brammer & Millington, 2008).

Environmental management yang tepat meliputi mengantisipasi risiko lingkungan, mulai dari pengendalian polusi hingga praktik proaktif lainnya dari inovasi teknologi. Karena itu, *environmental management* dapat mengurangi biaya, peningkatan efisiensi operasional, daur ulang dan penggunaan kembali, dan pengaturan sendiri. *Environmental management* juga terkait dengan strategi bisnis, yang dapat dikerahkan dalam strategi lingkungan (Jabbour et al., 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh (Jabbour et al., 2012) di antara yang lain, menganggap bahwa tindakan manajemen lingkungan dapat dilakukan tiga tahapan yang berbeda:

Reaktif: Tahap ini adalah tahap *environmental management* yang paling tidak berkembang. Organisasi yang diposisikan pada tahap ini cenderung hanya untuk menyesuaikan dengan undang-undang dan kemajuan peraturan lingkungan. Fokus sistem *environmental management* hanya untuk menghindari dari masalah lingkungan yang terjadi, manajemen lingkungan cenderung sedikit menggunakan wewenang dalam struktur organisasi, dan perusahaan tidak melibatkan diri dalam kegiatan di lingkungan eksternal organisasi.

Pencegahan: Pada tahap ini, Organisasi mencari strategi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya alam dengan cara ecoefisiensi dan penerapan prinsip-prinsipnya, seperti 3R (kurangi, manfaatkan kembali, dan daur ulang). Masalah lingkungan mulai dibahas pada area organisasi, *environmental management* mulai memperoleh pengaruh yang lebih besar dalam struktur organisasi dan beberapa tindakan eksternal manajemen lingkungan mulai berperan.

Proaktif: Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam *environmental management*. Pada tahap ini, pertanyaan lingkungan adalah elemen mendasar dari strategi bisnis dan untuk penciptaan keunggulan kompetitif diverifikasi bahwa area manajemen lingkungan aktif dan tindakannya adalah terpadu diparut ke dalam area lain dari organisasi. Perusahaan mulai mengadopsi inovasi teknis, terutama untuk berkembangnya produk dengan dampak lingkungan yang rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Molina-Azorín et al., 2015) dengan variabel independen *quality management* dan *environmental management* dengan variabel dependen *competitive advantage*. Hasilnya menunjukkan bahwa *quality management* dan *environmental management* memungkinkan meningkatkan *competitive advantage* dalam hal biaya dan diferensiasi. Apalagi hotel menerapkan program yang berkualitas menemukan lebih sedikit hambatan dalam menerapkan *environmental management*.

Penelitian oleh (Hamdoun & Zouaoui, 2017) dengan variabel independen *environmental management* dengan variabel mediasi *organizational culture* dan variabel dependen *competitive advantage*. Hasilnya *environmental management* memiliki dampak positif pada *competitive advantage* mengenai biaya dan diferensiasi. Bahkan, *environmental management* memiliki efek positif pada *organizational culture* yang berkontribusi terhadap biaya dan diferensiasi *competitive advantage*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jabbour et al., 2012) dengan menganalisis apakah *environmental management* dapat dianggap sebagai prioritas kompetitif baru untuk perusahaan manufaktur yang berlokasi di Brasil. Menghasilkan bahwa *environmental management* menyajikan pendekatan pencegahan dalam sampel yang dianalisis, berfokus pada keefisiensi, yang berpotensi tidak menciptakan *competitive advantage*. Pendekatan preventif ini menghambat *environmental management* dari dianggap sebagai prioritas manufaktur kompetitif baru, dalam arti penuh sebagaimana didefinisikan oleh literatur. Hasil penting lainnya adalah bahwa *environmental management*, walaupun mengikuti fokus preventif, dapat

memengaruhi secara positif keempat prioritas pabrikan: biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

Penelitian yang dilakukan oleh (Claver et al., 2007) memperjelas hubungan antara *environmental management* dan *economic performance* dengan mengintegrasikannya ke dalam kerangka kerja secara lebih luas dalam mencakup hubungan antara *environmental strategy* dan *Firm performance*, *environmental strategy* dan *Firm performance*. Hasilnya *environmental management*, yang berfokus pada logika pencegahan, telah memiliki dampak bersih positif pada kinerja lingkungannya. Selain itu, urutan penerapan praktik-praktik ini lebih disukai pengembangan kemampuan organisasi baru yang telah berkontribusi pada munculnya keuntungan yang berasal dari akumulasi pengalaman karyawan yang lebih besar dalam menciptakan proyek baru yang dirancang untuk mengurangi residu dan polusi. COATO juga memperoleh *competitive advantage* dalam diferensiasi berkat citra merek yang ditingkatkan dan kredibilitasnya yang meningkat dalam hubungan bisnis. Akhirnya, ada korelasi positif antara strategi proaktif perintis yang diadopsi oleh koperasi ini dan peningkatan *Firm performance* sehubungan dengan perusahaan lain di sektornya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Huang et al., 2014) tentang *how proactive environmental management affects Firm performance and whether a controlling family moderates this effect*. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak semua jenis manajemen lingkungan proaktif berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dan bahwa keluarga pengendali mungkin lebih efektif dalam praktik manajemen lingkungan proaktif risiko rendah.

Penelitian yang dilakukan (Chen et al., 2016) oleh dengan variabel independen *environmental management practices* dan variabel dependen *financial performances*. Hasilnya menyoroti keuntungan dan keterbatasan praktik *environmental management* yang diungkapkan dalam pelaporan lingkungan dan mengeksplorasi dampak praktik tersebut terhadap *financial performances*. Di antara praktik-praktik lingkungan, pengurangan polusi di lokasi memiliki dampak signifikan pada *financial performance* perusahaan konstruksi jangka pendek dan jangka panjang perusahaan multinasional

Penelitian yang dilakukan oleh (Pereira-Moliner et al., 2012) dengan variabel independen *quality management* dan variabel dependen *Firm performance* dengan dimediasi oleh *environmental management*. Hasil menunjukkan bahwa *quality management* dan *environmental management* memengaruhi beberapa dimensi kinerja perusahaan secara positif dan juga implementasi *quality management* memfasilitasi pengembangan keterampilan untuk *environmental management* di industri perhotelan. Di sisi lain, untuk menyadari manajer hotel bahwa *quality management* dan *environmental management* memengaruhi beberapa variabel kinerja dalam industrinya dan komitmen nyata terhadap *quality management* akan mempromosikan *environmental management* dan mengurangi biayanya.

2.1.3 Competitive Advantage

Menurut (Lidija Breznik, 2012) *competitive advantage* adalah posisi pasar perusahaan yang unik di mana memungkinkan untuk mendapatkan pengembalian di atas rata-rata untuk industri. Dan disimpulkan bahwa *competitive advantage* adalah penilaian kemampuan perusahaan dan posisi pasar sehubungan dengan

keuntungan yang dicapai dalam kaitannya dengan pesaing. *Competitive advantage* merupakan sistem yang mempunyai keunggulan keunikan dibandingkan pesaing. Identya di antaranya untuk menciptakan nilai pelanggan dengan cara yang efisien serta berkelanjutan sehingga *competitive advantage* diartikan sebagai nilai keunikan dan memiliki keunggulan lebih dari para pesaing lain (Lidija Breznik, 2012).

(Kahreh et al., 2011) menyatakan bahwa *competitive advantage* sebagai suatu kemampuan organisasi untuk tampil dalam satu cara atau banyak cara yang sulit bagi pesaing untuk meniru di masa sekarang dan di masa depan. Dengan kata lain, produk yang dihasilkan atau layanan diberikan tidak dapat ditiru oleh apapun perusahaannya. Dimensi keunggulan *competitive advantage* adalah biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas, inovasi. Menurut (Molina Azorín et al., 2015) *competitive advantage* diferensiasi mencakup citra atau posisi yang khas, kualitas produk yang lebih tinggi, nilai pelanggan yang lebih baik, dan inovasi. Strategi komitmen hijau yang lebih tinggi dapat mempromosikan citra atau khas perusahaan dibandingkan dengan pesaing lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Monsur & Yoshi, 2012) dengan menggunakan variabel independen *competitive advantage* melalui *vertical integration* dan variabel dependen *Firm performance*. Hasilnya hubungan antara *vertical integration* dan *competitive advantage* membantu meningkatkan *competitive advantage* yang dapat menetapkan strategi perencanaan dalam menjaga visi keseluruhan perusahaan. *competitive advantage* dan *Firm performance*, *competitive advantage* signifikan positif memengaruhi *Firm performance*.

Temuan mengungkapkan bahwa perusahaan bangladesh bisa mengejar peningkatan industri dan ini akan mendapatkan *competitive advantage* untuk perusahaan dan dengan demikian, mencapai kinerja perusahaan.

Penelitian dilakukan oleh (Rahman & Ramli, 2014) dengan menggunakan variabel independen *competitive advantage* dan variabel dependen *Firm performance* dalam penelitiannya menjelaskan adanya indikasi yang menggunakan variabel independen *entrepreneurship management* dan *competitive advantage* terhadap *Firm performance* bahwa *competitive advantage* dapat memengaruhi *Firm performance* secara positif dengan meningkatnya pertumbuhan UMKM di Malaysia.

Penelitian oleh (Potjanajaruwit, 2018) menjelaskan hubungan variabel independen *competitive advantage* dan variabel dependen *Firm performance* tentang pertumbuhan startup di thailand bahwa kemampuan teknologi dan kolaborasi antar organisasi memiliki efek positif langsung pada keunggulan kompetitif startup, dan kompetitif Keuntungan memiliki efek positif langsung pada kinerja startup di Thailand.

Penelitian oleh (Majeed, 2011) dengan menggunakan variabel independen *competitive advantage* dan variabel dependen *Firm performance*. Hasilnya secara positif *competitive advantage* memengaruhi *Firm performance* yang menunjukkan sifat dan pengaruh kompetensi organisasi secara empiris merekomendasikan peluang yang produktif untuk mengambil keuntungan dari organisasi lain.

Penelitian oleh (Sinaga & Gallena, 2018) dengan menggunakan variabel independen *competitive advantage* dan variabel dependen *Firm performance* dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Hasilnya *competitive advantage* dengan dimensi *competitive advantage* biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas, inovasi dan daya tanggap berpengaruh signifikan pada *Firm performance* yang dapat meningkatkan hasil laba.

Penelitian dilakukan oleh (Asante & Damoah, 2018) dengan menggunakan variabel independen *competitive advantage* dan variabel dependen *Firm performance* dengan menggunakan SEM. Hasilnya *competitive advantage* berpengaruh positif pada *Firm performance* yang dapat membangun kinerja tinggi yang konstan ketika mereka memiliki aset yang lebih tinggi dan lingkungan kompetitif untuk beroperasi.

2.1.4 Firm performance

Firm performance didefinisikan dalam hal kinerja keuangan yang terdiri dari langkah-langkah efisiensi keuangan seperti laba atas investasi dan laba atas ekuitas, dan ukuran laba seperti laba atas penjualan dan margin laba bersih, keuntungan, pergantian atau pengembalian investasi (Reijonen & Komppula, 2007). Langkah-langkah non-finansial termasuk otonomi, kepuasan pelanggan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, pangsa pasar, kepuasan kerja, kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga (Walker & Brown, 2004). *Firm performance* diukur dalam hal kinerja perdagangan. Dihitung berdasarkan pengembalian penjualan, hasil, pengembalian investasi, output, Pemecahan pasar dan pertumbuhan barang-barang manufaktur (Neely, 2005).

. *Firm performance* adalah tampilan keadaan perusahaan selama periode waktu tertentu, menghasilkan pengaruh kegiatan operasional perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Kinerja adalah istilah yang digunakan secara umum untuk sebagian atau seluruh kegiatan suatu organisasi dalam periode tertentu dengan menggunakan aspek-aspek seperti biaya atau proyeksi secara efisien, tanggung jawab atau akuntabilitas, dan lain-lain (Tomljenovic & Stikin, 2010).

Menurut (Cantele & Zardini, 2018) perusahaan dapat mencapai *competitive advantage* yang strategis dalam memanfaatkan firm performance. *Competitive advantage* sebagai peningkatan laba yang berasal dari pendapatan yang lebih tinggi atau biaya lebih rendah dihasilkan dari strategi bersaing biaya atau diferensiasi. Organisasi menggunakan strategi pada perubahan lingkungan karena mereka memiliki kemampuan untuk menyembunyikan situasi di dalam organisasi. Itu dasar dari strategi, melibatkan pengambilan keputusan, isi dari strategi, dan proses di mana tindakan dilakukan diputuskan dan diimplementasikan (Anwar & Hasnu, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh (Katsaros et al., 2020) Menunjukkan Pentingnya kepemimpinan dalam mendorong kinerja keuangan perusahaan penelitian ini juga menggambarkan bagaimana setiap gaya kepemimpinan memengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah dan kesiapan karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja keuangan perusahaan. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Bayraktar et al., 2017) Hasilnya bahwa strategi kompetitif seperti kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat menimbulkan pada inovasi yang

meningkatkan kinerja perusahaan. Manajer menerapkan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi untuk mengambil bagian dalam kondisi pasar yang kompetitif namun mereka harus menambahkan pentingnya inovasi yang memainkan peran penting sebagai jembatan antara strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Priadana et al., 2021) dengan variabel independen *strategy leadership*, variabel mediasi *competitive strategy* dan variabel dependen *business performance*. Penelitian ini menunjukkan peran kepemimpinan strategi mampu memengaruhi orang lain atau anggota untuk mencapai tujuan organisasi, hasilnya bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan kinerja bisnis, strategi bersaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, kepemimpinan strategi mempunyai pengaruh signifikan terhadap strategi bersaing.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kumar et al., 2017) Menemukan perusahaan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan berdampak pada citra lingkungan perusahaan dan kinerja keuangan. Persaingan perusahaan memiliki efek negatif pada citra lingkungan perusahaan. Akan tetapi, persaingan perusahaan memiliki dampak positif pada kinerja keuangan perusahaan. Praktek lingkungan dapat menjadi sumber keuntungan bagi perusahaan dan kegagalan pada persaingan sehingga dapat menempatkan perusahaan pada posisi kerugian kompetitif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Moliner et al, 2015) dengan variabel independen *environmental management* dan variabel dependen *competitive advantage* dan *Firm performance*. Hasilnya menunjukkan dua jenis perilaku lingkungan (reaktif dan proaktif), dengan hotel proaktif berkembang secara signifikan lebih baik pada

keunggulan kompetitif biaya dan diferensiasi dan mencapai tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi. Hotel yang mencapai bisnis di atas rata-rata tingkat kinerja secara signifikan lebih proaktif terhadap lingkungan. Penelitian yang dilakukan oleh (Huang et al., 2014) tentang *how proactive environmental management affects Firm performance and whether a controlling family moderates this effect*. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak semua jenis manajemen lingkungan proaktif berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dan bahwa keluarga pengendali mungkin lebih efektif dalam praktik manajemen lingkungan proaktif risiko rendah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Do & Nguyen, 2020) tentang *The Links between Proactive Environmental Strategy, Competitive advantages and Firm performance: An Empirical Study in Vietnam*. Hasilnya mengungkapkan bahwa *adopsi proactive environmental strategy* menghasilkan *diferensiasi* dan keunggulan biaya yang *competitive advantage*. *Competitive advantage diferensiasi* meningkatkan *Firm performance* dalam jangka pendek (yaitu, produk, kinerja keuangan dan produksi) dan jangka panjang (yaitu, strategis kinerja). Menariknya, *proactive environmental strategy* lebih umum di antara perusahaan besar dan mereka yang berada di industri jasa. Temuan penelitian ini juga memberikan dukungan bagi perusahaan untuk mengejar pendekatan proaktif strategi lingkungan dan memiliki beberapa implikasi bagi pembuat kebijakan dalam mengembangkan kebijakan yang bertujuan untuk mempromosikan praktik lingkungan di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Moliner et al, 2015) dengan variabel independen *environmental management* dan variabel dependen *competitive advantage* dan *Firm performance*. Hasilnya menunjukkan dua jenis perilaku lingkungan (reaktif dan proaktif), dengan hotel proaktif berkembang secara signifikan lebih baik pada keunggulan kompetitif biaya dan diferensiasi dan mencapai tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi. Hotel yang mencapai bisnis di atas rata-rata tingkat kinerja secara signifikan lebih proaktif terhadap lingkungan. Penelitian dilakukan oleh (Cantele & Zardini, 2018) dengan menggunakan variabel mediasi *competitive advantage* dalam praktik keberlanjutan perusahaan yang memengaruhi *Firm performance* menjelaskan adanya hubungan positif antara *competitive advantage* dengan *Firm performance*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan *Firm performance* sebagai berikut :

Nama & Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Strategy Leadership berhubungan dengan Firm Performance		
(Mui et al., 2018) The impact of <i>Strategic leadership</i> on organizational performance of small medium enterprises (sme) in Malaysia	Variabel independen <i>strategy leadership</i> dengan variabel dimensi <i>leadership vision, strategic direction, core competence, devoloping competence, innovation capablity</i> dan	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>leadership vision, strategic direction, core competence</i> tidak signifikan dampak positif pada <i>organizational performance</i> dan orang-orang berkembang memiliki dampak negatif yang tidak signifikan terhadap <i>organizational performance</i> . Namun, penelitian ini menemukan bahwa hanya <i>innovation capability</i> yang memiliki dampak positif signifikan terhadap <i>organizational</i>

	variabel dependen organizational performance.	performance. Oleh karena itu, <i>innovation capability of Strategic leadership</i> seperti produk baru, kreativitas, kegiatan inovasi, penciptaan nilai dan ide-ide baru dengan perubahan radikal dianggap sebagai penentu paling penting dalam memengaruhi <i>organizational performance</i> .
(Priadana et al., 2021) The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's	Variabel independen <i>strategy leadership</i> , variabel mediasi <i>competitive strategy</i> dan variabel dependen <i>business performance</i> .	Penelitian ini menghasilkan peran kepemimpinan strategis mampu memengaruhi orang lain atau anggota untuk mencapai tujuan organisasi, hasilnya bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan kinerja bisnis, strategi bersaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, kepemimpinan strategi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi bersaing.
(Kitonga, 2017) <i>Strategic leadership and organizational performance in not-for-profit organizations in nairobi county in Kenya</i>	variabel independen <i>strategy leadership</i> dan variabel dependen <i>organizational performance</i>	Hasilnya menunjukkan hubungan positif signifikan antara <i>strategy leadership</i> dengan <i>organizational performance</i> jika para pemimpin nirlaba menggunakan <i>strategy leadership</i> dengan baik cenderung meningkatkan <i>organizational performance</i> mereka secara signifikan.

