

**PENGARUH KUALITAS LAYANAN, STRATEGI
INOVASI DAN KEUNGGULAN BERSAING
TERHADAP KINERJA BISNIS
(STUDI EMPIRIS PADA USAHA HOTEL NON
BINTANG DI KABUPATEN SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**PARAMITA SUTOPO
NIM. 12010124410002**

**FEB UNDIP
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2026**



SERTIFIKASI

Saya, Paramita Sutopo, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 17 Maret 2026

Paramita Sutopo

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

PENGARUH KUALITAS LAYANAN, STRATEGI INOVASI DAN KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA BISNIS (STUDI EMPIRIS PADA USAHA HOTEL NON BINTANG DI KABUPATEN SEMARANG)

Yang disusun oleh Paramita Sutopo, NIM 12010124410002
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Maret 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 25 Maret 2026
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Surza Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

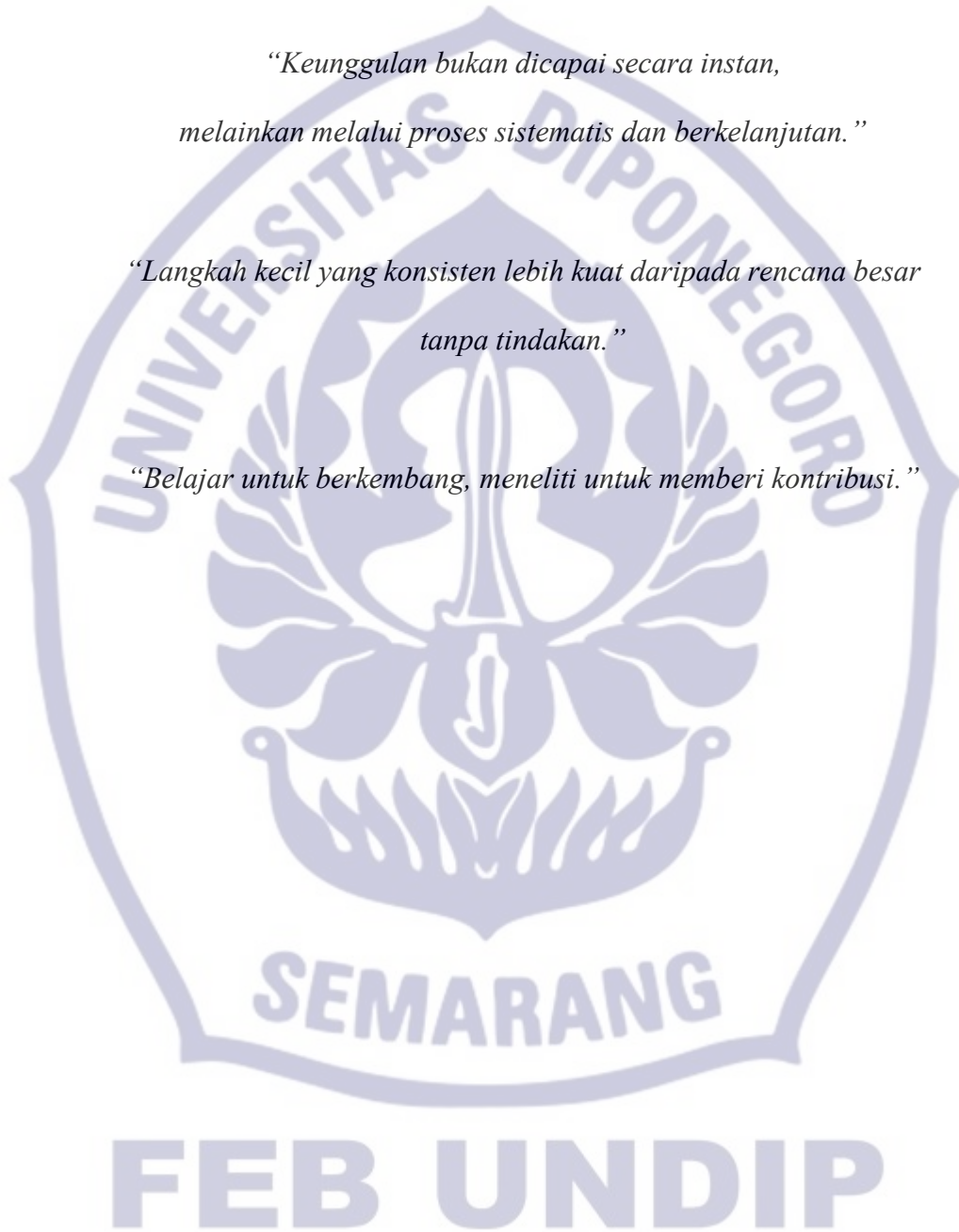
Dr. Mahfudz, S.E., M.T

MOTTO

*“Keunggulan bukan dicapai secara instan,
melainkan melalui proses sistematis dan berkelanjutan.”*

*“Langkah kecil yang konsisten lebih kuat daripada rencana besar
tanpa tindakan.”*

“Belajar untuk berkembang, meneliti untuk memberi kontribusi.”



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of service quality, innovation strategy, and competitive advantage on business performance in non-starred hotels in Semarang Regency. This research is motivated by the phenomenon of increasing competition in the hotel industry, particularly in the non-starred hotel segment, which demands business actors to increase competitiveness through improved service quality and innovation to achieve optimal business performance.

This research uses a quantitative approach with a survey method. The population in this study are the owners and managers of non-star hotels in Semarang Regency. The sampling technique used purposive sampling with a total of 100 respondents. The data analysis technique used AMOS-based Structural Equation Modeling (SEM).

The results of the study indicate that service quality has a positive and significant impact on business performance. Innovation strategy has also been shown to have a positive and significant impact on business performance. Furthermore, competitive advantage has a positive and significant impact on business performance. Simultaneously, service quality and innovation strategy can increase competitive advantage, which in turn strengthens the business performance of non-star hotels in Semarang Regency. This research model is declared to meet the criteria. goodness of fit so it is suitable for use to explain the relationship between variables.

The implications of this research indicate that consistent service quality improvement, adaptive innovation strategies, and the creation of sustainable competitive advantage are key factors in improving the business performance of non-starred hotels. This research provides theoretical contributions to the development of strategic management and service marketing literature, as well as practical contributions for hoteliers in formulating strategies to improve business performance.

Keywords: *service quality, innovation strategy, competitive advantage, business performance, non-star hotels, SEM AMOS*

FEB UNDIP

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas layanan, strategi inovasi, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena meningkatnya persaingan industri perhotelan, khususnya pada segmen hotel non-bintang, yang menuntut pelaku usaha untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas layanan dan inovasi guna mencapai kinerja bisnis yang optimal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik dan pengelola hotel non-bintang di Kabupaten Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Strategi inovasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Selain itu, keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Secara simultan, kualitas layanan dan strategi inovasi mampu meningkatkan keunggulan bersaing, yang selanjutnya memperkuat kinerja bisnis hotel non bintang di Kabupaten Semarang. Model penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria *goodness of fit* sehingga layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan yang konsisten, penerapan strategi inovasi yang adaptif, serta penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja bisnis hotel non-bintang. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen strategik dan pemasaran jasa, serta kontribusi praktis bagi pelaku usaha perhotelan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja bisnis.

Kata Kunci: kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, kinerja bisnis, hotel non-bintang, SEM AMOS

FEB UNDIP

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, menjadikan penulis mampu menuntaskan tesis dengan judul **“Pengaruh Kualitas Layanan, Strategi Inovasi, Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris pada Usaha Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang)”**. Penyusunan tesis ini adalah sebagai salah satu persyaratan mendapat gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tentunya juga berkat dukungan, bimbingan, serta bantuan yang diberikan banyak pihak. Maka, pada kesempatan ini penulis mengungkapkan rasa terima kasih kepada:

1. Allah SWT, atas segala rahmat, kemudahan, dan kekuatan yang senantiasa diberikan kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.
2. Kedua orang tua dan suami tercinta, serta anak-anak, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral maupun material, serta motivasi tanpa henti pada penulis semasa menjalani pendidikan dan penulisan tesis ini.
3. Bapak Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, beserta seluruh jajaran pimpinan staf, atas fasilitas serta dukungan akademik yang diberikan selama masa studi.
4. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen FEB Undip, beserta seluruh dosen pengajar, atas ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman akademik yang begitu berharga bagi penulis.

5. Bapak **Dr. Mahfudz, S.E., M.T.**, selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran, serta motivasi dengan penuh kesabaran sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Kepala **Dinas Pariwisata** beserta seluruh jajaran pegawai yang telah memberikan izin penelitian, data, serta dukungan selama penulis melaksanakan penelitian di lingkungan instansi.
7. Ketua **PHRI** dan manajemen serta seluruh responden pemilik dan pengelola hotel non bintang Kabupaten Semarang yang sudah bersedia berpartisipasi pada kajian ini.
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen FEB Undip, serta seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan seluruhnya, yang mana sudah memberidukung, bantuan, dan semangat kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.

Semarang, Maret 2026



Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Kegunaan Penelitian	14
1.4.1. Kegunaan Teoritis.....	14
1.4.2. Kegunaan Praktis	14
1.5. Sistematika Penulisan	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1. Landasan Teori.....	16
2.1.1. Teori RBV (<i>Resource-Based View</i>)	16
2.1.2. Kinerja Bisnis.....	18
2.1.3. Keunggulan Bersaing	20
2.1.4. Kualitas Layanan.....	22
2.1.5. Strategi Inovasi	24
2.2. Perumusan Hipotesis.....	26

2.2.1.	Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Bisnis	26
2.2.2.	Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis	27
2.2.3.	Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing ..	28
2.2.4.	Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing.....	29
2.2.5.	Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis	30
2.3.	Penelitian Terdahulu.....	31
2.4.	Kerangka Pikir Teoritis.....	35
2.5.	Hipotesis	36
BAB III METODE PENELITIAN		37
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	37
3.2.	Jenis dan Sumber Data	39
3.3.	Populasi Penelitian, Sampel Penelitian, Responden Penelitian, dan Teknik Penentuan Ukuran Sampel	40
3.3.1.	Populasi Penelitian.....	40
3.3.2.	Sampel Penelitian.....	41
3.3.3.	Responden Penelitian	41
3.3.4.	Teknik Penentuan Ukuran Sampel.....	42
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.5.	Teknik Analisis Data	43
3.5.1.	Asumsi SEM	43
3.5.2.	Tahapan Model Struktural.....	44
BAB IV ANALISIS DATA.....		51
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	51
4.1.1.	Gambaran Umum Kondisi Pariwisata dan Perhotelan.....	51
4.1.2.	Kondisi Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang	52
4.1.3.	Gambaran Umum Responden Penelitian	53
4.2.	Hasil Analisis Data	58
4.2.1.	Hasil Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural.....	58
4.2.2.	Hasil Uji Normalitas	58

4.2.3.	Hasil Uji <i>Outlier</i>	60
4.2.4.	Hasil Uji Multikolinieritas dan Singularitas.....	61
4.2.5.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	62
4.2.6.	Hasil Uji Validitas.....	63
4.2.7.	Hasil Uji Reliabilitas.....	64
4.2.8.	Hasil Analisis Full Model Persamaan Struktural.....	65
4.3.	Pembahasan	69
4.3.1.	Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kinerja Bisnis.....	70
4.3.2.	Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Bisnis.....	71
4.3.3.	Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing....	73
4.3.4.	Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing	74
4.3.5.	Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis.....	75
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN		77
5.1.	Kesimpulan	77
5.2.	Implikasi Teoritis.....	78
5.3.	Impikasi Manajerial.....	80
5.4.	Keterbatasan Penelitian	81
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	82
DAFTAR PUSTAKA		84
LAMPIRAN.....		90

FEB UNDIP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Hunian Kamar Hotel Berdasarkan Klasifikasi Hotel di Kabupaten Semarang, 2024	3
Tabel 1.2 Research Gap	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	31
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	38
Tabel 3.2 Tabel Goodness Of Fit Index	50
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	55
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha Beroperasi.....	56
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan	57
Tabel 4.6 Uji Normalitas.....	59
Tabel 4.7 Hasil Mahalanobis Distance	60
Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas dan Singularitas.....	61
Tabel 4.9 Uji Validitas 100 Responden	63
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas 100 Responden.....	64
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Full Model Persamaan Struktural	66
Tabel 4.12 Regression Weight Full Model Persamaan Struktural.....	69
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis Penelitian.....	70

FEB UNDIP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Kunjungan Wisatawan per Bulan di Kabupaten Semarang, 2024	2
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	36
Gambar 4.1 Full Model Persamaan Struktural	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran 2. Surat Ijin Penelitian.....	96
Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian.....	97
Lampiran 4. Tabulasi Data.....	98



BAB I

PENDAHULUAN

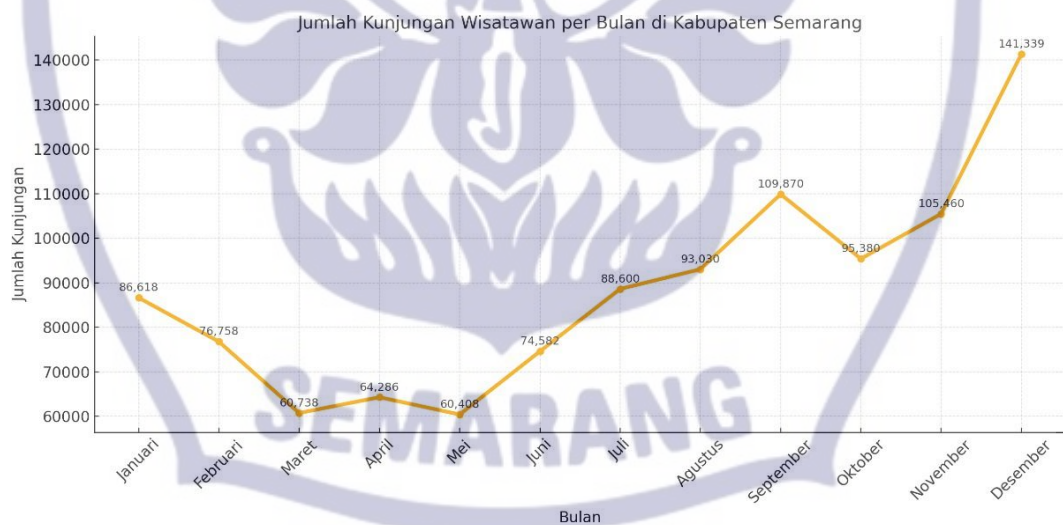
1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu sektor krusial yang mendukung pertumbuhan pariwisata di Kabupaten Semarang yaitu industri perhotelan, khususnya bagi para wisatawan yang sedang mencari akomodasi dengan harga terjangkau. Hotel non-bintang menjadi pilihan utama bagi wisatawan dengan anggaran terbatas, pelancong domestik, dan pekerja bisnis yang membutuhkan penginapan jangka pendek. Adapun data dari Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang mengungkapkan bahwa jumlah hotel non-bintang terus bertambah untuk memenuhi permintaan pasar yang meningkat, terutama di sekitar destinasi wisata di Kabupaten Semarang. Jumlah hotel di Kabupaten Semarang di tahun 2024 terdapat sejumlah 228 hotel, di mana mencakup 15 hotel bintang, 196 hotel non bintang, dan 17 pondok wisata. Kamar hotel berjumlah 4.910 dengan banyaknya tempat tidur yang tersedia adalah sebesar 9.820 dan tenaga kerja sebesar 1.479 orang. Selama tahun 2024, sedangkan banyaknya tamu yang menginap di hotel di Kabupaten Semarang adalah sebanyak 1.057.069 tamu dengan 535.030 kamar terisi atau sebanyak 29,77 persen dari total seluruh kamar.