<p>(Özer & Tinaztepe, 2014)</p> <p>Effect of <i>Strategic leadership</i> styles on <i>Firm performance</i>: a study in a Turkish sme.</p>	<p><i>Srategic leadership</i> dan variabel dependen <i>Firm performance</i> dengan menggunakan metode analisis <i>SPPS</i>.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan <i>Srategic leadership</i> dan dimensi <i>strategic leadership</i> berpengaruh signifikan pada <i>Firm performance</i> dengan mengintegrasikan <i>strategy leadership</i> dalam hal gaya kepemimpinan yang berbeda. Bahwa dalam ukm di Turki, para pemimpin paternalistik dapat dianggap sebagai Pemimpin yang berorientasi pada hubungan aktif atau pasif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja perusahaan. Ketika sarana gaya kepemimpinan sedang dipertimbangkan, pemimpin transformasional menciptakan gambaran yang jelas tentang keadaan masa depan yang keduanya optimis dan dapat dicapai.</p>
<p>(Jaleha & Machuki, 2018)</p> <p><i>Strategic leadership</i> and Organizational Performance: A Critical Review of Literature</p>	<p>Variabel independen : <i>Strategic leadership</i>. Variabel dependen : organizational performance. Mediasi : - external environment. -organizational change</p>	<p>penelitian ini menghasilkan bahwa kepemimpinan strategis secara tidak langsung memengaruhi kinerja lingkungan eksternal dan perubahan organisasi dapat memoderasi dan memediasi masing - masing hubungan antara kepemimpinan strategis dan kinerja</p>
<p>(Akeke, 2016)</p> <p>Factor of <i>Strategic leadership</i>:</p>	<p>variabel independen <i>Strategic leadership</i> dan</p>	<p>Hasilnya adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya <i>Strategic leadership</i> dan kepuasan pemilik, pertumbuhan penjualan,</p>

Antidote to <i>Firm performance</i>	variabel dependen <i>Firm performance</i>	laba, dan pertumbuhan lapangan kerja. Namun, tidak adanya hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan strategis dan pangsa pasar.
(Alhyasat & Sharif, 2018) The Relationship between <i>Strategic leadership</i> and Organization Performance in Jordan Industrial Estates Company	variabel independen <i>Strategic leadership</i> dan variabel dependen <i>organizational performance</i>	Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara <i>Strategic leadership</i> dan <i>organizational performance</i> melalui <i>human capital</i> dan <i>sosial capital</i> yang meningkatkan hubungan persahabatan antara karyawan dan kepemimpinan meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain di dalam dan hubungan luar yang baik antara karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
Environmental Management berhubungan dengan Firm Performance		
(Huang et al., 2014) Proactive <i>environmental management</i> and performance by a controlling family.	<i>how proactive environmental management affects Firm performance and whether a controlling family moderates this effect.</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa tidak semua jenis manajemen lingkungan proaktif berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dan bahwa keluarga pengendali mungkin lebih efektif dalam praktik manajemen lingkungan proaktif risiko rendah.
(Moliner et al, 2015) <i>Environmental management, competitive advantage</i> and business performance in the spanish	<i>Environmental management Competitive advantage Firm performance</i> Dengan : Perilaku lingkungan Proaktif	Dua jenis perilaku lingkungan (reaktif dan proaktif), hotel proaktif berkembang secara signifikan lebih baik pada keunggulan kompetitif biaya dan diferensiasi dan mencapai tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi. Hotel yang mencapai tingkat kinerja bisnis di atas rata-rata secara signifikan lebih proaktif

hotel industry.	Perilaku lingkungan reaktif	terhadap lingkungan.
(Kumar et al., 2017) Environmental management rivalry and firm performance		Menemukan perusahaan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan berdampak pada citra lingkungan perusahaan dan kinerja keuangan. Persaingan perusahaan memiliki efek negatif pada citra lingkungan perusahaan. Akan tetapi, persaingan perusahaan memiliki dampak positif pada kinerja keuangan perusahaan.
(Chen et al., 2016) Understanding relationship between <i>environmental management</i> and financial performances of multinasional construction firms.	variabel independen <i>environmental management practices</i> dan dependen <i>financial performances</i> .	Hasilnya menyoroti keuntungan dan keterbatasan praktik <i>environmental management</i> yang diungkapkan dalam pelaporan lingkungan dan mengeksplorasi dampak praktik tersebut terhadap <i>financial performances</i> . Di antara praktik-praktik lingkungan, pengurangan polusi di lokasi memiliki dampak signifikan pada <i>financial performance</i> perusahaan konstruksi jangka pendek dan jangka panjang perusahaan multinasional.
(Pereira-Moliner et al., 2012) Quality management, <i>environmental management</i> and <i>Firm performance</i> direct and mediating effects in the hotel industry.	variabel independen <i>quality management</i> dan variabel dependen <i>Firm performance</i> dengan dimediasi oleh <i>environmental management</i> .	Hasil menunjukkan bahwa <i>quality management</i> dan <i>environmental management</i> memengaruhi beberapa dimensi kinerja perusahaan secara positif dan juga implementasi <i>quality management</i> memfasilitasi pengembangan keterampilan untuk <i>environmental management</i> di industri perhotelan. Di sisi lain, untuk menyadari manajer hotel bahwa <i>quality management</i> dan <i>environmental management</i>

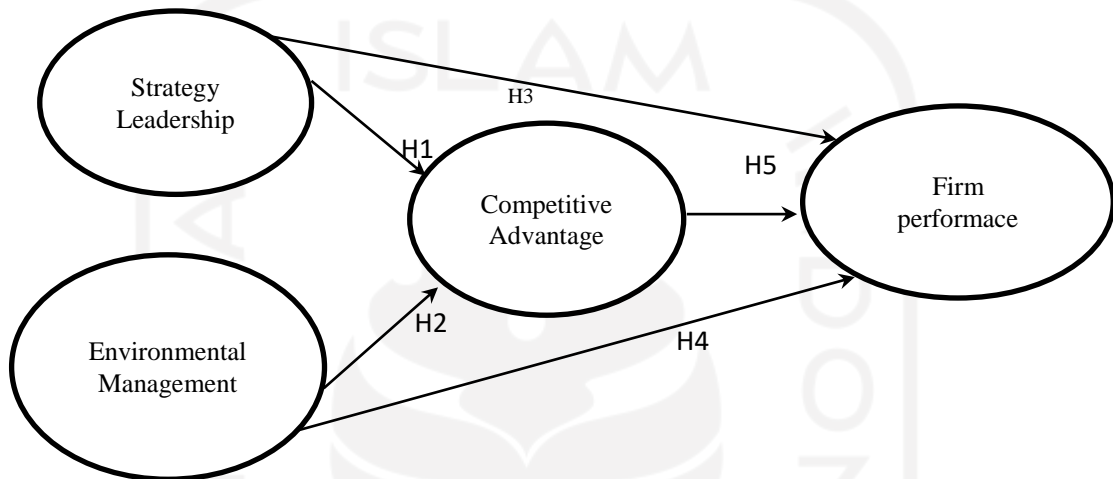
		memengaruhi beberapa variabel kinerja dalam industrinya dan komitmen nyata terhadap <i>quality management</i> akan mempromosikan <i>environmental management</i> dan mengurangi biayanya.
Competitive Advantage berhubungan dengan Firm Performance		
(Sinaga & Gallena, 2018) The influence of <i>competitive advantage</i> on <i>Firm performance</i> of small medium enterprises (smes), lembang, bandung,	variabel independen <i>competitive advantage</i> dan variabel dependen <i>Firm performance</i> dengan menggunakan analisis regresi sederhana.	Hasilnya <i>competitive advantage</i> dengan dimensi <i>competitive advantage</i> biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas, inovasi dan daya tanggap berpengaruh signifikan pada <i>Firm performance</i> yang dapat meningkatkan hasil laba.
(Potjanjaruwit ,2018) <i>Competitive advantage effects on Firm performance: a case study of startups in thailand</i>	variabel independen <i>competitive advantage</i> dan variabel dependen <i>Firm performance</i>	Menjelaskan pertumbuhan startup di Thailand bahwa kemampuan teknologi dan kolaborasi antar organisasi memiliki efek positif langsung pada keunggulan kompetitif startup, dan kompetitif Keuntungan memiliki efek positif langsung pada kinerja startup di Thailand.
(Monsur & Yoshi, 2012) Improvement of <i>Firm performance</i> by achieving <i>competitive advantages</i>	variabel independen <i>competitive advantage</i> melalui <i>vertical integration</i> dan variabel dependen <i>Firm</i>	Hasilnya hubungan antara <i>vertical integration</i> dan <i>competitive advantage</i> membantu meningkatkan <i>competitive advantage</i> yang dapat menetapkan strategi perencanaan dalam menjaga visi keseluruhan perusahaan. <i>competitive</i>

<p>through vertical integration in the apparel industry of bangladesh shah moahmmad tanvir monsur. Yoshi takahashi</p>	<p><i>performance.</i></p>	<p><i>advantage</i> dan <i>Firm performance</i>, <i>competitive advantage</i> signifikan positif memengaruhi <i>Firm performance</i>. Temuan mengungkapkan bahwa perusahaan bangladesh bisa mengejar peningkatan industri dan ini akan mendapatkan <i>competitive advantage</i> untuk perusahaan dan dengan demikian, mencapai kinerja perusahaan.</p>
<p>(Bayraktar et al., 2017) Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment</p>		<p>Hasilnya menunjukkan bahwa strategi kompetitif seperti kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat menimbulkan pada inovasi yang meningkatkan kinerja perusahaan. Manajer menerapkan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi untuk mengambil bagian dalam kondisi pasar yang kompetitif namun mereka harus menambahkan pentingnya inovasi yang memainkan peran penting sebagai jembatan antara strategi bersaing dan kinerja perusahaan.</p>
<p>(Rahman & Ramli, 2014) Entrepreneurship management, <i>competitive advantage</i> and <i>Firm performances</i> in the craft industry: concepts and framework</p>	<p>variabel independen <i>competitive advantage</i> dan variabel dependen <i>Firm performance</i></p>	<p>menjelaskan adanya indikasi yang menggunakan variabel independen <i>entrepreneurship management</i> dan <i>competitive advantage</i> terhadap <i>Firm performance</i> bahwa <i>competitive advantage</i> dapat memengaruhi <i>Firm performance</i> secara positif dengan meningkatnya pertumbuhan UMKM di Malaysia.</p>
<p>(Cantele & Zardini, 2018)</p>	<p>Variabel mediasi</p>	<p>variabel mediasi <i>competitive advantage</i> dalam praktik</p>

<p>Is a sustainability a <i>competitive advantage</i> for small business? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability financial performance relationship</p>	<p><i>competitive advantage</i></p>	<p>keberlanjutan perusahaan yang memengaruhi <i>Firm performance</i> menjelaskan adanya hubungan positif antara <i>competitive advantage</i> dengan <i>Firm performance</i>.</p>
<p>(Do & Nguyen, 2020) <i>The Links between Proactive Environmental Strategy, Competitive advantages and Firm performance: An Empirical Study in Vietnam.</i></p>		<p>Hasilnya mengungkapkan bahwa <i>adopsi proactive environmental strategy</i> menghasilkan <i>diferensiasi</i> dan keunggulan biaya yang <i>competitive advantage</i>. <i>Competitive advantage diferensiasi</i> meningkatkan <i>Firm performance</i> dalam jangka pendek (yaitu, produk, kinerja keuangan dan produksi) dan jangka panjang (yaitu, strategis kinerja). Menariknya, <i>proactive environmental strategy</i> lebih umum di antara perusahaan besar dan mereka yang berada di industri jasa.</p>
<p>(Asante & Damoah 2018) The impact of a sustainable <i>competitive advantage</i> on a firm's performance: empirical</p>	<p>variabel independen <i>competitive advantage</i> dan variabel dependen <i>Firm performance</i> dengan menggunakan</p>	<p>Hasilnya <i>competitive advantage</i> berpengaruh positif pada <i>Firm performance</i> yang dapat membangun kinerja tinggi yang konstan ketika mereka memiliki aset yang lebih tinggi dan lingkungan kompetitif untuk beroperasi.</p>

evidence from coca-cola ghana limited	SEM.	
---	------	--

2.3 Kerangka Teori



Sumber : (Pereira et al., 2012) (Syafarudin, 2016) (Moliner et al, 2015)

H1 : *Strategy Leadership* berhubungan positif dengan *Competitive Advantage*.

H2 : *Environmental Management* berhubungan positif dengan *Competitive Advantage*.

H3 : *Strategy Leadership* berhubungan positif dengan *Firm Performance*.

H4 : *Environmental Management* berhubungan positif dengan *Firm Performance*.

H5 : *Competitive Advantage* berhubungan positif dengan *Firm Performance*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah hotel non-bintang yang berada di wilayah Kota Yogyakarta. Dengan pertimbangan bahwa Hotel non-bintang di Kota Yogyakarta perkembangannya kalah cepat daripada di Kabupaten Sleman. Mengingat saat ini sedang berkembangnya bisnis properti perhotelan di Yogyakarta. Jumlah hotel non-bintang di Kota Yogyakarta selama tahun 2019 ini terdapat 479 hotel non-bintang.

Adapun sampel dari penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan mendasarkan karakteristik tertentu yaitu karakteristik yang memiliki sangkut paut dengan ciri dan sifat populasi (Sekaran, 2007). Karakteristik hotel non-berbintang yang akan diteliti adalah hotel non-berbintang yang sudah tercatat dalam izin operasional lingkungannya di Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta. Dengan mempertimbangkan bahwa perizinan hotel non-bintang sudah tercatat di Dinas Pariwisata Yogyakarta. Untuk penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini juga mempertimbangkan model penelitian yang digunakan. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Structural Equation Modelling (SEM), di mana dalam SEM jumlah sampel yang ideal antara 100-200 (Hair J, 2014) dan juga harus mempertimbangkan jumlah indikator yang ada dalam model (Hair J, 2014) lebih lanjut mengatakan untuk penentuan jumlah sampel dapat berjumlah 5-10 dari

jumlah indikator. Dalam penelitian ini terdapat 22 indikator sehingga jumlah sampel bisa berkisar antara 110-220 responden. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya mengambil responden penelitian sebanyak 150 orang.

3.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun sumber data yang penyusun gunakan dalam penelitian ini data primer. Data primer yang penyusun gunakan diambil dari hasil kuesioner yang diberikan kepada responden.

3.3

Definisi

Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel independen berupa *strategy leadership* dan *environmental management* dan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Firm performance* dan hubungan antara variabel independen dan dependen hubungkan dengan variabel moderasi *competitive advantage*. Adapun indikator dan pengukuran masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Strategic leadership

Strategy leadership dipandang sebagai kemampuan untuk mobilisasi, fokus energi dan sumber daya pada faktor-faktor yang menciptakan diferensiasi dan dapat mengarah pada kesuksesan di masa depan (Mui et al., 2018). Para pemimpin memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan strategi manajemen yang mereka pimpin, dan memengaruhi perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan

(Maziti et al., 2018). Dalam penelitian ini indikator dari *strategy leadership* menurut (Maziti et al., 2018) ialah sebagai berikut :

Menentukan kepuasan peran kepemimpinan strategis perusahaan.

Membangun kontrol perusahaan yang seimbang.

Mempertahankan perusahaan yang efektif.

Sopan dalam beretika

Mengembangkan sumber daya manusia.

Mengembangkan jejaring sosial.