Kinerja bisnis atau perusahaan adalah suatu proses penilaian pencapaian dari tujuan perusahaan. Sejauh ini terdapat banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja melalui cara tradisional di mana hanya menitik beratkan penilaian pada sektor finansial, hal ini kerap kali hanya demi melakukan penghematan pada

biaya atau menekan biaya (Prianka, 2022). Industri perhotelan di Indonesia, khususnya di Kabupaten Semarang, mengalami perkembangan dan pertumbuhan pada beberapa tahun belakangan. Hal tersebut meninjau dari data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Semarang, bahwa tingkat kunjungan wisatawan domestik dan mancanegara di wilayah ini terus mengalami peningkatan dalam rentang lima tahun terakhir yaitu dengan rata-rata pertumbuhan tahunan sebesar 8,7%. Pertumbuhan ini merangsang peningkatan jumlah akomodasi perhotelan, yang secara tidak langsung menimbulkan kompetisi yang semakin ketat di antara penyedia jasa perhotelan.

Gambar 1.1
Jumlah Kunjungan Wisatawan per Bulan di Kabupaten Semarang, 2024



Sumber: Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang

Grafik tersebut memberikan informasi terkait tren kunjungan wisatawan ke hotel di Kabupaten Semarang sepanjang tahun 2024, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor musiman dan peristiwa tertentu. Jumlah tamu mengalami penurunan dari bulan Januari (86.618) hingga bulan Mei (60.408), dengan titik terendah pada bulan Mei. Setelah bulan Mei, jumlah tamu mulai meningkat secara

bertahap hingga mencapai 109.870 di bulan September. Bulan Oktober mengalami sedikit penurunan menjadi 95.380, namun kembali naik di bulan November (105.460). Sedangkan bulan Desember mencatat jumlah tertinggi dengan 141.339 tamu.

Tabel 1.1
Tingkat Hunian Kamar Hotel Berdasarkan Klasifikasi Hotel di Kabupaten Semarang, 2024

No	Klasifikasi Hotel	Hotel	Kamar	Kapasitas Total kamar/th	Jumlah Kamar Terisi/th	Tingkat Hunian Kamar
1	Bintang	15	892	326.472	140.623	43,07%
2	Non Bintang	196	3.924	1.436.184	381.882	26,59%
3	Pondok Wisata	17	94	34.404	12.525	36,41%
	Kab. Semarang					
	2024	228	4.910	1.797.060	535.030	29,77%
	2023	229	4.787	1.747.255	522.180	29,89%
	2022	226	4.734	1.727.910	486.827	28,17%
	2021	226	4.723	1.723.895	424.806	24,64%
	2020	226	4.723	1.703.963	444.951	26,11%

Sumber: Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang

Tabel 1.1. tersebut menyajikan data mengenai klasifikasi hotel di Kabupaten Semarang berdasarkan jumlah hotel, banyaknya kamar yang tersedia per bulan, banyaknya kamar yang terisi tamu, dan tingkat hunian kamar (dalam persen). Hotel Bintang (15 hotel, 892 kamar) memiliki tingkat hunian kamar tertinggi, yaitu 43,07%; Hotel Non-Bintang (196 hotel, 3.924 kamar) memiliki tingkat hunian kamar terendah yakni 26,59%; sedangkan Pondok Wisata (17 hotel, 94 kamar) memiliki tingkat hunian kamar sebesar 36,41%. Secara umum, dari tahun 2021 hingga 2024 tingkat hunian kamar hotel di Kabupaten Semarang meningkat, yaitu bisa dilihat dari jumlah kamar dan kamar terisi. Hal ini menunjukkan adanya pertumbuhan dalam sektor perhotelan di Kabupaten Semarang.

Kinerja perusahaan atau bisnis merujuk pada tingkat keberhasilan yang didapatkan oleh sebuah bisnis di dalam periode tertentu. Baiknya kinerja bisnis bisa dilihat dari positifnya pertumbuhan penjualan, laba yang meningkat, dan stabilnya modal (Putri et al, 2024). Dalam konteks persaingan global yang semakin intens, kinerja bisnis hotel tidak hanya ditentukan oleh lokasi strategis dan harga yang kompetitif, tetapi juga oleh faktor-faktor seperti kualitas layanan, kemampuan berinovasi, dan penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Faktor penentu yang dapat memengaruhi persepsi dan kepuasan pelanggan adalah kualitas layanan. Konsumen cenderung memilih penyedia jasa yang memberi pengalaman positif serta sesuai maupun melampaui harapan pelanggan (Dwiyatma & Indrawijaya, 2024). Pada era digitalisasi, konsep kualitas layanan dalam industri perhotelan juga telah berkembang dengan dimensi tambahan seperti kualitas layanan elektronik (*e-service quality*). Wang et al. (2020) mengidentifikasi bahwa kemudahan penggunaan platform pemesanan online, responsivitas komunikasi digital, dan personalisasi layanan digital menjadi faktor penentu dalam pembentukan persepsi kualitas layanan bagi pelanggan hotel di era digital. Hotel yang mampu mengintegrasikan layanan tradisional dengan layanan digital secara mulus (*seamless*) terbukti memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

Kualitas layanan merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu hotel (Irshad & Maher 2019). Kinerja hotel tidak hanya diukur dari tingkat okupansi atau keuntungan finansial, tetapi juga dari kepuasan pelanggan, reputasi, serta loyalitas tamu. Dalam konteks bisnis suatu hotel, kualitas layanan mencakup berbagai aspek, seperti kenyamanan fasilitas, pelayanan hotel, serta responsivitas

terhadap kebutuhan tamu hotel. Tamu hotel lebih memilih hotel dengan fasilitas yang baik (kamar yang nyaman, air bersih, WiFi, keamanan, dll). Tingkat kenyamanan ini sangat penting untuk memastikan kepuasan pelanggan dan mempertahankan loyalitas. Selain itu pelayanan yang ramah, responsif terhadap keluhan, dan pengelolaan yang profesional akan menghadirkan pengalaman menginap yang positif ke tamu hotel. Tamu hotel yang puas kemungkinan akan menjadi pelanggan setia dan meningkatkan retensi pelanggan, yang sangat penting untuk kinerja bisnis hotel.

Sementara itu, sebagian besar hotel non-bintang masih mengandalkan model bisnis konvensional tanpa adanya inovasi dalam layanan atau fasilitas. Strategi inovasi memungkinkan hotel untuk terus beradaptasi dengan perubahan preferensi konsumen dan perkembangan teknologi, sehingga mampu menawarkan pengalaman yang unik dan relevan bagi pelanggan (Kim & Han, 2021). Dalam konteks hotel non-bintang di Kabupaten Semarang, inovasi proses sering terlihat melalui penggunaan platform *online travel agent* (OTA) untuk manajemen harga dan pemasaran. Inovasi tersebut membantu meningkatkan efisiensi operasional, menurunkan biaya, serta mempercepat layanan kepada tamu. Penelitian Chen dan Wang (2021) menunjukkan bahwa inovasi proses memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan kualitas operasional hotel kecil melalui standarisasi dan digitalisasi proses layanan. Selain itu, inovasi yang berfokus pada pengalaman tamu (*customer experience innovation*) juga berpengaruh besar terhadap reputasi dan ulasan pelanggan, terutama di platform digital yang menjadi acuan utama calon wisatawan. Sofi et al. (2020) menekankan bahwa inovasi

pengalaman seperti penataan interior yang menarik, aroma khas hotel, serta personalisasi layanan mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang kemudian bisa mendorong meningkatnya kinerja finansial dan non-finansial hotel. Bagi hotel non-bintang di Kabupaten Semarang, inovasi pengalaman ini sering diwujudkan melalui desain kamar yang estetik dan instagramable, penyediaan sarapan lokal, atau kerja sama dengan UMKM sekitar untuk menambah nilai layanan.