3.3.2 Environmental management

Meskipun lingkungan mencakup segala sesuatu di luar sistem, itu berasal dari ilmu alam, khususnya dari ekologi. Pentingnya masalah ekologis disebabkan oleh visibilitas, *environmental management* dapat didefinisikan sebagai teknis dan organisasi kegiatan yang bertujuan mengurangi dampak lingkungan yang disebabkan oleh operasi bisnis sebuah perusahaan (Fürst & Oberhofer, 2012) Dalam penelitian ini indikator dari *environmental management* menurut (Moliner et al, 2015) ialah sebagai berikut :

Manajemen hotel secara formal mengomunikasikan kebijakan dan strategi lingkungannya kepada semua karyawan.

Manajemen hotel mendorong dan inisiatif berpartisipasi mendukung pengelolaan lingkungan.

Manual lingkungan dan prosedur direvisi secara berkala.

Mempromosikan produk hijau di taman dan area hijau.

Pengurangan limbah (pengumpulan yang bersifat menjual, gunakan yang dapat dikelola kembali).

Prosedur darurat ditetapkan untuk menanggapi masalah lingkungan.

3.3.3 *Competitive advantage*

Perusahaan perlu mengelola faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *competitive advantage* untuk kelangsungan hidup mereka. Aspek penting lainnya bahwa *competitive advantage* adalah tidak mudah diamati tetapi dapat disimpulkan dari kinerja perusahaan (Mukerjee, 2016). Dalam penelitian ini indikatornya menurut (Moliner et al,2015) ialah sebagai berikut :

1. Manajemen hotel menentukan perbedaan inovasi.
2. Manajemen hotel menentukan perbedaan pemasaran.
3. Manajemen meningkatkan pelayanan yang sulit ditiru oleh pesaing.
4. Manajemen hotel cepat menanggapi keluhan pelanggan.
5. Manajemen hotel mengevaluasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

3.3.4 *Firm performance*

Sebuah bisnis dapat dikatakan berkinerja baik ketika mendapatkan tujuannya. Tujuan setiap perusahaan adalah mendapatkan keuntungan. Dalam hal ini menghasilkan item *Firm performance* menurut (Beheshti et al., 2014) sebagai berikut :

Perusahaan menentukan harga yang kompetitif.

Meningkatkan promosi yang efektif.

Manajer sering melibatkan karyawan dalam keputusan penting

Setiap karyawan berkontribusi sama untuk kreativitas hotel.

Laba bersih terus meningkat.

3.4 Analisis Data

Analisis data merupakan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan buat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian pada rangka mengungkap kenyataan sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modeling), yang dioperasikan melalui program AMOS 16.0 (Ferdinand, 2011). Tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural terdapat 7 langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berdasarkan teori
2. Penyusunan diagram jalur;
3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural;
4. Memilih matriks input untuk analisis data;
5. Penilaian identifikasi model;
6. Penilaian Kriteria Goodness-of-Fit;
7. Interpretasi estimasi model

Berikut ini penjelasan secara detail mengenai masing-masing tahapan:

Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM merupakan mencari atau mengembangkan sebuah model yang memiliki justifikasi yang kuat. Selanjutnya,

model divalidasi secara empiris melalui populasi program SEM. SEM tidak digunakan untuk memperoleh hubungan kausalitas. Namun untuk menguji adanya kausalitas teoritis melalui data uji empiris (Ferdinand, 2011). Model persamaan struktural didapatkan dari hubungan kausalitas, dimana perubahan variabel satu diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Hubungan kausalitas yang kuat antara dua variabel yang diasumsikan peneliti tidak terletak pada metode analisis yang dipilih, namun terletak pada justifikasi secara teori untuk mendukung analisis. sehingga menunjukkan bahwa hubungan sesama variabel pada model merupakan deduksi dari teori. SEM tidak dapat digunakan tanpa dasar teori yang kuat.

Langkah 2 & 3: Penyusunan Diagram Jalur dan Persamaan struktural

Langkah selanjutnya yaitu penyusunan hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan penyusunan persamaan struktural. terdapat dua hal yang harus dilakukan adalah menyusun model struktural yaitu dengan menghubungkan sesama konstruk laten baik endogen maupun eksogen penyusunan dan penentuan model yaitu menggabungkan konstruk laten endogen atau eksogen dan variabel indikator atau manifest.

Langkah 4: Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model yang Diusulkan

Model persamaan struktural berbeda dengan teknik analisis multivariate lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian atau kovarian atau metrik korelasi. Data untuk observasi dapat dimasukkan pada AMOS, namun program AMOS merubah data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik

korelasi. Analisis terhadap data outline harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung. Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu Estimasi Measurement Model digunakan buat menguji undimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik Confirmatory Factor Analysis dan tahap Estimasi Structural Equation Model dilakukan melalui full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kualitas yang dibangun dalam model ini.

Langkah 5: Menilai Identifikasi Model Struktural

Selama proses estimasi berlangsung dengan menggunakan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau meaningless dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi merupakan ketidakmampuan proposed model untuk menghasilkan unique estimate. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi:

Adanya nilai standar error yang besar untuk 1 atau lebih koefisien.

Ketidakmampuan program untuk invert information matrix.

Nilai estimasi yang tidak mungkin error variance yang negatif.

Adanya nilai korelasi yang tinggi ($> 0,90$) antar koefisien estimasi.

Apabila diketahui terdapat problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat: (1) besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai degree of freedom yang kecil, (2) digunakannya pengaruh timbal balik atau respirokal antar konstruk

(model non recursive) atau (3) kegagalan dalam memutuskan nilai tetap (fix) pada skala konstruk.

Langkah 6: Menilai Kriteria Goodness-of-Fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria Goodness-of-Fit, urutannya adalah:

Normalitas data

Outliers

Multicollinearity dan singularity

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off buat menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

Likelihood Ratio Chi square statistic (χ^2)

Ukuran fundamental berdasarkan overall fit adalah likelihood ratio chi square (χ^2). Nilai chi square yang tinggi relatif terhadap degree of freedom menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan menggunakan prediksi yang berbeda secara nyata ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (q). Sebaliknya nilai chi square yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (q) dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai chi square yang tidak signifikan karena model yang diusulkan cocok atau fit dengan data observasi. Program AMOS 16.0 akan memberikan nilai chi square dengan perintah `\cmin` dan nilai probabilitas dengan perintah `\p` serta

besarnya degree of freedom dengan perintah `\df`. Significance Probability: untuk menguji tingkat signifikan model

RMSEA

RMSEA (The root Mean Square Error of Approximation), adalah ukuran yang mencoba memperbaiki kesamaan statistik chi square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 hingga 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model strategi dengan jumlah sampel besar. Program AMOS akan memberikan RMSEA dengan perintah `\rmsea`.

GFI

GFI (Goodness of Fit Index), dikembangkan oleh Joreskog & Sorbon, 1984; dalam (Ferdinand, 2011). yaitu ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (poor fit) hingga 1.0 (perfect fit). Nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai-nilai di atas 90% sebagai ukuran Good Fit. Program AMOS akan memberikan nilai GFI dengan menggunakan perintah `\gfi`.

AGFI

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) adalah pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio degree of freedom untuk proposed model dengan menggunakan degree of freedom untuk null model. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90 . Program AMOS akan memberikan nilai AGFI dengan perintah `\agfi`.³⁷

CMIN / DF

Nilai chi square dibagi dengan degree of freedom. Menurut Imam Ghozali (2008), mengusulkan nilai ratio ini < 2 merupakan ukuran Fit. Program AMOS akan memberikan nilai CMIN / DF dengan perintah `\cmindf`.

TLI

TLI (Tucker Lewis Index) atau dikenal dengan menggunakan unnormed fit index (nnfi). Ukuran ini menggabungkan ukuran persimary kedalam indek komposisi antara proposed model dan null model dan nilai TLI berkisar dari 0 HINGGA 1.0. Nilai TLI yang akan direkomendasikan adalah sama atau > 0.90 . Program AMOS akan memberikan nilai TLI dengan perintah `\tli`.

CFI

Comparative Fit Index (CFI) besar indeks tidak dipengaruhi ukuran sampel karena sangat baik buat mengukur tingkat penerimaan model. Indeks sangat di anjurkan, begitu juga TLI, karena indeks ini relative tidak sensitive terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi kerumitan model nilai CFI yang berkisar antara 0-1. Nilai yang mendekati 1 membuktikan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

Measurement Model Fit Setelah holistik model fit dievaluasi, maka langkah berikutnya adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai uni dimensionalitas dan reliabilitas dari konstruk. Uni dimensiolitas merupakan asumsi yang melandasi perhitungan realibilitas dan ditunjukkan ketika indikator suatu konstruk memiliki acceptable fit satu single factor (one dimensional) model. Penggunaan ukuran Cronbach Alpha tidak menjamin uni dimensionalitas tetapi mengasumsikan adanya uni dimensiolitas. Peneliti harus melakukan uji

dimensionalitas untuk semua multiple indicator konstruk sebelum menilai reliabilitasnya.

Pendekatan untuk menilai measurement model merupakan untuk mengukur composite reliability dan variance extracted untuk setiap konstruk. Reliability adalah ukuran internal consistency indikator suatu konstruk. Internal reliability yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu seluruh konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reliabilitas < 0.70 dapat diterima untuk penelitian yang masih bersifat eksploratori. Reliabilitas tidak menjamin adanya validitas. Validitas adalah ukuran sampai sejauh mana suatu indikator secara akurat mengukur apa yang hendak ingin diukur. Ukuran reliabilitas yang lain adalah variance extracted sebagai pelengkap variance extracted > 0.50. Berikut ini rumus untuk menghitung construct reliability dan variance extracted.

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{loading baku})^2}{(\sum \text{loading baku})^2 + \sum e_j}$$

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum (\text{loading baku})^2}{\sum (\text{loading baku})^2 + \sum e_j}$$

Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk dipasang indikator.

Tabel 3.1
Comparative Fit Index

Goodness Of Fit Indeks	Cut-Off Value
Chi-square	≤ 56.942
Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian tentang pengaruh *strategy leadership* dan *environmental management* terhadap *firm performance* Hotel non-bintang yang berada di wilayah Kota Yogyakarta yang dimediasi *competitive advantage* sebagai variabel intervening (mediasi). Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden penelitian yaitu sejumlah 150 karyawan staf Hotel non-bintang yang berada di wilayah Kota Yogyakarta. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah: 1) Analisis deskriptif yang meliputi analisis karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian dan 2) Analisis kuantitatif yang diselesaikan dengan analisis SEM menggunakan bantuan program komputer *AMOS 21.0* yang digunakan untuk membuSLikan hipotesis penelitian..

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 21. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas pada variabel penelitian dengan metode *Pearson Correlation* adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Variabel *Strategy Leadership* (SL)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
SL1	0,731	0,278	Valid
SL2	0,400	0,278	Valid
SL3	0,650	0,278	Valid
SL4	0,589	0,278	Valid
SL5	0,551	0,278	Valid
SL6	0,576	0,278	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner *strategy leadership* memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel *strategy leadership* dinyatakan valid.

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas Variabel *Environmental Management* (EM)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
EM1	0,726	0,278	Valid
EM2	0,810	0,278	Valid
EM3	0,646	0,278	Valid
EM4	0,660	0,278	Valid
EM5	0,405	0,278	Valid
EM6	0,486	0,278	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner *environmental management* memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel *environmental management* dinyatakan valid.

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Variabel *Competitive Advantage* (CA)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
CA1	0,752	0,278	Valid
CA2	0,854	0,278	Valid
CA3	0,486	0,278	Valid
CA4	0,672	0,278	Valid
CA5	0,714	0,278	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner *competitive advantage* memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel *competitive advantage* dinyatakan valid.

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Variabel *Firm Performance* (FP)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
FP1	0,698	0,278	Valid
FP2	0,642	0,278	Valid
FP3	0,611	0,278	Valid
FP4	0,759	0,278	Valid
FP5	0,559	0,278	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner *firm performance* memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel *firm performance* dinyatakan valid.

Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan

reliabel. Jika nilai *Cronbachs Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliabel*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
<i>Strategy leadership</i> (SL)	0,614	Reliabel
<i>Environmental Management</i> (EM)	0,612	Reliabel
<i>Competitive Advantage</i> (CA)	0,734	Reliabel
<i>Firm Performance</i> (FP)	0,648	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel. Sehingga item-item pertanyaan tersebut reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Deskripsi Data Penelitian

Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah suatu analisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama

ataukah tidak. Berikut karakteristik responden dalam penelitian ini.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	101	67,3
Perempuan	49	32,7
Jumlah	150	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 101 orang atau sebesar 67,3%, sedangkan responden perempuan sebanyak 49 orang atau sebesar 32,7%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan staf yang bekerja di hotel non-bintang di wilayah Kota Yogyakarta didominasi oleh kaum laki-laki.

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMU	25	16,7

Diploma (D1-4)	20	13,3
S1	92	61,3
S2	13	8,7
Jumlah	150	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa jumlah responden sebagian besar berpendidikan sarjana S1 yang berjumlah 92 orang dengan persentase 61,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan staf yang bekerja di hotel non-bintang di wilayah Kota Yogyakarta sudah memiliki pendidikan yang tinggi. Dengan pendidikan yang baik ini dapat berdampak pada baiknya kinerja karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya sebagai karyawan hotel.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 30 tahun	78	52,0
31-40 tahun	37	24,7
41-50 tahun	23	15,3
> 50 tahun	12	8,0
Jumlah	150	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia dibawah 30 tahun dengan jumlah 78 orang atau sebesar 52,0%. Hal ini menunjukkan rata-rata karyawan staf hotel masih muda dan berusia produktif, sehingga diharapkan memiliki aktivitas kerja yang baik dan memiliki visi yang tinggi kedepannya

dikarenakan mereka masih memiliki waSLu yang panjang dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya.

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 5 tahun	88	58,7
6-10 tahun	33	22,0
11-15 tahun	19	12,7
> 15 tahun	10	6,7
Jumlah	150	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden baru bekerja ≤ 5 tahun dengan jumlah sebanyak 88 orang atau sebesar 58,7%. Lamanya masa kerja karyawan ini dapat menjadi tolak ukur akan pengalaman kerja dari seorang karyawan, pada dasarnya karyawan dengan masa kerja yang lama umumnya lebih berpengalaman dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya belum lama.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan & Posisi

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang tingkat jabatan & posisi responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jabatan & posisi dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan & Posisi

Jabatan & Posisi	Frekuensi	Persentase
<i>Duty Manager</i>	53	35,3
<i>Front Office Department</i>	67	44,7

<i>Housekeeping Department</i>	18	12,0
<i>Sales & Marketing Department</i>	12	8,0
Jumlah	150	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jabatan & posisi sebagai *Front Office Department* dengan jumlah 67 orang atau sebesar 44,7%. Hal ini menunjukkan banyaknya karyawan hotel yang bekerja sebagai *Front Office Department* yang menjadi garda terdepan dalam memberikan pelayanan kepada para tamu hotel.

Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan hasil analisis yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti, dengan interval perhitungan sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai skala sebagai berikut :

Nilai jawaban 1,00 s/d 1,79 = artinya penilaian responden terhadap *strategy leadership*, *environmental management*, *competitive advantage* dan *firm performance* adalah sangat rendah

Nilai jawaban 1,80 s/d 2,59 = artinya penilaian responden terhadap *strategy leadership*, *environmental management*, *competitive advantage* dan *firm performance* adalah rendah

Nilai jawaban 2,60 s/d 3,39 = artinya penilaian responden terhadap *strategy leadership*, *environmental management*, *competitive advantage* dan *firm performance* adalah cukup

Nilai jawaban 3,40 s/d 4,19 = artinya penilaian responden terhadap *strategy leadership*, *environmental management*, *competitive advantage* dan *firm performance* adalah tinggi

Nilai jawaban 4,20 s/d 5,00 = artinya penilaian responden terhadap *strategy leadership*, *environmental management*, *competitive advantage* dan *firm performance* adalah sangat tinggi

Strategy leadership

Variabel *strategy leadership* diukur dengan 6 item pernyataan. Setelah ke-6 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel *strategy leadership* disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.11
Deskripsi Variabel *Strategy Leadership*

No	Variabel <i>Strategy leadership</i>	Rata-rata
1	Saya puas dengan kinerja pimpinan	3,83
2	Saya melihat pimpinan mengawasi kegiatan hotel dengan baik	3,84
3	Saya melihat kebijakan pimpinan kreatif dan efektif	3,86
4	Saya melihat pimpinan sopan dalam beretika	3,96
5	Pimpinan memberikan pelatihan peningkatan kualitas mutu kepada karyawan	3,55
6	Pimpinan memfasilitasi jejaring sosial	3,54

	karyawan	
	Mean	3,76

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel *strategy leadership* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator tentang pimpinan sopan dalam beretika dengan nilai sebesar 3,96. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator tentang pimpinan memfasilitasi jejaring sosial karyawan dengan nilai sebesar 3,54. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *strategy leadership* adalah sebesar 3,76 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan penilaian responden pada *strategy leadership* pada hotel tempat karyawan bekerja dipandang sudah baik, yang artinya pimpinan dalam perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam memobilisasi sumber daya yang ada guna mengarah pada kesuksesan dan keberhasilan perusahaan.