Keunggulan bersaing yang dihasilkan dari kombinasi layanan yang unggul dan inovasi yang efektif berpotensi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja bisnis hotel. Namun, hubungan antara variabel-variabel tersebut belum dieksplorasi secara mendalam, khususnya dalam konteks industri perhotelan di daerah penyangga kota besar seperti Kabupaten Semarang. Fenomena ini menjadi menarik untuk diteliti, mengingat karakteristik unik hotel-hotel di wilayah ini yang harus bersaing tidak hanya dengan sesama hotel lokal tetapi juga dengan hotel-hotel di kota besar terdekat seperti Semarang dan Yogyakarta.

Hotel non-bintang memiliki tantangan besar dalam mempertahankan eksistensi di tengah persaingan dengan hotel berbintang dan alternatif penginapan lainnya seperti *homestay*, *guest house*, dan layanan berbasis aplikasi digital. Untuk tetap kompetitif, hotel non-bintang harus mengembangkan strategi keunggulan bersaing yang efektif. Keunggulan bersaing berperan penting dalam meningkatkan kinerja hotel, yang mencakup aspek finansial seperti profitabilitas, serta non-finansial seperti kepuasan pelanggan dan loyalitas.

Keunggulan bersaing memiliki peran krusial dalam menentukan kinerja hotel. Hotel yang mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing cenderung mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam bisnis hotel, keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui berbagai cara yang membedakan hotel dari pesaing. Menyediakan fasilitas yang lebih baik atau unik, seperti akses Wi-Fi gratis, tempat parkir yang aman, ruang bersama untuk interaksi sosial, atau penyediaan layanan tambahan seperti laundry, bisa menjadi keunggulan yang menarik bagi tamu hotel. Kurniawan & Rangkuti (2024) mengatakan memiliki reputasi baik di kalangan tamu hotel juga merupakan bentuk keunggulan bersaing yang membantu meningkatkan kinerja bisnis. Ulasan positif, testimoni dari tamu hotel, dan rekomendasi dari mulut ke mulut adalah elemen krusial untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Riset gap pada penelitian ini diantaranya hubungan kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis dalam kinerja bisnis hotel di Kabupaten Semarang. Penelitian di negara berkembang dalam bisnis hotel telah mengungkapkan hasil variabel kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Sementara itu, *research gap* dari hasil kajian terdahulu, diantaranya:

FEB UNDIP

Tabel 1.2
Research Gap

No	Peneliti, Tahun	Temuan	Keterangan
Kualitas Layanan terhadap Kinerja Bisnis			
1.	Irshad, et al. (2021)	Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada industri perhotelan di Pakistan. Semakin baik kualitas layanan yang diberikan, maka semakin meningkat kinerja bisnis hotel.	Positif, signifikan
2.	Rahadian, et al (2025)	Pengaruh kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan terhadap kinerja menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Namun, ketika dimediasi oleh variabel kepercayaan, kualitas layanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Negatif, tidak signifikan
Strategi Inovasi terhadap Kinerja Bisnis			
3.	Harif, et. al. (2022)	Inovasi terbuka sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam industri perhotelan Malaysia.	Positif, signifikan
4.	Nugraha (2021)	Inovasi dan strategi bisnis tidak berpengaruh dalam memediasi sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan. Artinya, tidak ada pengaruh tidak langsung sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis dan inovasi.	Positif, tidak signifikan
Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing			
5.	Esrito (2023)	Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing Artinya, semakin baik kualitas layanan (kecepatan pengiriman, ketepatan pesanan, respons layanan pelanggan), maka semakin tinggi keunggulan bersaing dibanding kompetitor.	Positif, signifikan
6.	Fathiyah & Nuvriasari (2024)	Keunggulan kompetitif tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas layanan. Hal ini berarti bahwa kualitas layanan, baik yang sangat baik maupun yang buruk, tidak memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Karena berbagai alasan, bisnis tertentu mungkin tidak terlalu mengutamakan layanan	Negatif, tidak signifikan

No	Peneliti, Tahun	Temuan	Keterangan
		pelanggan. Mereka percaya bahwa konsumen lebih menghargai faktor lain seperti harga ataupun kualitas produk.	
Strategi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing			
7.	Ruiz-Fernández et al. (2025)	Strategi inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Baik hotel <i>chain</i> maupun independen dapat mencapai keunggulan bersaing, tetapi melalui pendekatan yang berbeda.	Positif, signifikan
8.	Hapsari, et al. (2024)	Inovasi terbuka tidak secara signifikan memengaruhi peningkatan keunggulan kompetitif berkelanjutan di pasar tradisional berbasis ekonomi kreatif.	Positif, tidak signifikan
Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis			
9.	Srikanlayaniwart , et al. (2022)	Keunggulan bersaing menjadi faktor mediasi yang mampu memperkuat hubungan kemampuan inovasi dengan kinerja bisnis.	Positif, signifikan
10.	Hutagalung, et al. (2022)	Keunggulan Bersaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis hotel.	Positif, tidak signifikan

Sumber: Rangkuman Penelitian, 2026

Berdasarkan hasil kajian penelitian terdahulu, ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian (*research gap*) terkait pengaruh kualitas layanan, strategi inovasi, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut masih menjadi perdebatan dan belum memiliki kesimpulan yang konsisten, khususnya dalam konteks industri jasa.

Pada hubungan kualitas layanan terhadap kinerja bisnis, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian oleh Irshad et al. (2021) menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada industri perhotelan di Pakistan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik

kualitas layanan yang diberikan, maka kinerja bisnis akan meningkat. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Rahadian et al. (2025) yang menemukan bahwa kualitas layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, bahkan menunjukkan kecenderungan negatif. Meskipun demikian, ketika dimediasi oleh variabel kepercayaan, kualitas layanan justru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja bisnis tidak selalu bersifat langsung dan dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya, pada hubungan strategi inovasi terhadap kinerja bisnis, Harif et al. (2022) menyatakan bahwa inovasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi di industri perhotelan. Sebaliknya, Nugraha (2021) menemukan bahwa inovasi dan strategi bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian yang mengindikasikan bahwa efektivitas strategi inovasi dalam meningkatkan kinerja bisnis masih dipengaruhi oleh faktor kontekstual.

Pada hubungan kualitas layanan terhadap keunggulan bersaing, Esrito (2023) menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Fathiyah dan Nuvriasari (2024) yang menyatakan bahwa kualitas layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas layanan belum tentu menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan bersaing, tergantung pada karakteristik pasar dan preferensi konsumen.

Lebih lanjut, pada hubungan strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing, Ruiz-Fernández et al. (2025) menemukan bahwa strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun, Hapsari et al. (2024) menemukan bahwa inovasi terbuka tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa tidak semua bentuk inovasi mampu secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing.

Berdasarkan berbagai perbedaan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait hubungan antara kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Selain itu, masih terbatas penelitian yang menguji secara simultan hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel tersebut dengan memasukkan keunggulan bersaing sebagai variabel intervening.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kualitas layanan dan strategi inovasi terhadap kinerja bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing, khususnya pada konteks usaha hotel non-bintang di Kabupaten Semarang. Studi ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian tersebut dengan menganalisis pengaruh **Kualitas Layanan, Strategi Inovasi, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris pada Usaha Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang).**

1.2. Rumusan Masalah

Adanya fenomena empiris menunjukkan bahwa tingkat hunian serta jumlah tamu yang menginap pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang cenderung mengalami fluktuasi, bahkan penurunan pada periode tertentu dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini menjadi tantangan serius bagi pelaku usaha hotel non bintang, mengingat keberlangsungan bisnis sangat bergantung pada kemampuan mempertahankan pelanggan serta menciptakan keunggulan bersaing di tengah persaingan yang semakin ketat.

Selain fenomena tersebut, terdapat pula *research gap* yang mendasari penelitian ini. Berbagai penelitian empiris sebelumnya, termasuk Srikalanayniwart et al. (2022) menyatakan bahwa keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja bisnis dan bahkan berperan sebagai variabel mediasi. Namun, Hutagalung et al. (2022) menemukan bahwa keunggulan bersaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis hotel. Hal ini menunjukkan bahwa peran keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis masih belum konsisten.

Rumusan penelitian dalam hal ini yaitu membangun kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing, kualitas layanan dan strategi inovasi. Berdasarkan uraian mengenai fenomena empiris dan *research gap* tersebut, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang?
2. Apakah strategi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang?

3. Apakah kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang?
4. Apakah strategi inovasi berpengaruh positif keunggulan bersaing pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang?
5. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu mengeksplorasi pengaruh kualitas layanan dan strategi inovasi pada kinerja bisnis dengan keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening*. Di bagian ini, penelitian akan berkonsentrasi pada bisnis hotel non bintang di Kabupaten Semarang. Adapun rincian dari tujuan penelitian adalah:

6. Menganalisis dan menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang.
7. Menganalisis dan menguji pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja bisnis pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang.
8. Menganalisis dan menguji pengaruh kualitas layanan terhadap keunggulan bersaing pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang.
9. Menganalisis dan menguji pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja bisnis pada pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang.
10. Menganalisis dan menguji pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing pada usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Berikut kegunaan teoritis dari kajian ini yaitu:

1. Memberi wawasan serta memperbanyak literatur perihal pengaruh kualitas layanan, strategi inovasi, serta keunggulan bersaing pada kinerja bisnis.
2. Memberi landasan bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen bisnis, khususnya pada industri perhotelan.
3. Memperkuat atau menguji kembali teori-teori yang telah ada terkait dengan manajemen strategi dan kinerja bisnis.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Sementara kegunaan praktisnya adalah:

1. Menambah wawasan dan pengetahuan kepada pengelola hotel non-bintang di Kabupaten Semarang dalam meningkatkan kinerja bisnisnya.
2. Membantu pelaku usaha untuk mengembangkan strategi layanan dan inovasi agar lebih kompetitif.
3. Menjadikan bahan pertimbangan bagi pihak terkait ataupun pemerintah dalam merumuskan kebijakan untuk mendukung industri perhotelan.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

11. Latar Belakang Masalah

12. Rumusan Masalah

13. Tujuan Penelitian

14. Kegunaan Penelitian

15. Sistematika Penulisan

BAB II Tinjauan Pustaka

1. Landasan Teori
2. Perumusan Hipotesis
3. Penelitian Terdahulu

BAB III Metode Penelitian

1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel
2. Jenis dan Sumber Data
3. Populasi Penelitian, Sampel Penelitian, Responden Penelitian, dan Teknik Penentuan Ukuran Sampel
4. Teknik Pengumpulan Data
5. Teknik Analisis Data

BAB IV Analisis Data

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif
2. Hasil Analisis Data
3. Pembahasan

BAB V Simpulan dan Implikasi Kebijakan

1. Kesimpulan
2. Implikasi Teoritis
3. Implikasi Manajerial
4. Keterbatasan Penelitian
5. Agenda Penelitian Mendatang

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori RBV (*Resource-Based View*)

Resource-Based View (RBV) dipahami sebagai suatu teori dalam manajemen strategis yang menekankan bahwasanya keunggulan bersaing dan kinerja bisnis yang unggul itu ditentukan oleh sumber daya internal di suatu perusahaan. Pada teori ini, dipaparkan bahwasanya perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila mampu mengelola sumber dayanya secara efektif sehingga hasilnya akan sulit ditiru oleh pesaing, yang pada gilirannya membentuk hambatan persaingan (Mahoney & Pandian, 1992).

Menurut Barney (1991), Teori *Resource Based View* mensyaratkan jenis-jenis sumberdaya guna mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, antara lain:

1. *Valuables Resources*

Sumber daya perusahaan akan dianggap bernilai apabila dapat dimanfaatkan dalam pelaksanaan strategi sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Sumber daya yang memiliki nilai akan mampu mengoptimalkan peluang yang tersedia sekaligus meminimalkan ataupun mengatasi berbagai ancaman-ancaman yang ada.

2. *Rare Resources*

Sumber daya yang tergolong langka yakni jenis yang tidak bisa dimiliki perusahaan lain, khususnya para pesaing. Kepemilikan atas sumber daya ini

memungkinkan perusahaan melaksanakan strateginya, sementara pesaing tidak mampu menirunya karena keterbatasan sumber daya yang setara. Guna mendapat keunggulan kompetitif berkelanjutan, suatu perusahaan bukan hanya dituntut memiliki sumber daya yang bernilai, sebab ada kemungkinan pesaing juga memiliki sumber daya yang bernilai serupa.

3. *Imperfectly Imitable Resources*

Sumber daya yang bernilai dan sekaligus langka hanya bisa dijadikan dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila tidak dapat ditiru secara sempurna oleh perusahaan lain. Perusahaan dengan sumber daya berharga tertentu dan jarang dimiliki oleh pesaing serta diperoleh melalui keadaan historis yang unik, berpeluang memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau jangka panjang. Hal ini memungkinkan adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas yang tidak dapat ditiru perusahaan pesaing dari waktu ke waktu.

4. *Non-Substitutability*

Sumber daya yang mampu menghadirkan keunggulan bersaing berkelanjutan juga harus mempunyai sifat yang tergantikan. Dengan penjelasan lainnya bahwa pesaing tidak mempunyai sumber daya setara dalam menggantikan peran sumber daya tersebut dalam menjalankan strategi. Meskipun sebuah perusahaan mempunyai sumberdaya yang mempunyai nilai, langka dan tak mudah ditiru, namun bilamana pesaing mempunyai alternatif yang setara, sumberdaya tersebut tak lagi dijadikan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Teori *Resource-Based View* memaparkan bahwasanya kinerja bisnis yang tinggi dapat dicapai melalui pengelolaan dan pemanfaatan pada sumber daya internal dengan sifat yang unik dan mengandung nilai strategis. Oleh karena itu, strategi perusahaan harus difokuskan pada penciptaan, pengembangan, dan perlindungan sumber daya tersebut.

2.1.2. Kinerja Bisnis

Kinerja atau *performance* ialah upaya dan hasil kerja usaha yang didapatkan individu maupun kelompok pada sebuah organisasi berdasar pada wewenang dan tanggung jawabnya dengan pencapaian tujuan organisasi bersangkutan dengan sah, tidak bertentangan dengan hukum dan juga moral maupun etika (Larashati & Hariyati, 2021). Sementara itu kinerja bisnis meliputi pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, ROI pemasaran, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, nilai seumur hidup pelanggan, laba bersih, margin laba, arus kas operasional (Mahendra & Nuvriasari, 2025).

Secara umum kinerja bisnis mencakup dua aspek utama, yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Kinerja keuangan menggambarkan kinerja yang bisa diukur melalui penggunaan indikator nilai uang ataupun aktivitas finansial . Sementara itu, kinerja non-keuangan mencakup aspek yang tak bisa dinilai dengan uang, berupa citra merek, kepuasan pelanggan, kinerja organisasi, serta inovasi. Kinerja keuangan umumnya mencakup keberlangsungan perusahaan pada jangka pendek, sementara pada kinerja non-keuangan lebih erat kaitannya pada pertumbuhan berkelanjutan dalam jangka panjang (Nguyen *et al.*, 2021).