Environmental management

Variabel *environmental management* diukur dengan 6 item pernyataan. Setelah ke-6 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel *environmental management* disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Deskripsi Variabel *Environmental Management*

No	Variabel <i>Environmental management</i>	Rata-rata
1	Manajemen melakukan sosialisasi strategi lingkungannya pada karyawan	3,67

2	Manajemen mendorong inisiatif dan partisipasi pengelolaan lingkungan pada karyawan	3,75
3	Manajemen mengevaluasi prosedur lingkungan hotel secara berkala	3,38
4	Manajemen mempromosikan produk hijau di taman dan area hijau	3,77
5	Manajemen hotel menggunakan produk yang bisa didaur ulang.	3,31
6	Manajemen menerapkan prinsip keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di lingkungan hotel	3,76
Mean		3,61

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel *environmental management* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator tentang manajemen mempromosikan produk hijau di taman dan area hijau dengan nilai sebesar 3,77. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator tentang manajemen hotel menggunakan produk yang bisa didaur ulang dengan nilai sebesar 3,31. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *environmental management* adalah sebesar 3,67 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan penilaian responden pada *environmental management* pada hotel tempat karyawan bekerja dipandang sudah baik, yang artinya perusahaan sudah dapat mengelola dengan baik ekologi yang ada sehingga dapat mengurangi dampak lingkungan yang akan mengganggu kesehatan lingkungan dan masyarakat.

Competitive advantage

Variabel *competitive advantage* diukur dengan 5 item pernyataan. Setelah ke-5 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel *competitive advantage* disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Deskripsi Variabel *Competitive Advantage*

No	Variabel <i>Competitive advantage</i>	Rata-rata
1	Manajemen sangat menentukan langkah inovasi dalam pengelolaan hotel	3,80
2	Manajemen sangat menentukan strategi pemasaran hotel	3,87
3	Manajemen menawarkan ciri khas pelayanan (makanan, suasana ruang, pemandangan lingkungan) yang kompetitif	3,73
4	Manajemen hotel cepat menanggapi keluhan pelanggan	3,44
5	Manajemen hotel mengevaluasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan	3,37
Mean		3,64

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel *competitive advantage* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator tentang Manajemen sangat menentukan strategi pemasaran hotel dengan nilai sebesar 3,87. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator tentang Manajemen hotel cepat menanggapi keluhan pelanggan dengan nilai sebesar 3,44. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *competitive advantage* adalah sebesar 3,64 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan penilaian responden pada *competitive advantage* pada hotel tempat karyawan bekerja dipandang sudah baik, yang artinya perusahaan sudah melakukan peningkatan pelayanan maupun inovasi guna memenangkan persaingan yang semakin ketat apalagi di Kota Yogyakarta pertumbuhan hotel bisa dikatakan cukup tinggi, sehingga menjadikan mereha harus selalu bersaing guna memenangkan persaingan.

Firm performance

Variabel *firm performance* diukur dengan 5 item pernyataan. Setelah ke-5 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel *Firm performance* disajikan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Deskripsi Variabel *Firm Performance*

No	Variabel <i>Firm performance</i>	Rata-rata
1	Manajemen mampu menentukan harga yang kompetitif	3,57
2	Manajemen mampu meningkatkan promosi yang efektif	3,80
3	Manajer sering melibatkan karyawan dalam keputusan penting	3,67
4	Setiap karyawan berkontribusi sama dalam memajukan hotel	3,52
5	Manajemen berperan penting meningkatkan laba hotel	3,66
Mean		3,64

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel *firm performance* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator tentang manajemen mampu meningkatkan promosi yang efektif dengan nilai sebesar 3,80. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator tentang Setiap karyawan berkontribusi sama dalam memajukan hotel dengan nilai sebesar 3,52. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *firm performance* adalah sebesar 3,64 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan penilaian responden pada *firm performance* pada hotel tempat karyawan bekerja dipandang sudah baik, yang artinya perusahaan sudah memiliki kinerja yang baik yang antara lain perusahaan mampu meningkatkan occupancy hotel, sering melibatkan karyawan dalam keputusan penting dan juga pihak manajemen hotel mampu meningkatkan laba yang dibukukan oleh perusahaan yang menyebabkan hotel tetap eksis dalam menjalankan usahanya.

Pengujian Model Penelitian

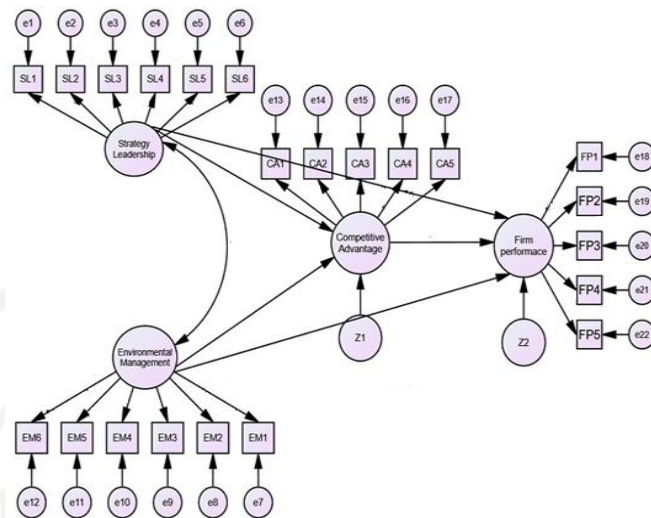
Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini, maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan menggunakan aplikasi AMOS. Langkah-langkah tersebut mengacu pada proses analisis SE. Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi:

Pengembangan Model Secara Teoritis

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep analisis data yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Secara umum model tersebut terdiri dari variabel *strategy leadership*, *environmental management*, *competitive advantage*, dan *firm performance*

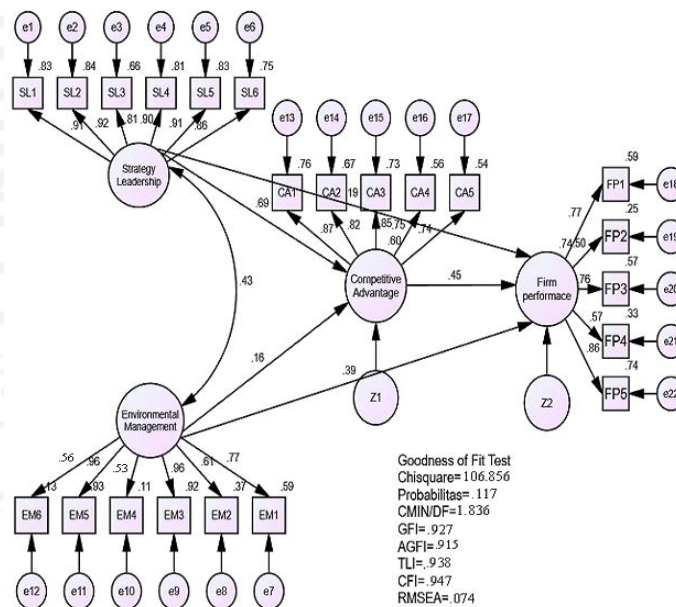
Menyusun Diagram Jalur

Setelah pengembangan model berbasis teori, maka dilakukan langkah selanjutnya yaitu menyusun model tersebut dalam bentuk diagram alur yang akan memudahkan untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam diagram jalur, hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara konstruksi dengan konstruksi yang lainnya. Pengukuran hubungan antara variabel dalam SEM dinamakan *struSLur model*. Model awal dari persamaan struktural dalam penelitian ini adalah:



Gambar 4.1 Model Awal Persamaan Struktural
Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Langkah ketiga adalah mengkonversikan diagram alur ke dalam persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran.



Gambar 4.2
Model Akhir Persamaan Struktural

Seperti yang telah ditunjukkan dalam gambar di atas, maka dapat ditunjukkan besarnya nilai CFA dari masing-masing variabel penelitian yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.15
Outer Loadings

Variabel	Kode Item	Loading Factor
<i>Strategy leadership</i>	SL1	0,910
	SL2	0,919
	SL3	0,810
	SL4	0,899
	SL5	0,910
	SL6	0,864
<i>Environmental management</i>	EM1	0,766
	EM2	0,608
	EM3	0,960
	EM4	0,532
	EM5	0,964
	EM6	0,557
<i>Competitive advantage</i>	CA1	0,869
	CA2	0,821
	CA3	0,852
	CA4	0,745
	CA5	0,737
<i>Firm performance</i>	FP1	0,766
	FP2	0,501
	FP3	0,756
	FP4	0,570
	FP5	0,861

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* pada semua item pertanyaan dari semua variabel penelitian memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti item-item pertanyaan dari semua variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Input Matriks Estimasi Struktural

Input matriks yang digunakan adalah kovarian dan korelasi. Estimasi model yang digunakan adalah estimasi maksimum likelihood (ML). Estimasi ML telah dipenuhi dengan asumsi sebagai berikut:

Ukuran sampel

Ukuran sampel merujuk pada jumlah sampel data yang harus dipenuhi yaitu sebanyak 100-200 sampel data. Pada penelitian ini telah terpenuhi sampel data sebanyak 150.

Normalitas data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan z value (critical ratio atau C>R pada output AMOS) dari nilai skewness dan kurtosis sebaran data. Nilai kritis sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikan 0,01.

Berdasarkan tabel uji normalitas yang terdapat pada lampiran menunjukkan uji normalitas secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (CR) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang $\pm 2,58$. Sedangkan secara multivariate data memenuhi asumsi normalitas karena nilai 2,042 didalam rentang $\pm 2,58$. Hasil uji normalitasnya selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.16
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
FP5	1.000	5.000	-.738	-1.692	.518	1.295
FP4	1.000	5.000	.016	.082	-.660	-1.649
FP3	1.000	5.000	-.585	-1.924	-.249	-.622
FP2	1.000	5.000	-.964	-1.821	.954	2.384

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
FP1	1.000	5.000	-.303	-1.513	-.049	-.124
CA5	1.000	5.000	-.528	-1.638	-.283	-.708
CA4	1.000	5.000	-.533	-1.665	-.034	-.086
CA3	1.000	5.000	-.894	-2.471	1.173	2.033
CA2	1.000	5.000	-1.119	-1.597	1.733	2.333
CA1	1.000	5.000	-1.006	-1.032	1.333	1.332
EM6	1.000	5.000	-.827	-0.137	.975	2.438
EM5	1.000	5.000	-.363	-1.815	.200	.500
EM4	1.000	5.000	-.631	-2.157	1.024	2.460
EM3	1.000	5.000	-.356	-1.782	.339	.846
EM2	1.000	5.000	-.698	-1.488	-.028	-.069
EM1	1.000	5.000	.034	.172	-.463	-1.158
SL6	1.000	5.000	-1.192	-0.960	1.987	1.968
SL5	1.000	5.000	-1.280	-1.398	1.926	1.816
SL4	1.000	5.000	-1.270	-2.349	1.692	2.231
SL3	1.000	5.000	-1.007	-1.035	1.056	1.639
SL2	1.000	5.000	-1.215	-2.074	1.476	1.690
SL1	1.000	5.000	-1.264	-2.318	1.585	1.963
Multivariate					5.921	2.042

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Outlier

Evaluasi terhadap multivariate dapat dilihat melalui output AMOS *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan pada tingkat $p < 0,001$. Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam kasus ini variabelnya adalah 22, kemudian melalui program excel pada sub-menu ***Insert – Function – CHINV*** masukkan probabilitas dan jumlah variabel terukur sebagai hasilnya adalah 48,268. Artinya semua data/kasus yang lebih besar dari 48,268 merupakan *outliers multivariate*.

Pada tabel uji *outlier* yang terdapat pada lampiran menunjukkan nilai dari *Mahalanobis Distance*, dari data yang diolah tidak terdeteksi adanya nilai yang lebih besar dari nilai 48,268. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak ada yang *outliers*. Hasil uji *outliers* selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.17
Hasil Uji Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared
83	47.507
70	47.146
100	46.967
.	.
.	.
.	.
26	14.617

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Identifikasi Model Struktural

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori *over-identified*. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

Tabel 4.18
Notes for Model (Default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	253
Number of distinct parameters to be estimated:	50
Degrees of freedom (253 - 50):	203

Hasil output AMOS yang menunjukkan nilai df model sebesar 203. Hal ini mengindikasikan bahwa model termasuk kategori *over-identified* karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu analisa data bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Menilai *Goodness of Fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai berapa jauh model yang dihipotesiskan “Fit” atau cocok dengan sampel data. Hasil *Goodness of Fit* ditampilkan pada data berikut ini.

Tabel 4.19
Hasil *Goodness of Fit* Model Pengukuran

Index	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>		106,856	
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,117	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,836	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,927	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,915	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,938	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,947	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,074	Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.19, hasil pengujian *Goodness of Fit overall Model* atau secara keseluruhan menunjukkan bahwa semua hasil pengukuran dapat diterima sehingga dapat dinyatakan model estimasi cukup *fit*. Dengan demikian pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang cukup baik atas indikator-indikator serta hubungan kausalitas antar variabel. Dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima dan dapat digunakan untuk melakukan estimasi dan analisis hasil

penelitian lebih lanjut. Adapun penjelasan hasil analisis *Goodness of Fit Model* sebagai berikut:

The minimum Sampel Discrepancy Function – CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur hubungan *goodnes of fit* model dan jumlah koefisien-koefisien yang diestimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Hasil CMIN/DF sebesar 1,836 yang nilainya lebih kecil dari nilai yang direkomendasikan CMIN/DF < 2,0, hal ini menunjukkan bahwa model ini baik

GFI mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan GFI > 0,90. Hasil menunjukkan nilai GFI sebesar 0,927 yang nilainya lebih besar dari yang direkomendasikan GFI > 0,90, hal ini menunjukkan bahwa model ini baik.

Adjusted Goodness of fit Index – AGFI sebagai pengembangan indeks GFI, merupakan indeks yang telah disesuaikan dengan rasio *degree of freedom* model yang diusulkan dengan *degree of fredom* dari *null* model. Hasil penelitian menunjukkan nilai AGFI sebesar 0,915 yang nilainya lebih besar dari nilai AGFI yang direkomendasikan > 0,90, hal ini menunjukkan bahwa model ini baik

Tucker Lewis Index – TLI merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline*. Nilai yang direkomendasikan sebagai tingkat kesesuaian yang baik adalah $\geq 0,90$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar 0,938 sehingga dapat menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang baik.

Comparative Fit Index – CFI, merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan model null. Nilai yang direkomendasikan $CFI \geq 0,90$. Sementara hasil pengujian sebesar 0,947, hal ini menunjukkan bahwa model ini baik.

The Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA, indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *Chi Square* Statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodnes of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai penerimaan yang direkomendasikan $\leq 0,080$, sementara hasil pengujian sebesar 0,074, hal ini menunjukkan bahwa model ini baik.

Berdasarkan keseluruhan pengukuran *Goodness of Fit* di atas mengindikasikan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Interpretasi dan Memodifikasi Model

Apabila model tidak fit dengan data, tindakan-tindakan berikut bisa dilakukan:

Memodifikasi model dengan menambahkan garis hubung

Menambah variabel jika data tersedia

Mengurangi variabel

Modifikasi model yang dilakukan dalam penelitian ini didasari oleh teori yang dijelaskan oleh Arbuckle yang membahas mengenai bagaimana melakukan modifikasi model dengan melihat *modification Indices* yang dihasilkan AMOS.

Hasil penelitian sudah menunjukkan bahwa model telah fit, dengan demikian tidak diperlukan modifikasi model.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hipotesis yang diperoleh adanya pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lain diuji dengan memeriksa apakah koefisien *path* (*standardized estimate*) yang menghubungkan kedua konstruk tersebut signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Penerimaan dan penolakan hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} , dengan nilai $n = 150$, maka diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,6551. Hasil estimasi koefisien *path* terhadap model yang diajukan dengan program AMOS bisa dilihat pada Tabel 4.20:

Tabel 4.20
Hubungan Kausalitas Model

Hubungan Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P	
<i>Strategy Leadership</i>	→	<i>Competitive Advantage</i>	0,585	0,067	8,768	0,000
<i>Environmental Management</i>	→	<i>Competitive Advantage</i>	0,147	0,063	2,320	0,020
<i>Strategy Leadership</i>	→	<i>Firm performace</i>	0,155	0,080	1,946	0,049
<i>Environmental Management</i>	→	<i>Firm performace</i>	0,342	0,072	4,751	0,000
<i>Competitive Advantage</i>	→	<i>Firm performace</i>	0,434	0,102	4,247	0,000

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan hasil estimasi model pada Tabel 4.20, interpretasi masing-masing pengujian hipotesis di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh *Strategy Leadership* Terhadap *Competitive Advantage*

Berdasarkan pengujian data diperoleh hasil bahwa pengaruh *strategy leadership* terhadap *competitive advantage* mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 8,768.

Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0,05 atau ($8,768 >$

1,6551) maka dapat dinyatakan *strategy leadership* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*. Nilai *original sample estimate* sebesar 0,585 yang menunjukkan bahwa *strategy leadership* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*, sehingga (H1) yang menyatakan *strategy leadership* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* terbukti.

Hal ini menjelaskan bahwa jika pimpinan perusahaan mampu menjalankan strateginya dengan baik dan mampu mengkomunikasikan kepada para karyawannya diyakini akan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Karena didalam persaingan ini diperlukan sebuah strategi yang kuat dan jitu guna memenangkan persaingan tersebut. Dengan strategi yang baik diyakini akan mampu mengimbangi dari persaingan yang semakin ketat, dibutuhkan adanya peran *strategy leadership* yang cepat dan fleksibel dalam memimpin maupun mengelola bisnis hotelnya. Menurut (Alhyasat & Sharif, 2018), dinyatakan bahwa *strategy leadership* akan mempengaruhi berbagai strategi dan sasaran, komitmen, dan kepatuhan terhadap tugas mencapai tujuan, memengaruhi kelompok dalam untuk mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian (Maziti et al., 2018) yang menghasilkan adanya hubungan antara *strategy leadership* dengan *competitive advantage*. (Mahdi & Almsafir, 2014) yang menghasilkan ada pengaruh signifikan *strategy leadership* terhadap *competitive advantage*. (Tairas et al., 2016) menyatakan *strategy leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *competitive advantage*. (Hunitie, 2018) menyatakan bahwa *strategy leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *competitive advantage*. Dengan demikian,

strategy leadership dipandang sebagai kemampuan untuk mobilisasi, memfokuskan energi dan sumber daya pada faktor-faktor yang menciptakan diferensiasi dan dapat mencapai kesuksesan di masa depan (Akbari *et al*, 2014). *Leadership* dapat eksis sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan yang *competitive advantage* bagi perusahaan (Anjum & Khna, 2013).

Pengaruh *environmental management* terhadap *competitive advantage*

Pengaruh *environmental management* terhadap *competitive advantage* mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 2,320. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0,05 atau ($2,320 > 1,6551$) maka dapat dinyatakan *environmental management* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*. Nilai *original sample estimate* sebesar 0,147 yang menunjukkan bahwa *environmental management* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*, sehingga (H2) yang menyatakan *environmental management* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* terbukti. Ini menunjukkan bahwa makin tingginya respon manajemen akan kondisi lingkungan akan menyebabkan keunggulan bersaing perusahaan juga makin baik adanya. Dikarenakan dengan mengerti kondisi lingkungan perusahaan akan mengerti akan tuntutan dari sekitar lingkungannya, sehingga perusahaan akan bisa memenuhi apa yang menjadi harapan dan permintaan dari para pelanggannya.

Hal ini sependapat dengan penelitian (Moliner *et al*, 2015), hasilnya menunjukkan *environmental management* secara signifikan berkontribusi pada *competitive advantage*. (Molina Azorín *et al.*, 2015) menunjukkan *environmental management* memiliki dampak positif pada *competitive advantage*. Hamdoun & Zouaoui

(2018) menunjukkan hasil penelitian *environmental management* memiliki dampak positif pada *competitive advantage*. Jabbour *et al* (2012) menyatakan bahwa *environmental management* dapat memengaruhi secara positif terhadap prioritas pabrik: biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman. *Environmental management* memungkinkan perusahaan untuk membedakan diri mereka sendiri dengan produk lain (Molina Azorin, 2015).

Pengaruh *strategic leadership* terhadap *firm performance*

Pengujian pengaruh *strategic leadership* terhadap *firm performance* mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 1,946, dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0,05 atau $1,946 > 1,6551$), maka dapat dinyatakan *competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*. Nilai *original sample estimate* sebesar 0,155 yang menunjukkan bahwa *competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *firm performance*, sehingga (H3) yang menyatakan *competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *firm performance* terbukti. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki pimpinan yang bisa menjalankan strateginya dengan baik dipastikan akan mampu mendorong tingkat penjualan atau output perusahaan. Dengan menjalankan strategi dan melibatkan semua karyawannya, maka apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai yang ditandai dengan keuntungan atau laba perusahaan meningkat yang dikarenakan pimpinan perusahaan telah menjalankan strateginya dengan baik.

Leadership menjadi agen perubahan yang berhasil dalam meyakinkan bagaimana mereka menerapkan strategi untuk mencapai visi dan misi mereka (Priadana *et al.*, 2021). (Priadana *et al.*, 2021) menyatakan bahwa *strategy leadership*

berpengaruh signifikan terhadap *business performance*. (Kitonga, 2017) yang menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara *strategy leadership* dengan *organizational performance*. (Akeke, 2016) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara gaya *Strategic leadership* dengan pertumbuhan penjualan, laba, dan pertumbuhan lapangan kerja. (Alhyasat & Sharif, 2018) menunjukkan adanya hubungan positif antara *strategic leadership* dengan *organizational performance*. (Özer & Tinaztepe, 2014), yang menunjukkan bahwa gaya *strategy leadership* berpengaruh pada *Firm performance*. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mui et al., 2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership* dalam hal *innovation capability* memiliki dampak positif signifikan terhadap *organizational performance*.

Pengaruh *environmental management* terhadap *firm performance*

Pengujian pengaruh *environmental management* terhadap *firm performance* mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 4,751. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0,05 atau $(4,751 > 1,6551)$ maka dapat dinyatakan *environmental management* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*. Nilai *original sample estimate* sebesar 0,342 yang menunjukkan bahwa *environmental management* berpengaruh positif terhadap *firm performance*, sehingga (H4) yang berbunyi *environmental management* berpengaruh positif terhadap *firm performance* terbukti. Ini menunjukkan bahwa manajer hotel untuk menyadari bahwa dalam hal *environmental management* akan mempengaruhi kinerja dalam industrinya dan komitmen nyata terhadap *quality management* akan mempromosikan *environmental management* dan mengurangi biayanya. Dengan

kondisi lingkungan yang baik dan mengikuti permintaan pelanggan akan menjadikan perusahaan mendapatkan pelanggan yang banyak sehingga tingkat penjualan perusahaan pun juga akan meningkat seiring dengan kepercayaan pelanggan atas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Pengujian ini di dukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Lopez & Gamer (2015) yang menunjukkan *environmental management* secara signifikan berkontribusi pada *firm performance*. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Pereira *et al* (2012) yang menunjukkan bahwa *environmental management* mempengaruhi beberapa dimensi *Firm performance* secara positif. Hen *et al* (2016) menyatakan *environmental management* memiliki dampak signifikan pada *financial performance* perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Pereira *et al* (2012) menunjukkan bahwa *environmental management* mempengaruhi beberapa dimensi kinerja perusahaan secara positif. Huang *et al* (2014) menunjukkan bahwa *envrionmental management* berhubungan positif dengan *firm performance*. Dengan semakin banyaknya perusahaan mengadopsi strategi proaktif lingkungan, semakin besar kemungkinannya untuk menciptakan kemampuan spesifiknya sendiri dan pengembangan keuntungan yang lebih tinggi terkait dengan kemampuan tersebut (Claver, 2007).

Pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm performance*

Pengujian pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm performance* mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 4,247. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0,05 atau ($4,247 > 1,6551$) maka dapat dinyatakan *competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*. Nilai *original*

sample estimate sebesar 0,434 yang menunjukkan bahwa *competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *firm performance*, sehingga (H5) yang menyatakan *competitive advantage* secara positif mempengaruhi *firm performance* terbukti. Dengan demikian, perusahaan yang mampu mengembangkan *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui potensi yang ditawarkan oleh pihak hotel akan mampu meningkatkan kinerja perusahaannya. Perusahaan yang mampu bersaing dengan lawan-lawannya dipastikan mereka akan tetap eksis dikarenakan perusahaan mendapatkan pelanggan yang banyak dan ini berdampak pada kondisi keuangan perusahaan yang membaik, sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan juga baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian Salguero & Fernandez (2019) yang menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan dan organisasi mempengaruhi upaya *competitive intelligence*, dan upaya mempengaruhi penggunaan *competitive intelligence* di industri perhotelan. Didukung penelitian Hossain *et al* (2020) yang menemukan *absorptive capacity*, *team culture*, *competitive intelligence awareness* berpengaruh signifikan terhadap *learning capability*. Do & Nguyen (2020) mengungkapkan bahwa *adopsi proactive environmental strategy* menghasilkan *diferensiasi* dan keunggulan biaya yang *competitive advantage*. *Competitive advantage diferensiasi* meningkatkan *Firm performance* dalam jangka pendek (yaitu, produk, kinerja keuangan dan produksi) dan jangka panjang (yaitu, strategis kinerja). Rahman *et al* (2014) menyatakan *competitive advantage* dapat mempengaruhi *Firm performance* secara positif dengan meningkatnya pertumbuhan UMKM. Potjanajaruwit (2018) menyatakan bahwa

kompetitif keuntungan memiliki efek positif langsung pada kinerja. Cantelle (2018) menjelaskan adanya hubungan positif antara *competitive advantage* dengan *Firm performance*. Majeed (2011) menyatakan secara positif *competitive advantage* mempengaruhi *Firm performance* yang menunjukkan sifat dan pengaruh kompetensi organisasi secara empiris merekomendasikan peluang yang produktif untuk mengambil keuntungan dari organisasi lain. Sinaga *et al* (2018) menyimpulkan bahwa *competitive advantage* dengan dimensi *competitive advantage* biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas, inovasi dan daya tanggap berpengaruh signifikan pada *Firm performance*. Kahreh *et al* (2011) menyatakan bahwa *competitive advantage* sebagai suatu kemampuan organisasi untuk tampil dalam satu cara atau banyak cara yang sulit bagi pesaing untuk meniru di masa sekarang dan di masa depan. Dengan kata lain, produk yang dihasilkan atau layanan diberikan tidak dapat ditiru oleh apapun perusahaannya. Dimensi keunggulan *competitive advantage* adalah biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas, inovasi (Kahreh *et al*, 2011)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan seperti di bawah ini :

Strategy leadership secara positif terkait dengan *competitive advantage*, dalam pengujian model penelitian memiliki nilai t_{hitung} sebesar 8,768 dan nilai P sebesar 0,000 serta mempunyai koefisien jalur positif sebesar 0,585. Dengan hasil penelitian ini, maka terbukti *strategy leadership* yang dilakukan oleh para pimpinan akan menyebabkan perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam memenangkan persaingan. Para pimpinan mempunyai peran besar dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Environmental management secara positif terkait dengan *competitive advantage*, pengaruh positif dan signifikan ini dapat ditunjukkan dengan besarnya nilai t_{hitung} sebesar 2,320 dan nilai P sebesar 0,020 serta mempunyai koefisien jalur positif sebesar 0,147. Hasil ini menjelaskan bahwa lingkungan manajemen perusahaan dan lingkungan eksternal manajemen seperti pengelolaan limbah memberikan kontribusi besar dalam *competitive advantage* perusahaan.

Strategy leadership secara positif terkait dengan *Firm performance*. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini dapat ditunjukkan dengan besarnya nilai t_{hitung} sebesar 1,946 dan nilai P sebesar 0,049 serta mempunyai koefisien jalur positif sebesar 0,147. Kemampuan pimpinan perusahaan dalam menerapkan strateginya

dalam memobilisasi dan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki dapat meningkatkan output/ hasil penjualan yang dicapai perusahaan. Dengan penjualan yang meningkat dampaknya akan menjadikan laba bersih yang dibukukan perusahaan juga makin meningkat.

Environmental management secara positif terkait dengan *firm performance*. *Environmental management* perusahaan selain berpengaruh terhadap *firm performance* perusahaan terbukti juga berkontribusi nyata terhadap kinerja perusahaan, seperti yang ditunjukkan dari hasil pengujian model penelitian memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,751 dan nilai P sebesar 0,000 serta mempunyai koefisien jalur positif sebesar 0,342. Dengan demikian keberadaan dari lingkungan manajemen yang baik dan kondusif akan mendorong perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya yang ditunjukkan dengan penjualan kamar tamu hotel yang makin meningkat dalam setiap tahunnya.

Competitive advantage secara positif terkait dengan *Firm performance*. Ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 4,247 dan nilai P sebesar 0,000 serta mempunyai koefisien jalur positif sebesar 0,434. Sehingga perusahaan yang selalu menonjolkan keunggulannya akan memiliki kinerja yang baik dikarenakan pelanggan mendapat kepuasan atas pelayanan yang diberikan. Ini semua dikarenakan perusahaan berusaha untuk selalu unggul dengan para pesaingnya yang antara lain dilakukan perusahaan melakukan inovasi, meningkatkan pelayanan, menanggapi keluhan pelanggan, dan selalu melakukan evaluasi atas perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Implementasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh beberapa implementasi manajerial yang bisa diambil oleh pihak pengusaha hotel non-bintang yang berada di wilayah Kota Yogyakarta di antaranya sebagai berikut:

Pimpinan perusahaan harus dapat memanfaatkan sejumlah faktor sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan guna mendapatkan hasil yang maksimal dari penggunaan sumber daya yang ada tanpa harus mengeluarkan biaya yang lebih besar lagi guna mendatangkan sumber-sumber daya yang belum ada dalam perusahaan. Dengan kemampuan yang dimiliki, pimpinan harus bisa melakukannya dengan melibatkan semua lini atau divisi yang ada dalam perusahaan.

Guna memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang selalu berubah dan dinamis, maka pentingnya perusahaan untuk selalu melakukan inovasi baik dalam hal pelayanan maupun kualitas produk yang akan diterima oleh para pelanggan. Dengan demikian, kepuasan pelanggan selalu bisa terpenuhi dan pada akhirnya penjualan perusahaan meningkat seiring dengan banyaknya pelanggan yang menggunakan jasa hotel tersebut.

Pentingnya perusahaan selalu menjaga lingkungannya agar selalu kondusif, dengan lingkungan yang baik ini menyebabkan terjadinya kerja sama yang solid/kuat di antara karyawan maupun dengan pimpinan. Mereka akan saling bahu membahu dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin yang pada ujungnya memiliki tujuan yang sama yaitu tercapai tujuan perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

Dalam hal manajemen lingkungan menunjukkan item tentang manajemen melakukan sosialisasi strategi lingkungannya pada setiap karyawan mendapatkan penilaian yang rendah. Untuk itu, pentingnya pihak manajemen melakukan sosialisasi strategi lingkungannya pada setiap karyawan, sehingga dalam menjaga lingkungan hotel menjadi tanggung jawab bersama dan ini akan mudah tercapai jika telah menjadi tujuan bersama.

Selanjutnya dalam hal kinerja perusahaan, menunjukkan item tentang setiap karyawan berkontribusi sama dalam memajukan hotel memiliki penilaian yang rendah. Maka dari itu pentingnya perusahaan menekankan pada setiap karyawan agar bekerja dengan sebaik mungkin sehingga mereka bisa berkontribusi baik terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. N. SANTOSH KUMAR, J. A. . (2014). STRATEGIC LEADERSHIP AND COMPETITIVE ADVANTAGE: A PRELIMINARY EMPIRICAL INVESTIGATION OF SELECTED SERVICE UNITS/ESTABLISHMENTS OF MYSORE CITY. *JOURNAL OF INFORMATION, KNOWLEDGE AND RESEARCH IN BUSINESS MANAGEMENT AND ADMINISTRATION*, Vol.3(1).
- Akeke, N. I. (2016). Factor of Strategic Leadership: Antidote to Firm Performance. *International Journal of Management*, 7(1), 7–13.
- Alhyasat, W. M. K., & Sharif, Z. M. (2018). The relationship between strategic

leadership and organization performance in Jordan industrial estates company.

AIP Conference Proceedings, 2016. <https://doi.org/10.1063/1.5055425>

Aragón-Correa, J. A., Matías-Reche, F., & Senise-Barrio, M. E. (2004).

Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment.

Journal of Business Research, 57(9), 964–975. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00500-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00500-3)

Asante Boakye Elijah and Adu-Damoah Millicent. (2018). THE IMPACT OF A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE ON A FIRM'S PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM COCA-COLA GHANA LIMITED. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No., 30–46.

Bayraktar, C. A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B., & Calisir, F. (2017).

Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1), 38–52. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194973>

Management, 29(1), 38–52. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194973>

Beheshti, H. M., Oghazi, P., Mostaghel, R., & Hultman, M. (2014). Supply chain integration and firm performance: An empirical study of Swedish manufacturing firms. *Competitiveness Review*, 24(1), 20–31. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0060>

Competitiveness Review, 24(1), 20–31. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0060>

Bruce J. Avolio. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, Vol. 62, N, 25–33.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>.

Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the

sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>

Chen, P. H., Ong, C. F., & Hsu, S. C. (2016). Understanding the relationships between environmental management practices and financial performances of multinational construction firms. *Journal of Cleaner Production*, 139, 750–760. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.109>

Claver, E., López, M. D., Molina, J. F., & Tarí, J. J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of Environmental Management*, 84(4), 606–619. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.09.012>

Do, B., & Nguyen, N. (2020). The links between proactive environmental strategy, competitive advantages and firm performance: An empirical study in Vietnam. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12124962>

Ferdinand Augusty. (2011). *Manajemen, Metode Penelitian: Pedoman Penelitian untuk penulisan skripsi, Tesis dan Desertasi ilmu manajemen*. Indonesia : Badan Penerbit Universitas Diponogoro., 2011. library.pib.ac.id

Fürst, E., & Oberhofer, P. (2012). Greening road freight transport: Evidence from an empirical project in Austria. *Journal of Cleaner Production*, 33, 67–73. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.027>

Greer, S. M. C. and C. R. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational*. <https://doi.org/DOI: 10.1177/1548051812471724>

Hamdoun, M., & Zouaoui, M. (2017). Impact of Environmental Management on

Competitive Advantage of Tunisian Companies : The Mediator Role of Organizational Culture. *International Review of Management and Marketing*, 7(2146–4405), 76–82.