Dinamika dalam perubahan bisnis dapat mempengaruhi berbagai perusahaan maupun industri, terutama kinerja perusahaan yang merupakan faktor kunci dalam menentukan nilai pasarnya (Alsmady, 2022). Tingginya peluang bisnis dapat memicu persaingan yang semakin ketat, yang menjadikannya menuntut para pelaku usaha agar senantiasa meningkatkan kualitas layanan serta melakukan pengembangan model bisnis yang inovatif, responsif, dan adaptif pada dinamika pasar (Puate, 2021).

Menurut Jawad *et al.* (2020), ada 3 indikator yang bisa dipergunakan dalam pengukuran kinerja suatu bisnis, antara lain:

1. Tingkat Penjualan

Tingkat penjualan bisa dimaknai sebagai kuantitas produk dan jasa yang berhasil dipasarkan oleh bisnis di dalam periode waktu tertentu dan menjadi komponen krusial dalam memperoleh pendapatan perusahaan.

2. Tingkat Profitabilitas

Tingkat ini menunjukkan sejauh mana sebuah bisnis mampu menghasilkan laba dari aktivitas operasionalnya dan menjadi indikator utama dalam memberikan penilaian pada kondisi finansial perusahaan.

3. Tingkat Pangsa Pasar

Tingkat ini merujuk pada sejauh mana produk atau layanan perusahaan bisa diterima pasar dan juga berkembang. Dalam aspek ini mencakup penilaian posisi kompetitif perusahaan, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan kebutuhan dan kehendak konsumen.

Penilaian kinerja bisnis sangat penting bagi manajemen dan administrasi modern karena para eksekutif harus menyadari kondisi dan kinerja bisnis setiap saat sebagai informasi kunci dalam merumuskan strategi dan kebijakan kompetitif dan menilai kemampuan manajemen para eksekutif di bisnis tersebut (Srikanlayaniwart,*et al.*, 2023).

2.1.3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing yaitu konsep fundamental dalam manajemen strategi yang merujuk pada posisi superior yang dimiliki suatu organisasi dibandingkan pesaingnya. Mengacu pada Porter (1985), keunggulan bersaing diartikan sebagai nilai yang dapat dihasilkan perusahaan bagi konsumennya, dimana nilai tersebut melebihi biaya yang dipakai oleh perusahaan untuk menciptakan hal tersebut. Dalam perkembangannya, Barney (1991) memperluas pemahaman mengenai keunggulan bersaing dengan memaparkan bahwa keunggulan bersaing bisa tercapai ketika perusahaan menjalankan strategi penciptaan nilai yang belum digunakan oleh pesaing saat ini maupun calon pesaing. Selanjutnya, keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) muncul apabila strategi tersebut tidak dapat ditiru manfaatnya oleh perusahaan lain.

Dalam bukunya "*Competitive Advantage*" (1985), Porter mengusulkan tiga jenis strategi generik yang memungkinkan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing, diantaranya:

1. Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*): Menekan biaya produksi dan distribusi serendah mungkin agar perusahaan mampu menawarkan harga lebih rendah diberikan para pesaing.

2. Diferensiasi (*Differentiation*): Menciptakan produk atau layanan yang dipersepsikan unik dalam industri.
3. Fokus (*Focus*): Berkonsentrasi pada pasar yang lebih sempit dengan mengandalkan efisiensi biaya atau keunikan produk sebagai sumber keunggulan bersaing.

Perusahaan yang gagal mengadopsi salah satu dari strategi generik ini berisiko terjebak dalam kondisi "*stuck in the middle*" yang mengakibatkan kinerja di bawah rata-rata industri. Namun demikian, studi empiris oleh Miller & Dess (1993) menunjukkan bahwa kombinasi strategi juga dapat menghasilkan kinerja superior.

Menurut Gleißner et al. (2013), terdapat 5 item skala standar untuk menilai keunggulan kompetitif suatu perusahaan:

1. Intensitas persaingan

Perusahaan yang mempunyai intensitas persaingan merupakan pertanda bahwa keunggulan bersaing perusahaan tersebut dinilai baik. Namun, perusahaan yang mempunyai intensitas persaingan belum tentu mencerminkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik.

2. Harga bersaing

Perusahaan yang dikategorikan baik adalah perusahaan yang memiliki harga bersaing. Namun, mempunyai harga yang kompetitif belum tentu mengakibatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik.

3. Keunikan

Perusahaan yang memiliki keunikan merupakan pertanda bahwa

keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik. Namun, memiliki keunikan belum tentu mengakibatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik.

4. Permintaan pelanggan

Perusahaan yang selalu merealisasikan permintaan pelanggan merupakan pertanda bahwa keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik. Namun, merealisasikan permintaan pelanggan belum tentu mengakibatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik.

5. Pencetus hal baru

Perusahaan yang berani mencetuskan hal baru merupakan pertanda bahwa keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik. Namun, menjadi pencetus dalam hal baru belum tentu mengakibatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut baik.

2.1.4. Kualitas Layanan

Salah satu faktor kunci penentu kepuasan pelanggan dan kesuksesan sebuah organisasi jasa, termasuk sektor perhotelan, adalah kualitas layanan. Kualitas layanan dipahami sebagai tingkat kemampuan sebuah layanan didalam memenuhi hingga melampaui harapan pelanggan (Zeithaml *et al.*,1990). Teori dasar ini mempunyai model yang banyak dijadikan sebagai rujukan dalam studi kualitas layanan yaitu model SERVQUAL. Model ini mencakup lima dimensi terpenting dalam pengukuran kualitas layanan, yaitu:

1. *Tangibles* (Berwujud): penampilan fisik fasilitas, peralatan, dan tenaga kerja.
2. *Reliability* (Keandalan): kemampuan dalam menyampaikan layanan berdasar pada janji dengan akurat dan konsisten.

3. *Responsiveness* (Daya tanggap): kesiapan serta kecepatan dalam membantu pelanggan.
4. *Assurance* (Jaminan): pengetahuan, sopan santun, dan kapabilitas pegawai didalam menciptakan kepercayaan.
5. *Empathy* (Empati): perhatian personal pada kebutuhan pelanggan.

Menanggapi kritik terhadap model SERVQUAL, Cronin & Taylor (1992) mengembangkan model SERVPERF yang hanya berfokus pada pengukuran persepsi kinerja tanpa membandingkannya dengan harapan. Pendekatan ini didukung oleh argumen bahwa pengukuran kinerja saja sudah cukup untuk menilai kualitas layanan. Sementara itu, model *Hierarchical Service Quality* dari Brady & Cronin (2001) mengusulkan bahwa persepsi kualitas layanan terbentuk dari tiga dimensi utama yang mana mencakup kualitas interaksi, kualitas lingkungan fisik, dan kualitas hasil.

Secara lebih luas, kualitas layanan menjadi salah satu keunggulan kompetitif utama di tengah ketatnya persaingan bisnis. Porter (1985) menyatakan bahwa diferensiasi melalui kualitas layanan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengusaha menerapkan strategi perencanaan baru sebagai upaya dalam bersaing dan bertumbuh dengan efektif. Perencanaan strategis seharusnya tidak hanya berfokus pada bidang usaha yang sudah ada, akan namun juga mencakup pengelolaan pada area yang membutuhkan, misalnya saja manajemen layanan (Kurniasih dkk., 2021). Model ini mendukung perencanaan pada sektor usaha serta memfasilitasi identifikasi permasalahan dan alternatif solusi di berbagai bidang,

terutama yang berkaitan dengan kualitas layanan dan penyediaan produk maupun jasa (Arifuddin & Taharuddin, 2023).

2.1.5. Strategi Inovasi

Strategi inovasi diketahui sebagai pendekatan sistematis yang diimplementasikan oleh perusahaan guna menciptakan keunggulan bersaing melalui penciptaan dan penerapan pemikiran baru dalam produk, jasa layanan, proses operasional, maupun model suatu bisnis perusahaan. Inovasi bukan hanya krusial bagi kelangsungan hidup perusahaan di pasar yang dinamis, namun pula menjadi kunci dalam menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan.