Huang, Y. C., Wong, Y. J., & Yang, M. L. (2014). Proactive environmental management and performance by a controlling family. *Management Research Review*, 37(3), 210–240. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0196>

Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: A bi-meditational research. *Business: Theory and Practice*, 19(2012), 322–330. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>

Jabbour, C. J. C., Maria Da Silva, E., Paiva, E. L., & Almada Santos, F. C. (2012). Environmental management in Brazil: Is it a completely competitive priority? *Journal of Cleaner Production*, 21(1), 11–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.09.003>

Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientific Journal ESJ*, 14(35), 124–149. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n35p124>

Jamil Anwar, SAF Hasnu. (2017). Strategy-Performance Relationships: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid, and Reactor Strategies. *Journal of Advances in Management Research*, 1–30. <https://doi.org/>, <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2016-0056>

Jermstittiparsert, K. (2020). Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction,

Competitive Advantage and Business Sustainability. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 233–257. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201014>

Jorge Pereira-Moliner, Xavier Font, Juan José Tarí, Jose F. Molina-Azorin, M. D. L.-G., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM/12-2013-0559>

Kahreh, M., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3 No 2 Pap(3), 26–37.

Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>

Kitonga, D. M. (2017). Strategic Leadership Practices And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya. *Procedia Economics and Finance*, 11(2), 1–214.

Kumar, A., Cantor, D. E., Grimm, C. M., & Hofer, C. (2017). Environmental management rivalry and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 227–247. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2015-0089>

Lestari, R., & Guridno, E. (2021). *E-Marketing Strategy and Website Quality Through Online Customer Review And Its Implications For Purchase Decisions*

In Shopee And Tokopedia In Jakarta. 23(2), 60–66. <https://doi.org/10.9790/487X-2302036066>

Lidija Breznik. (2012). CAN INFORMATION TECHNOLOGY BE A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE? *ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW*.

Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 289–296.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>

Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol 3, No., 191–196.

Maryani, P. D. (2019). Analisis Dampak Pembangunan Hotel dan apartemen Terhadap Sanitasi Lingkungan di Kabupaten Sleman (Studi kasus: Masyarakat Sekitar Pembangunan Apartemen dan Condotel The Palace). *Contoh*, June.

Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management DHET*, 15(September), 368–394.

Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, R. E. H. (2013). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization* (Edition 10). Cengage Southwestern Publishing.co.

Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental

management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41–54.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>

Monsur, S. M. T., & Yoshi, T. (2012). IMPROVEMENT OF FIRM PERFORMANCE BY ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES THROUGH VERTICAL INTEGRATION IN THE APPAREL. Shah Moahmmad Tanvir Monsur 1. *Asian Economic and Financial Review*, 2(6), 687–712.

Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25(5), 998–1014.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.10.003>

Mui, H. K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia. *Journal of Leadership and Management*, 13(August 2019), 154–166.

Mukerjee, K. (2016). Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis. *IUP Journal of Business Strategy*, 13(1), 26–39.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=114243366&site=bsi-live>

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1264–1277.

<https://doi.org/10.1108/01443570510633648>

Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm

- Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778–784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Tarí, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: Direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.010>
- Potjanjaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: a case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 11(3), 104–111. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/9>
- Priadana, S., Sunarsi, D., Wahyitno, A. P. S., & ... (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's. *Annals of the ...*, 25(4), 4908–4918. <http://annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/view/3045>
- Purnamasari, E. D. (2020). Pengaruh Payment Gateway dan Peer to Peer Lending (P2P) terhadap Peningkatan Pendapatan di Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Masa Kini*, 11(01), 2019–2021.
- Rahman, N. A. A., & Ramli, A. (2014). Entrepreneurship Management, Competitive Advantage and Firm Performances in the Craft Industry: Concepts and Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 129–137. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.019>
- Rajalahti, T., & Kvalheim, O. M. (2011). Multivariate data analysis in pharmaceuticals: A tutorial review. *International Journal of Pharmaceutics*, 417(1–2), 280–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>

Rawindra M, D. (2019). *Analisis Dampak Pembangunan Hotel di Yogyakarta*. May.

Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689–701. <https://doi.org/10.1108/14626000710832776>

Ridha, M. R., Danu Budi Pratikto, D., Farhan Nurihsan, A., Aufa Azaliarahma, S., Zahirah Pranida, S., Hatta Fudholi, D., & Sujarwo, A. (2019). Jendela Jogja: Portal Promosi dan Pemasaran Pariwisata Yogyakarta. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATi)*, 55–60.

<https://journal.uii.ac.id/Snati/article/view/13443>

Saputri., A. M. C. A., & Devilia Sari, S.T., M. S. M. (2019). Segmentasi Pasar Turisme di Yogyakarta: Klasifikasi Gaya Hidup Wisatawan Domestik. *E-Proceeding of Management*, vol.6.

SCOTT L. NEWBERT. (2008). VALUE, RARENESS, COMPETITIVE ADVANTAGE, AND PERFORMANCE: A CONCEPTUAL-LEVEL EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/DOI: 10.1002/smj.686>

Scotty D. Craig, Jeremiah Sullins, A. W., & Gholson, and B. (2006). *The deep-level-reasoning-question effect: The role of dialogue and deep-level-reasoning questions during vicarious learning*. Vol. 24, N, 565–591.

<http://www.jstor.org/stable/27739846>

Sinaga, V. C., & Gallena, J. T. (2018). The Influence of Competitive Advantage on Firm Performance of Small Medium Enterprises (SMEs), Lembang, Bandung,

Indonesia: Case Study. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(12), 15199–15220.

SIRMON, D. G., HITT, M. A., & IRELAND, R. D. (2007). MANAGING FIRM RESOURCES IN DYNAMIC ENVIRONMENTS TO CREATE VALUE:

LOOKING INSIDE THE BLACK BOX. *Academy of Management Review*, 32.

STEPHEN BRAMMER and ANDREW MILLINGTON. (2008). DOES IT PAY TO BE DIFFERENT? AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL AND FINANCIAL PERFORMANCE STEPHEN

BRAMMER* and ANDREW MILLINGTON. *Strategic Management Journal*, 1325–1343. <https://doi.org/DOI: 10.1002/smj.714>

Syafarudin, A. (2016). Strategy of leadership and innovation in improving company performance against competitive advantage: A case study of PT.

Pegadaian (Ltd) Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(6), 471–482.

Tairas, D. R., Rahman Kadir, A., & Mardiana, R. (2016). The Influence of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities through Entrepreneurship Strategy and Operational Strategy in Improving the Competitive Advantage of Private Universities in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, IV(II), 8–18. www.scirj.org

Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577–594.

<https://doi.org/10.1177/0266242604047411>

Yogyakarta.bps.go.id. (n.d.). *No Title*. Yogyakarta.bps.go.id





LAMPIRAN

Lampiran 1 kuesioner penelitian

Pengaruh *Strategy Leadership* dan *Environmental Management* Terhadap *Competitive Advantage* dan *Firm Performance*.

Hal Pengisian Kuesioner

Kepada Bapak/Ibu/Saudara

Yth : Ditempat

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :
Nama : Mohamad Faiq
Mahasiswa : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
No. Mhs : 17911006

Pada kesempatan ini kami sebagai penulis mohon bantuan anda untuk meluangkan sedikit waktu untuk menjawab daftar pertanyaan (angket) yang terlampir. Adapun pengisian angket ini saya gunakan untuk kepentingan tugas akhir tesis dengan mengambil judul “Pengaruh *Strategy Leadership* dan *Environmental Management* Terhadap *Competitive Advantage* dan *Firm Performance*.”

Oleh karena itu saya mohon kesediaan Anda untuk mengisi dengan sejujurnya dan dijamin kerahasiannya. Atas kesediaan Anda, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Mohamad Faiq

PENGARUH STRATEGY LEADERSHIP DAN ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE DAN FIRM
PERFORMANCE

I. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Petunjuk : Pilih salah satu pernyataan yang paling sesuai dengan memberikan tanda (X) pada huruf a,b,c dan yang tersedia.

Jenis Kelamin :

Laki-laki

Perempuan

Pendidikan terakhir

a. SMU

b. Diploma (D1-4)

c. S1

d. S2

e. S3

Usia Anda saat ini :.....tahun

Lama bekerja :

≤ 5 tahun

6-10 tahun

11-15 tahun

> 15 tahun

Jabatan & Posisi

Duty Manager

Front Office Department

>Front Office Manager

Accounting Department

>Accounting Manager

Sales & Marketing Department

>Senior Sales Manager

Housekeeping Department

>Executive Housekeeping

Food & Beverage Department

>Food Beverage Manager

Engineering Department

>Chief Engineering

IT Department

>IT Manager

II. KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk :

Beri tanda (√) pernyataan dibawah ini pada kolom yang dianggap paling mewakili diantara alternatif jawaban yang ada dibawah ini, yaitu :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

STRATEGI KEPEMIMPINAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya melihat pimpinan menentukan visi dan misi perusahaan dengan baik.					
2	Saya melihat pimpinan mengawasi kegiatan hotel dengan baik					
3	Saya melihat kebijakan pimpinan kreatif dan efektif					
4	Saya melihat pimpinan sopan dalam beretika					
5	Pimpinan memberikan pelatihan peningkatan kualitas mutu kepada karyawan					
6	Pimpinan memfasilitasi jejaring sosial karyawam					

MANAJEMEN LINGKUNGAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Manajemen melakukan sosialisasi strategi lingkungannya pada karyawan					
2	Manajemen mendorong inisiatif dan partisipasi pengelolaan lingkungan pada karyawan					
3	Manajemen mengevaluasi prosedur lingkungan hotel secara berkala					
4	Manajemen mempromosikan produk hijau di taman dan area hijau					
5	Manajemen hotel menggunakan produk yang bisa didaur ulang.					
6	Manajemen menerapkan prinsip keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di lingkungan hotel					

KEUNGGULAN KOMPETITIF

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Manajemen sangat menentukan langkah inovasi dalam pengelolaan hotel					
2	Manajemen sangat menentukan strategi pemasaran hotel					
3	Manajemen menawarkan ciri khas pelayanan (makanan, suasana ruang, pemandangan lingkungan) yang kompetitif					
4	Manajemen hotel cepat menanggapi keluhan pelanggan					

5	Manajemen hotel mengevaluasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan					
---	--	--	--	--	--	--

KINERJA PERUSAHAAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Manajemen mampu melakukan efisiensi biaya operasional hotel					
2	Manajemen berperan meningkatkan promosi yang efektif					
3	Manajer sering melibatkan karyawan dalam keputusan penting					
4	Setiap karyawan berkontribusi sama dalam memajukan hotel					
5	Manajemen menentukan harga yang kompetitif meningkatkan laba hotel					

Lampiran 2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		Correlations				
		SL1	SL2	SL3	SL4	SL5
SL1	Pearson Correlation	1	,445**	,486**	,471**	,111
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,001	,444
	N	50	50	50	50	50
SL2	Pearson Correlation	,445**	1	,000	,228	,000
	Sig. (2-tailed)	,001		1,000	,112	1,000
	N	50	50	50	50	50
SL3	Pearson Correlation	,486**	,000	1	,251	,191
	Sig. (2-tailed)	,000	1,000		,079	,185
	N	50	50	50	50	50
SL4	Pearson Correlation	,471**	,228	,251	1	,111
	Sig. (2-tailed)	,001	,112	,079		,443

	N	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,111	,000	,191	,111	1
SL5	Sig. (2-tailed)	,444	1,000	,185	,443	
	N	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,172	,119	,271	-,028	,388**
SL6	Sig. (2-tailed)	,233	,411	,057	,845	,005
	N	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,731**	,400**	,650**	,589**	,551**
StrategyLeadership	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

Correlations

		SL6	StrategyLeadership
	Pearson Correlation	,172	,731**
SL1	Sig. (2-tailed)	,233	,000
	N	50	50
	Pearson Correlation	,119**	,400
SL2	Sig. (2-tailed)	,411	,004
	N	50	50
	Pearson Correlation	,271**	,650
SL3	Sig. (2-tailed)	,057	,000
	N	50	50
	Pearson Correlation	-,028**	,589
SL4	Sig. (2-tailed)	,845	,000
	N	50	50
	Pearson Correlation	,388	,551
SL5	Sig. (2-tailed)	,005	,000
	N	50	50
	Pearson Correlation	1	,576
SL6	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
	Pearson Correlation	,576**	1**
StrategyLeadership	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,614	6

Correlations

		Correlations				
		EM1	EM2	EM3	EM4	EM5
EM1	Pearson Correlation	1	,647**	,101	,463**	,057
	Sig. (2-tailed)		,000	,486	,001	,696
	N	50	50	50	50	50
EM2	Pearson Correlation	,647**	1	,247	,480**	,210
	Sig. (2-tailed)	,000		,083	,000	,144
	N	50	50	50	50	50
EM3	Pearson Correlation	,101	,247	1	,315*	-,063
	Sig. (2-tailed)	,486	,083		,026	,666
	N	50	50	50	50	50
EM4	Pearson Correlation	,463**	,480**	,315*	1	,042
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,026		,773
	N	50	50	50	50	50
EM5	Pearson Correlation	,057	,210	-,063	,042	1
	Sig. (2-tailed)	,696	,144	,666	,773	
	N	50	50	50	50	50
EM6	Pearson Correlation	,449**	,277	,000	,110	,025
	Sig. (2-tailed)	,001	,051	1,000	,446	,863
	N	50	50	50	50	50
EnvironmentalManagement	Pearson Correlation	,726**	,810**	,470**	,660**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,004
	N	50	50	50	50	50

		Correlations	
		EM6	EnvironmentalManagement
EM1	Pearson Correlation	,449	,726**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	50	50
EM2	Pearson Correlation	,277**	,810
	Sig. (2-tailed)	,051	,000
	N	50	50
EM3	Pearson Correlation	,000	,470
	Sig. (2-tailed)	1,000	,001
	N	50	50
EM4	Pearson Correlation	,110**	,660**

	Sig. (2-tailed)	,446	,000
	N	50	50
	Pearson Correlation	,025	,405
EM5	Sig. (2-tailed)	,863	,004
	N	50	50
	Pearson Correlation	1**	,486
EM6	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
	Pearson Correlation	,486**	1**
EnvironmentalManagement	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,612	6

Correlations

		Correlations				
		CA1	CA2	CA3	CA4	CA5
CA1	Pearson Correlation	1	,621**	,393**	,267	,361**
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,061	,010
	N	50	50	50	50	50
CA2	Pearson Correlation	,621**	1	,371**	,459**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,001	,000
	N	50	50	50	50	50
CA3	Pearson Correlation	,393**	,371**	1	,017	,021
	Sig. (2-tailed)	,005	,008		,906	,886
	N	50	50	50	50	50
CA4	Pearson Correlation	,267	,459**	,017	1	,506**
	Sig. (2-tailed)	,061	,001	,906		,000
	N	50	50	50	50	50
CA5	Pearson Correlation	,361**	,544**	,021	,506**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,886	,000	
	N	50	50	50	50	50
CompetitiveAdvantage	Pearson Correlation	,752**	,854**	,486**	,672**	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

		CompetitiveAdvantage
CA1	Pearson Correlation	,752
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
CA2	Pearson Correlation	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
CA3	Pearson Correlation	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
CA4	Pearson Correlation	,672
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50

CA5	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
CompetitiveAdvantage	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	5

Correlations

		Correlations				
		FP1	FP2	FP3	FP4	FP5
FP1	Pearson Correlation	1	,358 [*]	,343 [*]	,530 ^{**}	,193
	Sig. (2-tailed)		,011	,015	,000	,179
	N	50	50	50	50	50
FP2	Pearson Correlation	,358 [*]	1	,247	,441 ^{**}	,152
	Sig. (2-tailed)	,011		,083	,001	,292
	N	50	50	50	50	50
FP3	Pearson Correlation	,343 [*]	,247	1	,198	,123
	Sig. (2-tailed)	,015	,083		,169	,394
	N	50	50	50	50	50
FP4	Pearson Correlation	,530 ^{**}	,441 ^{**}	,198	1	,295 [*]
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,169		,037
	N	50	50	50	50	50
FP5	Pearson Correlation	,193	,152	,123	,295 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,179	,292	,394	,037	
	N	50	50	50	50	50
FirmPerformance	Pearson Correlation	,698 ^{**}	,642 ^{**}	,611 ^{**}	,759 ^{**}	,559 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

		Correlations	
		FirmPerformance	
FP1	Pearson Correlation		,698
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		50
FP2	Pearson Correlation		,642 [*]
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		50
FP3	Pearson Correlation		,611 [*]
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		50
FP4	Pearson Correlation		,759 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		50
FP5	Pearson Correlation		,559
	Sig. (2-tailed)		,000

	N	50
	Pearson Correlation	1**
FirmPerformance	Sig. (2-tailed)	
	N	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,648	5