Salah satu teori fundamental yang menjadi dasar pemahaman strategi inovasi adalah teori dari Joseph A. Schumpeter (1934). Dalam karyanya *The Theory of Economic Development*, Schumpeter menjelaskan bahwa inovasi merupakan motor utama dari pertumbuhan ekonomi dan transformasi industri. Ia memperkenalkan konsep “*creative destruction*”, yaitu proses terus-menerus di mana inovasi menghancurkan struktur ekonomi lama serta menggantinya dengan yang baru. Schumpeter mengidentifikasi lima bentuk inovasi, yaitu:

1. Pengenalan produk baru (*product innovation*),
2. Metode produksi baru (*process innovation*),
3. Ekspansi ke pasar baru,
4. Pemanfaatan sumber bahan baku baru, dan
5. Penataan ulang struktur organisasi industri.

Menurut Schumpeter, pengusaha (*entrepreneur*) adalah agen perubahan yang berperan dalam menerapkan “kombinasi baru” (*new combinations*) tersebut untuk menciptakan nilai dan keuntungan.

Strategi inovasi merupakan konsep multidimensi yang telah didefinisikan dari berbagai perspektif teoretis. Secara fundamental, strategi inovasi dapat dipahami sebagai pendekatan sistematis dan terstruktur yang digunakan organisasi demi pengembangan produk, layanan, proses, ataupun model bisnis baru yang menciptakan nilai (Tidd & Bessant, 2018). Dodgson *et al.* (2008) mendefinisikan strategi inovasi sebagai pola keputusan terkait dengan aktivitas inovasi organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Perkembangan teoretis strategi inovasi juga dipengaruhi oleh konteks sosio-ekonomi yang lebih luas. Misalnya, globalisasi dan perkembangan teknologi informasi telah mendorong pergeseran dari model inovasi tertutup menjadi paradigma inovasi terbuka (Chesbrough & Bogers, 2014). Demikian pula, meningkatnya kompleksitas tantangan lingkungan dan sosial telah mendorong munculnya kerangka inovasi berkelanjutan (Adams *et al.*, 2016) dan inovasi inklusif (George *et al.*, 2012).

Dalam perkembangan terkini, strategi inovasi semakin terintegrasi dengan perspektif kapabilitas dinamis (Teece, 2007), teori pembelajaran organisasi (Argote & Miron-Spektor, 2011), dan pendekatan berbasis sumber daya (Barney & Clark, 2007). Perkembangan ini mencerminkan pemahaman yang lebih holistik mengenai bagaimana organisasi dapat mengembangkan dan mengelola strategi inovasi dalam lingkungan yang semakin tidak pasti dan kompleks.

Adams *et al.* (2006) mengembangkan kerangka komprehensif untuk mengukur kinerja inovasi yang mencakup tujuh kategori: sumber daya input, manajemen pengetahuan, perumusan strategi inovasi, budaya serta struktur organisasi, pengelolaan portofolio, manajemen proyek, dan proses komersialisasi. Sementara itu, Kaplan dan Norton (1996) melalui *Balanced Scorecard* menyediakan pendekatan yang terintegrasi untuk menilai kinerja inovasi melalui dimensi keuangan, pelanggan, proses internal, serta aspek pembelajaran serta pertumbuhan.

2.2. Perumusan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Bisnis

Kualitas layanan menjadi hal penting dalam menentukan keberhasilan suatu bisnis. Dalam konteks bisnis perhotelan sifat produk yang ditawarkan bersifat tidak berwujud (*intangible*). Tamu hotel tidak dapat menilai layanan sebelum mengalaminya secara langsung, sehingga kesan pertama terhadap pelayanan staf, kebersihan kamar, ketepatan waktu pelayanan, serta perhatian terhadap kebutuhan pelanggan akan sangat menentukan persepsi mereka terhadap kualitas hotel tersebut (Tjiptono & Chandra, 2019). Semakin tinggi kualitas layanan yang diterima pelanggan, menandakan adanya peningkatan juga pada tingkat kepuasan serta loyalitas pelanggan terhadap hotel. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan pendapatan dan pertumbuhan usaha.

Beberapa penelitian terdahulu telah menemukan keberadaan hubungan pada kualitas layanan dan kinerja bisnis secara positif signifikan. Irshad & Maher

(2019) memaparkan bahwa kualitas layanan menyumbang pengaruhnya pada kinerja bisnis secara positif signifikan. Sementara itu Santa, et al. (2025) juga menyatakan bahwa kualitas merupakan faktor sentral yang menghubungkan strategi, inovasi, dan outsourcing dengan kinerja hotel, begitu pula dengan Chandra, dkk (2024) menyatakan bahwa kualitas layanan juga memberikan pengaruh besar terhadap performa bisnis. Merujuk pada pemaparan tersebut, maka selanjutnya hipotesis yang bisa dirumuskan pada kajian ini, yaitu:

H1: Kualitas Layanan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

2.2.2. Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis

Dalam konteks manajemen strategis, Dess dan Lumpkin (2005) menjelaskan bahwa strategi inovasi yang efektif memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, memperbaiki efisiensi internal, serta memanfaatkan peluang pasar secara lebih optimal. Dalam industri jasa seperti perhotelan, strategi inovasi sangat penting karena sifat persaingan yang dinamis dan ketergantungan terhadap pengalaman pelanggan. Menurut Ottenbacher dan Gnoth (2005), inovasi dalam pelayanan hotel seperti personalisasi layanan, pemanfaatan teknologi digital, dan pengembangan konsep baru bisa memicu meningkatnya kepuasan pelanggan serta kinerja bisnis dengan menyeluruh.

Beberapa penelitian terdahulu mendapati keberadaan pada strategi inovasi dan kinerja bisnis secara positif signifikan. Harif (2022) mengungkapkan bahwa *open innovation* berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Sedangkan Hariandja dan Sartika (2022) juga mendapati keberadaan hubungan strategi inovasi dengan kinerja bisnis secara positif signifikan. Sementara itu Ledi, et al. (2024) juga

menyatakan bahwa strategi inovasi menyumbang pengaruhnya pada kinerja bisnis secara positif signifikan.

Berdasarkan kajian teori serta penelitian terdahulu, hipotesis yang dirumuskan pada kajian ini yaitu:

H2: Strategi Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

2.2.3. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing

Kotler dan Keller (2016) memaparkan bahwasanya perusahaan yang mampu memberikan layanan unggul secara konsisten akan memiliki nilai diferensiasi dibanding pesaing. Diferensiasi ini menjadi sumber keunggulan bersaing karena sulit ditiru oleh kompetitor. Kualitas layanan yang baik bukan hanya akan menyumbang dampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan, namun juga memicu terbentuknya persepsi positif terhadap perusahaan, yang menjadi dasar terciptanya keunggulan kompetitif. Perusahaan yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan akan lebih adaptif terhadap kebutuhan pelanggan, mempunyai daya saing yang lebih kuat, serta bisa bertahan pada lingkungan bisnis yang dinamis.

Sementara itu, beberapa penelitian terdahulu telah menemukan keberadaan hubungan pada kualitas layanan dan keunggulan bersaing secara positif signifikan. Abdul-Aziz Ahmad & Jais (2024) juga menekankan bahwa kualitas layanan menyumbang pengaruhnya pada keunggulan kompetitif berkelanjutan secara positif signifikan. Sedangkan Phaxaisithidet & Banchuen (2023) juga mendapati bahwasanya kualitas layanan juga menyumbang dampak positif pada keunggulan bersaing., serupa dengan Fathiyah & Nuvriasari (2024) yang menemukan hubungan

pada kualitas layanan dan keunggulan bersaing yang positif dan signifikan.