Karakteristik Responden

Frequencies

Statistics

		Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia	Masa Kerja	Jabatan & Posisi
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	101	67,3	67,3	67,3
	Perempuan	49	32,7	32,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	25	16,7	16,7	16,7
	Diploma (D1-4)	20	13,3	13,3	30,0
	S1	92	61,3	61,3	91,3
	S2	13	8,7	8,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tahun	78	52,0	52,0	52,0
	31-40 tahun	37	24,7	24,7	76,7
	41-50 tahun	23	15,3	15,3	92,0
	> 50 tahun	12	8,0	8,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
≤ 5 tahun	88	58,7	58,7	58,7
6-10 tahun	33	22,0	22,0	80,7
Valid 11-15 tahun	19	12,7	12,7	93,3
> 15 tahun	10	6,7	6,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Jabatan & Posisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Duty Manager	53	35,3	35,3	35,3
Front Office Department	67	44,7	44,7	80,0
Valid Housekeeping Department	18	12,0	12,0	92,0
Sales & Marketing Department	12	8,0	8,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SL1	150	1	5	3,83	,974
SL2	150	1	5	3,84	,963
SL3	150	1	5	3,86	,934
SL4	150	1	5	3,96	,975
SL5	150	1	5	3,55	,966
SL6	150	1	5	3,54	,939
StrategyLeadership	150	1,00	5,00	3,76	,786
Valid N (listwise)	150				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EM1	150	1	5	3,67	,879
EM2	150	1	5	3,75	,955
EM3	150	1	5	3,38	,887
EM4	150	1	5	3,77	,789
EM5	150	1	5	3,31	,935
EM6	150	1	5	3,76	,825
EnvironmentalManagement	150	1,17	5,00	3,61	,642
Valid N (listwise)	150				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CA1	150	1	5	3,80	,859
CA2	150	1	5	3,87	,854
CA3	150	1	5	3,73	,874
CA4	150	1	5	3,44	,973
CA5	150	1	5	3,37	1,045
CompetitiveAdvantage	150	1,00	5,00	3,64	,784
Valid N (listwise)	150				

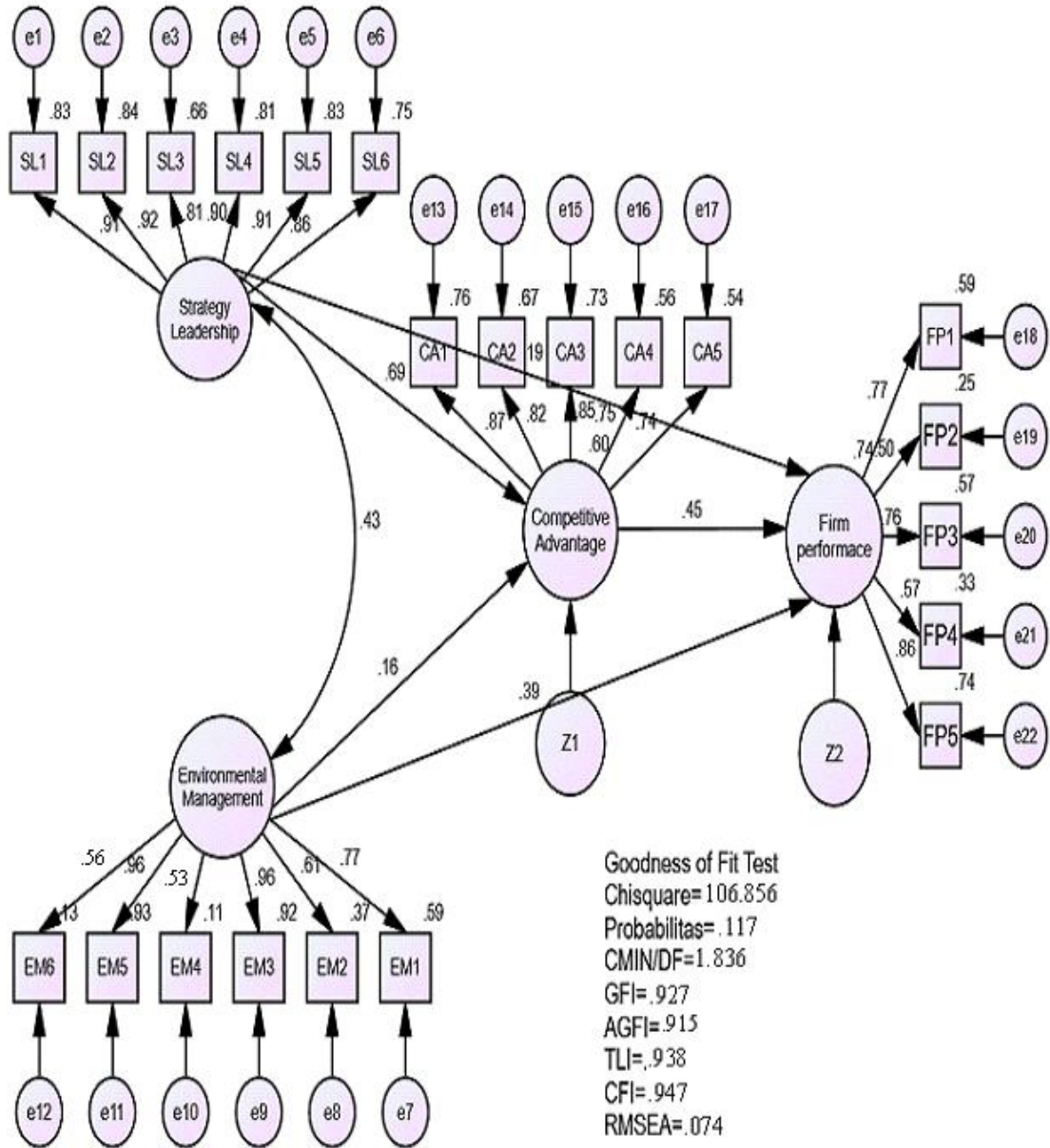
Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FP1	150	1	5	3,57	,901
FP2	150	1	5	3,80	,927
FP3	150	1	5	3,67	1,026
FP4	150	1	5	3,52	1,028
FP5	150	2	5	3,66	,810
FirmPerformance	150	2,20	5,00	3,64	,576
Valid N (listwise)	150				



Pengujian Model SEM AMOS



Analysis Summary**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 150

Variable Summary (Group number 1)**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

SL1

SL2

SL3

SL4

SL5

SL6

EM1

EM2

EM3

EM4

EM5

EM6

CA1

CA2

CA3

CA4

CA5

FP1

FP2

FP3

FP4

FP5

Unobserved, endogenous variables

Competitive_Advantage

Firm_performace

Unobserved, exogenous variables

Strategy_Leadership

e1

e2

e3

e4

e5

e6

Environmental_Management

e7
e8
e9
e10
e11
e12
e13
e14
e15
e16
e17
Z1
e18
e19
e20
e21
e22
Z2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 50
Number of observed variables: 22
Number of unobserved variables: 28
Number of exogenous variables: 26
Number of endogenous variables: 24

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
FP5	1.000	5.000	-.738	-1.692	.518	1.295
FP4	1.000	5.000	.016	.082	-.660	-1.649
FP3	1.000	5.000	-.585	-1.924	-.249	-.622
FP2	1.000	5.000	-.964	-1.821	.954	2.384
FP1	1.000	5.000	-.303	-1.513	-.049	-.124
CA5	1.000	5.000	-.528	-1.638	-.283	-.708
CA4	1.000	5.000	-.533	-1.665	-.034	-.086
CA3	1.000	5.000	-.894	-2.471	1.173	2.033
CA2	1.000	5.000	-1.119	-1.597	1.733	2.333
CA1	1.000	5.000	-1.006	-1.032	1.333	1.332
EM6	1.000	5.000	-.827	-0.137	.975	2.438
EM5	1.000	5.000	-.363	-1.815	.200	.500
EM4	1.000	5.000	-.631	-2.157	1.024	2.460
EM3	1.000	5.000	-.356	-1.782	.339	.846

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EM2	1.000	5.000	-.698	-1.488	-.028	-.069
EM1	1.000	5.000	.034	.172	-.463	-1.158
SL6	1.000	5.000	-1.192	-0.960	1.987	1.968
SL5	1.000	5.000	-1.280	-1.398	1.926	1.816
SL4	1.000	5.000	-1.270	-2.349	1.692	2.231
SL3	1.000	5.000	-1.007	-1.035	1.056	1.639
SL2	1.000	5.000	-1.215	-2.074	1.476	1.690
SL1	1.000	5.000	-1.264	-2.318	1.585	1.963
Multivariate					5.921	2.042

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Function Arguments ? ✕

CHIINV

Probability = 0,001

Deg_freedom = 22

= 48,26794229

This function is available for compatibility with Excel 2007 and earlier.
Returns the inverse of the right-tailed probability of the chi-squared distribution.

Probability is a probability associated with the chi-squared distribution, a value between 0 and 1 inclusive.

Formula result = 48,26794229

[Help on this function](#) OK Cancel

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
83	47.507	.000	.000
70	47.146	.000	.000
100	46.967	.000	.000
95	46.307	.000	.000
49	46.156	.000	.000
122	45.526	.001	.000
60	45.390	.001	.000
90	45.214	.001	.000
96	45.194	.002	.000
2	43.942	.004	.000
43	43.823	.004	.000
123	43.677	.004	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
20	43.584	.004	.000
78	43.337	.004	.000
58	41.403	.007	.000
12	40.933	.008	.000
34	40.808	.009	.000
104	40.033	.011	.000
44	39.569	.012	.000
22	38.111	.018	.000
74	37.920	.019	.000
8	36.810	.025	.000
45	36.542	.027	.000
73	36.367	.028	.000
91	36.367	.028	.000
4	36.096	.030	.000
98	34.041	.049	.000
106	33.375	.057	.000
135	33.341	.057	.000
148	32.624	.067	.000
47	32.381	.071	.000
110	31.387	.088	.000
48	30.930	.098	.000
137	30.813	.100	.000
81	29.360	.135	.001
89	28.719	.153	.004
86	28.560	.158	.003
112	28.364	.164	.003
25	28.339	.165	.002
19	28.308	.166	.001
101	28.299	.166	.001
126	28.113	.172	.001
5	27.842	.181	.001
64	27.412	.196	.003
150	27.228	.203	.003
7	26.974	.212	.004
103	26.966	.213	.003
128	26.590	.227	.006
13	26.255	.241	.011
28	26.255	.241	.007
149	25.459	.276	.049
29	25.267	.284	.057

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
50	25.004	.297	.079
142	24.236	.335	.285
108	24.118	.341	.281
17	24.064	.344	.249
138	23.507	.374	.466
63	23.274	.386	.528
23	23.168	.392	.520
11	22.983	.403	.558
18	22.919	.406	.528
134	22.901	.407	.472
133	22.684	.420	.529
57	22.532	.429	.550
102	22.453	.433	.529
24	22.343	.440	.527
145	22.118	.453	.592
66	22.005	.460	.592
67	21.923	.465	.576
140	21.818	.471	.572
118	21.793	.472	.522
115	21.696	.478	.514
71	21.576	.485	.520
97	21.340	.500	.595
37	21.043	.518	.701
56	21.034	.519	.647
9	20.367	.560	.892
21	20.367	.560	.858
53	20.251	.567	.862
124	19.829	.594	.943
87	19.383	.622	.983
143	19.114	.638	.992
99	18.809	.657	.997
111	18.757	.660	.996
65	17.712	.723	1.000
77	17.449	.738	1.000
6	17.434	.739	1.000
30	16.872	.770	1.000
114	16.792	.775	1.000
93	16.744	.777	1.000
3	16.547	.788	1.000
139	16.225	.805	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
88	15.954	.818	1.000
10	15.906	.821	1.000
107	15.702	.830	1.000
32	15.616	.834	1.000
39	15.234	.852	1.000
40	14.884	.867	1.000
14	14.813	.870	1.000
26	14.617	.878	1.000

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 253
Number of distinct parameters to be estimated: 50
Degrees of freedom (253 - 50): 203

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 106.856
Degrees of freedom = 203
Probability level = .000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Competitive_Advantage	<--	Strategy_Leadership	.585	.067	8.768	.000	par_16
Competitive_Advantage	<--	Environmental_Management	.147	.063	2.320	.020	par_17
Firm_performance	<--	Competitive_Advantage	.434	.102	4.247	.000	par_22
Firm_performance	<--	Strategy_Leadership	.155	.080	1.946	.049	par_23
Firm_performance	<--	Environmental_Management	.342	.072	4.751	.000	par_24

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SL1	<-- -	Strategy_Leadership	1.000				
SL2	<-- -	Strategy_Leadership	.998	.052	19.19 3	.00 0	par_1
SL3	<-- -	Strategy_Leadership	.854	.061	13.89 7	.00 0	par_2
SL4	<-- -	Strategy_Leadership	.989	.057	17.27 0	.00 0	par_3
SL5	<-- -	Strategy_Leadership	.936	.053	17.55 1	.00 0	par_4
SL6	<-- -	Strategy_Leadership	.863	.055	15.68 5	.00 0	par_5
EM1	<-- -	Environmental_Management	1.000				
EM2	<-- -	Environmental_Management	.718	.093	7.717	.00 0	par_6
EM3	<-- -	Environmental_Management	1.053	.078	13.44 9	.00 0	par_7
EM4	<-- -	Environmental_Management	.324	.080	4.037	.00 0	par_8
EM5	<-- -	Environmental_Management	1.114	.083	13.35 7	.00 0	par_9
EM6	<-- -	Environmental_Management	.363	.084	4.340	.00 0	par_10
CA1	<-- -	Competitive_Advantage	1.000				
CA2	<-- -	Competitive_Advantage	.939	.073	12.83 8	.00 0	par_12
CA3	<-- -	Competitive_Advantage	.997	.074	13.47 8	.00 0	par_13
CA4	<-- -	Competitive_Advantage	.971	.094	10.35 2	.00 0	par_14
CA5	<-- -	Competitive_Advantage	1.032	.102	10.13 3	.00 0	par_15
FP1	<-- -	Firm_performance	1.000				
FP2	<-- -	Firm_performance	.641	.111	5.786	.00 0	par_18
FP3	<-- -	Firm_performance	1.081	.117	9.270	.00 0	par_19
FP4	<-- -	Firm_performance	.899	.130	6.937	.00 0	par_20
FP5	<-- -	Firm_performance	1.101	.105	10.43 7	.00 0	par_21

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Competitive_Advantage <--- Strategy_Leadership	.695

		Estimate
Competitive_Advantage	<--- Environmental_Management	.159
Firm_performace	<--- Competitive_Advantage	.451
Firm_performace	<--- Strategy_Leadership	.191
Firm_performace	<--- Environmental_Management	.386
SL1	<--- Strategy_Leadership	.910
SL2	<--- Strategy_Leadership	.919
SL3	<--- Strategy_Leadership	.810
SL4	<--- Strategy_Leadership	.899
SL5	<--- Strategy_Leadership	.910
SL6	<--- Strategy_Leadership	.864
EM1	<--- Environmental_Management	.766
EM2	<--- Environmental_Management	.608
EM3	<--- Environmental_Management	.960
EM4	<--- Environmental_Management	.532
EM5	<--- Environmental_Management	.964
EM6	<--- Environmental_Management	.557
CA1	<--- Competitive_Advantage	.869
CA2	<--- Competitive_Advantage	.821
CA3	<--- Competitive_Advantage	.852
CA4	<--- Competitive_Advantage	.745
CA5	<--- Competitive_Advantage	.737
FP1	<--- Firm_performace	.766
FP2	<--- Firm_performace	.501
FP3	<--- Firm_performace	.756
FP4	<--- Firm_performace	.570
FP5	<--- Firm_performace	.861

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategy_Leader	<--> Environmental_Management	.304	.070	4.357	.0001	par_1

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Strategy_Leadership <--> Environmental_Management	.426

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategy_Leadership	.781	.109	7.160	.000	par_25
Environmental_Management	.650	.118	5.494	.000	par_26
Z1	.220	.039	5.686	.000	par_27
Z2	.132	.032	4.167	.000	par_28
e1	.162	.026	6.328	.000	par_29
e2	.143	.024	5.996	.000	par_30
e3	.298	.037	7.967	.000	par_31
e4	.181	.027	6.674	.000	par_32
e5	.142	.023	6.150	.000	par_33
e6	.197	.026	7.429	.000	par_34
e7	.457	.056	8.120	.000	par_35
e8	.571	.068	8.431	.000	par_36
e9	.061	.014	4.455	.000	par_37
e10	.551	.064	8.587	.000	par_38
e11	.061	.015	4.078	.000	par_39
e12	.590	.069	8.576	.000	par_40
e13	.179	.029	6.227	.000	par_41
e14	.236	.036	6.532	.000	par_42
e15	.208	.031	6.625	.000	par_43
e16	.418	.059	7.027	.000	par_44
e17	.496	.070	7.049	.000	par_45
e18	.359	.052	6.969	.000	par_46
e19	.643	.078	8.273	.000	par_47
e20	.448	.062	7.277	.000	par_48
e21	.858	.107	7.998	.000	par_49
e22	.217	.040	5.444	.000	par_50

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Competitive_Advantage	.603
Firm_performace	.742
FP5	.741
FP4	.325
FP3	.572
FP2	.247
FP1	.587
CA5	.543
CA4	.555
CA3	.726
CA2	.675
CA1	.756
EM6	.127
EM5	.929
EM4	.110
EM3	.922
EM2	.370
EM1	.587
SL6	.747
SL5	.828
SL4	.809
SL3	.657
SL2	.845
SL1	.828

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormace
Competitive_ Advantage	.147	.585	.000	.000
Firm_perform ace	.406	.409	.434	.000
FP5	.447	.450	.477	1.101
FP4	.365	.367	.390	.899
FP3	.439	.442	.469	1.081
FP2	.260	.262	.278	.641
FP1	.406	.409	.434	1.000
CA5	.152	.604	1.032	.000

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormance
CA4	.143	.568	.971	.000
CA3	.147	.584	.997	.000
CA2	.138	.549	.939	.000
CA1	.147	.585	1.000	.000
EM6	.363	.000	.000	.000
EM5	1.114	.000	.000	.000
EM4	.324	.000	.000	.000
EM3	1.053	.000	.000	.000
EM2	.718	.000	.000	.000
EM1	1.000	.000	.000	.000
SL6	.000	.863	.000	.000
SL5	.000	.936	.000	.000
SL4	.000	.989	.000	.000
SL3	.000	.854	.000	.000
SL2	.000	.998	.000	.000
SL1	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormance
Competitive_ Advantage	.159	.695	.000	.000
Firm_perform ance	.458	.505	.451	.000
FP5	.394	.434	.388	.861
FP4	.261	.288	.257	.570
FP3	.346	.382	.341	.756
FP2	.227	.251	.224	.497
FP1	.351	.387	.346	.766
CA5	.118	.512	.737	.000
CA4	.119	.518	.745	.000
CA3	.136	.592	.852	.000
CA2	.131	.571	.821	.000
CA1	.139	.604	.869	.000
EM6	.357	.000	.000	.000
EM5	.964	.000	.000	.000
EM4	.332	.000	.000	.000
EM3	.960	.000	.000	.000
EM2	.608	.000	.000	.000

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormance
EM1	.766	.000	.000	.000
SL6	.000	.864	.000	.000
SL5	.000	.910	.000	.000
SL4	.000	.899	.000	.000
SL3	.000	.810	.000	.000
SL2	.000	.919	.000	.000
SL1	.000	.910	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormance
Competitive_ Advantage	.147	.585	.000	.000
Firm_perform ance	.342	.155	.434	.000
FP5	.000	.000	.000	1.101
FP4	.000	.000	.000	.899
FP3	.000	.000	.000	1.081
FP2	.000	.000	.000	.641
FP1	.000	.000	.000	1.000
CA5	.000	.000	1.032	.000
CA4	.000	.000	.971	.000
CA3	.000	.000	.997	.000
CA2	.000	.000	.939	.000
CA1	.000	.000	1.000	.000
EM6	.363	.000	.000	.000
EM5	1.114	.000	.000	.000
EM4	.324	.000	.000	.000
EM3	1.053	.000	.000	.000
EM2	.718	.000	.000	.000
EM1	1.000	.000	.000	.000
SL6	.000	.863	.000	.000
SL5	.000	.936	.000	.000
SL4	.000	.989	.000	.000
SL3	.000	.854	.000	.000
SL2	.000	.998	.000	.000
SL1	.000	1.000	.000	.000



Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormance
Competitive_ Advantage	.159	.695	.000	.000
Firm_perform ance	.386	.191	.451	.000
FP5	.000	.000	.000	.861
FP4	.000	.000	.000	.570
FP3	.000	.000	.000	.756
FP2	.000	.000	.000	.497
FP1	.000	.000	.000	.766
CA5	.000	.000	.737	.000
CA4	.000	.000	.745	.000
CA3	.000	.000	.852	.000
CA2	.000	.000	.821	.000
CA1	.000	.000	.869	.000
EM6	.357	.000	.000	.000
EM5	.964	.000	.000	.000
EM4	.332	.000	.000	.000
EM3	.960	.000	.000	.000
EM2	.608	.000	.000	.000
EM1	.766	.000	.000	.000
SL6	.000	.864	.000	.000
SL5	.000	.910	.000	.000
SL4	.000	.899	.000	.000
SL3	.000	.810	.000	.000
SL2	.000	.919	.000	.000
SL1	.000	.910	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormance
Competitive_ Advantage	.000	.000	.000	.000
Firm_perform ance	.064	.254	.000	.000
FP5	.447	.450	.477	.000
FP4	.365	.367	.390	.000
FP3	.439	.442	.469	.000
FP2	.260	.262	.278	.000
FP1	.406	.409	.434	.000
CA5	.152	.604	.000	.000
CA4	.143	.568	.000	.000
CA3	.147	.584	.000	.000
CA2	.138	.549	.000	.000
CA1	.147	.585	.000	.000
EM6	.000	.000	.000	.000
EM5	.000	.000	.000	.000
EM4	.000	.000	.000	.000
EM3	.000	.000	.000	.000
EM2	.000	.000	.000	.000
EM1	.000	.000	.000	.000
SL6	.000	.000	.000	.000
SL5	.000	.000	.000	.000
SL4	.000	.000	.000	.000
SL3	.000	.000	.000	.000
SL2	.000	.000	.000	.000
SL1	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Environmental_ Management	Strategy_Le adership	Competitive_ Advantage	Firm_perf ormance
Competitive_ Advantage	.000	.000	.000	.000
Firm_perform ance	.072	.313	.000	.000
FP5	.394	.434	.388	.000
FP4	.261	.288	.257	.000
FP3	.346	.382	.341	.000
FP2	.227	.251	.224	.000
FP1	.351	.387	.346	.000
CA5	.118	.512	.000	.000
CA4	.119	.518	.000	.000
CA3	.136	.592	.000	.000
CA2	.131	.571	.000	.000
CA1	.139	.604	.000	.000
EM6	.000	.000	.000	.000
EM5	.000	.000	.000	.000
EM4	.000	.000	.000	.000
EM3	.000	.000	.000	.000
EM2	.000	.000	.000	.000
EM1	.000	.000	.000	.000
SL6	.000	.000	.000	.000
SL5	.000	.000	.000	.000
SL4	.000	.000	.000	.000
SL3	.000	.000	.000	.000
SL2	.000	.000	.000	.000
SL1	.000	.000	.000	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
e22 <--> Environmental_Management	9.540	-.105
e22 <--> Strategy_Leadership	10.436	.120
e21 <--> Environmental_Management	24.832	.290
e21 <--> Strategy_Leadership	24.163	-.314
e19 <--> Environmental_Management	8.014	-.142
e19 <--> Strategy_Leadership	5.548	.129
e18 <--> Environmental_Management	13.795	.148
e18 <--> Strategy_Leadership	10.194	-.139
e18 <--> e21	5.899	.122
e17 <--> Environmental_Management	6.398	.115
e17 <--> Strategy_Leadership	6.834	-.130
e17 <--> e21	8.802	.170
e16 <--> Environmental_Management	4.719	.091
e16 <--> Strategy_Leadership	7.336	-.124
e16 <--> Z1	4.229	.060
e16 <--> e21	9.193	.160
e16 <--> e17	131.849	.469
e14 <--> Environmental_Management	7.392	-.088
e14 <--> Strategy_Leadership	12.592	.126
e14 <--> Z1	7.729	-.063
e14 <--> e21	10.283	-.132
e14 <--> e19	4.180	.072
e14 <--> e17	33.649	-.184
e14 <--> e16	26.081	-.149
e14 <--> e15	4.793	.047
e13 <--> e19	4.993	-.072
e13 <--> e14	8.766	.060
e12 <--> Environmental_Management	5.958	-.115
e12 <--> Strategy_Leadership	32.941	.298
e12 <--> e22	7.719	.097
e12 <--> e21	10.631	-.195
e12 <--> e19	6.821	.134
e11 <--> e15	5.605	.033
e10 <--> Environmental_Management	4.871	-.101
e10 <--> Strategy_Leadership	26.929	.260
e10 <--> e22	4.532	.072
e10 <--> e21	6.786	-.151

	M.I.	Par Change
e10 <--> e19	5.374	.115
e10 <--> e12	128.819	.532
e9 <--> Strategy_Leadership	6.326	-.054
e9 <--> e22	4.541	-.031
e9 <--> e21	5.093	.056
e9 <--> e18	4.982	.038
e9 <--> e12	9.942	-.064
e9 <--> e10	5.244	-.045
e8 <--> Environmental_Management	6.582	-.120
e8 <--> Strategy_Leadership	36.413	.310
e8 <--> e19	4.294	.106
e8 <--> e17	7.578	-.127
e8 <--> e16	5.471	-.099
e8 <--> e14	8.027	.094
e8 <--> e12	13.301	.176
e8 <--> e10	8.375	.135
e7 <--> Z1	20.899	.138
e7 <--> Z2	7.422	.073
e7 <--> e21	24.901	.269
e7 <--> e17	17.463	.175
e7 <--> e16	12.369	.136
e6 <--> e21	5.602	-.087
e6 <--> e11	5.453	.030
e6 <--> e7	4.099	-.054
e5 <--> e21	5.731	-.078
e5 <--> e11	5.194	.026
e5 <--> e6	16.701	.065
e4 <--> Z2	11.778	-.062
e4 <--> e19	7.553	-.085
e4 <--> e12	8.878	-.087
e4 <--> e11	4.545	.027
e4 <--> e10	6.170	-.070
e4 <--> e7	6.954	-.069
e4 <--> e5	31.737	.087
e3 <--> e19	6.153	.094
e3 <--> e8	16.487	.144
e2 <--> Z2	6.777	.043
e2 <--> e11	11.464	-.039
e2 <--> e9	4.412	.023
e2 <--> e5	12.112	-.049

	M.I.	Par Change
e2 <--> e4	11.616	-.054
e1 <--> e12	4.809	.062
e1 <--> e11	4.291	-.025
e1 <--> e6	7.632	-.047
e1 <--> e5	16.221	-.060
e1 <--> e2	33.000	.086

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
FP5 <--- Strategy_Leadership	4.394	.109
FP5 <--- EM3	4.980	-.114
FP5 <--- SL6	4.594	.110
FP5 <--- SL2	5.674	.112
FP5 <--- SL1	5.569	.110
FP4 <--- Environmental_Management	10.053	.311
FP4 <--- Strategy_Leadership	9.347	-.274
FP4 <--- CA2	6.516	-.233
FP4 <--- EM5	7.413	.227
FP4 <--- EM3	12.084	.306
FP4 <--- EM1	30.392	.408
FP4 <--- SL6	13.796	-.328
FP4 <--- SL5	13.156	-.310
FP4 <--- SL4	9.241	-.243
FP4 <--- SL2	5.740	-.194
FP4 <--- SL1	6.594	-.206
FP2 <--- Environmental_Management	4.019	-.169
FP2 <--- EM5	4.632	-.154
FP2 <--- EM3	5.361	-.175
FP2 <--- SL3	5.758	.172
FP1 <--- Environmental_Management	6.670	.173
FP1 <--- EM5	6.226	.142
FP1 <--- EM3	8.506	.175
FP1 <--- EM1	4.568	.108
FP1 <--- SL6	5.496	-.141
CA5 <--- FP4	8.409	.156
CA5 <--- CA4	53.623	.457

	M.I.	Par Change
CA5 <--- CA2	9.398	-.218
CA5 <--- EM1	14.342	.218
CA5 <--- SL6	4.353	-.143
CA5 <--- SL4	4.921	-.138
CA4 <--- FP4	7.200	.132
CA4 <--- CA5	55.360	.397
CA4 <--- CA2	7.292	-.177
CA4 <--- EM1	9.271	.161
CA4 <--- SL6	4.954	-.140
CA4 <--- SL5	4.245	-.126
CA4 <--- SL4	5.337	-.132
CA2 <--- Strategy_Leadership	6.853	.131
CA2 <--- FP4	7.222	-.103
CA2 <--- CA5	14.242	-.157
CA2 <--- CA4	10.704	-.146
CA2 <--- EM1	4.391	-.086
CA2 <--- SL6	7.456	.134
CA2 <--- SL5	8.766	.141
CA2 <--- SL4	7.834	.125
CA2 <--- SL3	5.825	.112
CA2 <--- SL2	5.173	.103
CA2 <--- SL1	4.686	.097
CA1 <--- FP2	5.372	-.099
EM6 <--- Strategy_Leadership	26.516	.375
EM6 <--- Competitive_Advantage	21.033	.404
EM6 <--- Firm_performace	12.422	.328
EM6 <--- FP5	16.584	.281
EM6 <--- FP3	7.180	.165
EM6 <--- FP2	15.130	.266
EM6 <--- CA5	12.111	.211
EM6 <--- CA4	15.513	.256
EM6 <--- CA3	9.854	.227
EM6 <--- CA2	20.810	.338
EM6 <--- CA1	13.977	.275
EM6 <--- EM4	114.135	.857
EM6 <--- EM2	8.212	.190
EM6 <--- SL6	22.471	.339
EM6 <--- SL5	20.709	.316
EM6 <--- SL4	11.211	.217
EM6 <--- SL3	18.874	.294

	M.I.	Par Change
EM6 <--- SL2	28.193	.349
EM6 <--- SL1	29.368	.352
EM5 <--- CA5	4.013	-.053
EM4 <--- Strategy_Leadership	21.677	.327
EM4 <--- Competitive_Advantage	18.708	.368
EM4 <--- Firm_performace	9.588	.278
EM4 <--- FP5	11.857	.229
EM4 <--- FP2	11.816	.227
EM4 <--- CA5	12.001	.203
EM4 <--- CA4	15.158	.245
EM4 <--- CA3	8.276	.201
EM4 <--- CA2	19.241	.314
EM4 <--- CA1	12.652	.253
EM4 <--- EM6	111.882	.784
EM4 <--- EM2	5.171	.146
EM4 <--- SL6	16.720	.282
EM4 <--- SL5	17.510	.281
EM4 <--- SL4	9.682	.195
EM4 <--- SL3	15.953	.261
EM4 <--- SL2	23.144	.305
EM4 <--- SL1	23.112	.302
EM3 <--- Strategy_Leadership	5.121	-.069
EM3 <--- Competitive_Advantage	6.094	-.091
EM3 <--- Firm_performace	4.164	-.079
EM3 <--- FP5	6.677	-.074
EM3 <--- FP3	5.482	-.060
EM3 <--- FP2	7.002	-.075
EM3 <--- CA3	6.055	-.074
EM3 <--- CA2	7.022	-.082
EM3 <--- CA1	4.602	-.066
EM3 <--- EM6	8.665	-.094
EM3 <--- EM4	4.660	-.072
EM3 <--- SL6	8.218	-.086
EM3 <--- SL5	6.130	-.072
EM3 <--- SL3	7.948	-.080
EM2 <--- Strategy_Leadership	29.315	.391
EM2 <--- Competitive_Advantage	19.426	.385
EM2 <--- Firm_performace	11.970	.319
EM2 <--- FP5	10.761	.224
EM2 <--- FP3	9.883	.192

	M.I.	Par Change
EM2 <--- FP2	11.551	.230
EM2 <--- CA3	12.638	.255
EM2 <--- CA2	24.637	.365
EM2 <--- CA1	19.325	.321
EM2 <--- EM6	11.553	.259
EM2 <--- EM4	7.421	.217
EM2 <--- SL6	26.437	.365
EM2 <--- SL5	19.817	.306
EM2 <--- SL4	22.217	.303
EM2 <--- SL3	43.502	.443
EM2 <--- SL2	24.863	.325
EM2 <--- SL1	22.748	.307
EM1 <--- Competitive_Advantage	5.347	.183
EM1 <--- Firm_performace	4.352	.175
EM1 <--- FP4	26.292	.258
EM1 <--- FP2	5.831	.148
EM1 <--- CA5	18.767	.236
EM1 <--- CA4	15.115	.228
SL6 <--- FP4	6.430	-.087
SL5 <--- FP4	6.051	-.074
SL5 <--- SL4	5.315	.081
SL4 <--- FP5	4.222	-.085
SL4 <--- FP2	9.659	-.128
SL4 <--- EM6	6.962	-.122
SL4 <--- EM4	4.882	-.107
SL4 <--- SL5	4.657	.090
SL3 <--- FP2	7.598	.138
SL3 <--- EM2	11.761	.167
SL2 <--- FP5	4.621	.082
SL2 <--- SL1	4.919	.079
SL1 <--- SL2	4.305	.079

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	106.856	203	.117	1.836
Saturated model	253	.000	0		
Independence model	22	3547.512	231	.000	15.357

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.029	.927	.915	.893
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.415	.161	.082	.147

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.91	.915	.910	.938	.947
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.879	.605	.639
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	903.856	803.258	1011.949
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3316.512	3127.380	3512.964

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	7.429	6.066	5.391	6.792
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	23.809	22.258	20.989	23.577

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.074	.163	.183	.000
Independence model	.310	.301	.319	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1206.856	1225.110	1357.388	1407.388
Saturated model	506.000	598.365	1267.691	1520.691
Independence model	3591.512	3599.544	3657.746	3679.746

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8.100	7.425	8.825	8.222
Saturated model	3.396	3.396	3.396	4.016
Independence model	24.104	22.835	25.423	24.158

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	32	35
Independence model	12	12