Merujuk pada pemaparan tersebut, maka pengajuan hipotesis berupa:

H3: Kualitas Layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

2.2.4. Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Schumpeter (1934) menyatakan bahwa inovasi merupakan “mesin penggerak” pertumbuhan ekonomi dan keunggulan kompetitif. Dalam konteks bisnis modern, inovasi memungkinkan perusahaan menciptakan nilai baru bagi pelanggan, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, serta memperkuat posisi pasar. Ini konsisten dengan Barney (1991) dalam teori *Resource-Based View (RBV)*, bahwasanya inovasi termasuk sumber daya yang mengandung nilai, langka, sulit ditiru, serta tak tergantikan, menjadikannya bisa dijadikan sebagai dasar untuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Menurut Porter (1985), perusahaan yang mampu berinovasi secara berkelanjutan akan lebih mudah menciptakan diferensiasi produk dan efisiensi operasional, yang kemudian bisa memicu meningkatnya daya saing di pasar.

Beberapa penelitian terdahulu telah mendapati keberadaan hubungan pada strategi inovasi dan keunggulan bersaing secara positif signifikan. Fernandez *et al.* (2025) memaparkan bahwa strategi inovasi menyumbang pengaruhnya pada keunggulan bersaing secara positif signifikan. Timotius (2023) juga mengemukakan bahwa Inovasi secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil tersebut juga disetujui oleh Xue *et al.* (2024) yang menjelaskan bahwasanya keunggulan bersaing terpengaruh secara positif dan signifikan oleh strategi inovasi.

Dengan mempertimbangkan penjelasan dan temuan penelitian terdahulu yang telah disampaikan, maka diajukan hipotesis penelitian bisa dirumuskan di bawah ini:

H4: Strategi Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2.2.5. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merupakan faktor penting yang menentukan tingkat keberhasilan dan keberlanjutan kinerja bisnis suatu organisasi. Menurut Porter (1985), keunggulan bersaing tercapai ketika perusahaan bisa menghadirkan nilai lebih tinggi untuk pelanggan ketimbang pesaing dengan adanya diferensiasi produk, biaya lebih kecil, ataupun fokus terhadap segmen pasar tertentu. Dengan memiliki keunggulan bersaing, perusahaan dapat memperkuat posisi pasar, meningkatkan profitabilitas, serta mencapai kinerja bisnis yang diharapkan.

Beberapa penelitian terdahulu sudah mendapati keberadaan hubungan positif signifikan pada keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Dalam kajian Srikanlayaniwart *et al.* (2022) ditemukan bahwa keunggulan bersaing berhubungan positif dan signifikan pada kinerja bisnis. Hutagalung *et al.* (2021) juga menemukan bahwa didapati hubungan positif signifikan pada keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Keunggulan bersaing menjadi hal yang krusial dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Ini juga ditunjang oleh Mahendra & Nuvriasari (2025) yang berpendapat bahwa keunggulan bersaing menyumbang pengaruhnya pada kinerja bisnis secara positif signifikan.

Merujuk pada pemaparan di atas yang sudah disampaikan, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian yaitu:

H5: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja bisnis.

2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Masalah	Temuan
1.	Irshad & Maher (2019)	Penelitian ini mengkaji korelasi kualitas layanan dengan kinerja bisnis hotel di Pakistan, dengan menyoroti bahwa meningkatnya kualitas layanan tidak hanya memicu peningkatan kepuasan pelanggan, namun pula memberi dampak langsung pada profitabilitas dan daya saing.	Kualitas layanan menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis hotel secara positif signifikan, di mana peningkatan layanan mendorong kepuasan, loyalitas pelanggan, serta citra dan pendapatan yang lebih baik.
2.	Santa, <i>et al.</i> (2025)	Penelitian ini menyoroti peran sentral kualitas dalam meningkatkan kinerja hotel, karena berbagai strategi bisnis tidak selalu menghasilkan hasil optimal ketika kualitas layanan dan operasional tidak terpenuhi.	Kualitas menjadi faktor utama yang menghubungkan strategi, inovasi, dan outsourcing dengan kinerja hotel. Strategi dan inovasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas mendorong hasil bisnis lebih baik, sedangkan outsourcing efektif hanya jika mampu menjaga standar kualitas layanan.
3.	Chandra & Handoyo (2024)	Penelitian ini meneliti pengaruh kehadiran online dan kualitas layanan pada kinerja bisnis UMKM pariwisata, dengan menyoroti bahwa promosi digital harus diimbangi dengan layanan berkualitas.	Online presence menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis secara positif signifikan melalui peningkatan jangkauan dan peluang penjualan. (1) Kualitas layanan meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan reputasi bisnis.

No	Peneliti	Masalah	Temuan
			(2) Kombinasi keduanya memperkuat promosi, kepercayaan, dan pertumbuhan bisnis.
4.	Harif <i>et al.</i> (2022)	Penelitian ini meneliti pengaruh <i>open innovation</i> , kualitas layanan hotel, dan strategi pemasaran terhadap kinerja bisnis hotel, mengingat pentingnya keterbukaan inovasi, peningkatan layanan, dan strategi pemasaran di tengah persaingan global.	(1) <i>Open innovation</i> meningkatkan kinerja bisnis hotel melalui kolaborasi eksternal yang mendorong ide baru dan nilai tambah. (2) Kualitas layanan berdampak signifikan pada kepuasan, loyalitas, dan citra hotel. (3) Strategi pemasaran yang tepat memperluas pasar dan memperkuat daya saing. (4) Sinergi ketiganya menghasilkan kinerja bisnis terbaik melalui inovasi, layanan unggul, dan pemasaran efektif.
5.	Hariandja & Sartika (2022)	Penelitian ini meneliti pengaruh inovasi merek dan kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja hotel internasional yang menghadapi perubahan preferensi wisatawan, persaingan global, dan dinamika digitalisasi.	<i>Brand innovation</i> meningkatkan kinerja hotel internasional melalui pembaruan identitas dan pengalaman unik bagi tamu. Kapabilitas dinamis pemasaran memperkuat daya saing dengan respons cepat terhadap perubahan pasar. Sinergi keduanya menghasilkan kinerja unggul dalam pendapatan, kepuasan, dan pangsa pasar. Fleksibilitas dan adaptasi menjadi kunci keberlanjutan hotel di pasar global.
6.	Ledi <i>et al.</i> (2024)	Penelitian ini meneliti hubungan antara pemikiran strategis, inovasi, dan kinerja hotel dalam menghadapi krisis atau kondisi bisnis yang tidak stabil.	(1) Pemikiran strategis meningkatkan kinerja dan kemampuan hotel menghadapi ketidakstabilan. (2) Pemikiran strategis mendorong inovasi pada produk, layanan, dan proses. (3) Inovasi memperkuat kinerja melalui kepuasan dan daya saing.

No	Peneliti	Masalah	Temuan
			(4) Inovasi memediasi hubungan antara pemikiran strategis dan kinerja hotel.
7.	Abdul-Aziz Ahmad & Jais (2024)	Penelitian ini meneliti pengaruh sumber daya logistik terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan kualitas layanan sebagai mediator, khususnya pada industri perhotelan di Kurdistan yang masih belum optimal dalam pengelolaan logistik.	(1) Sumber daya logistik meningkatkan kualitas layanan melalui pengelolaan operasional yang efisien. (2) Kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. (3) Kualitas layanan memediasi hubungan antara sumber daya logistic dan keunggulan kompetitif.
8.	Phaxaisithid et & Banchuen (2023)	Penelitian ini meneliti pengaruh fleksibilitas dan kualitas layanan logistik terhadap keunggulan bersaing di Kawasan Ekonomi Khusus Lao PDR, mengingat peran strategis sektor logistik dalam mendukung bisnis dan menarik investasi.	(1) Fleksibilitas logistik menyumbang pengaruh pada keunggulan bersaing secara positif signifikan. (2) Kualitas layanan logistik juga meningkatkan keunggulan bersaing. (3) Kombinasi keduanya menciptakan nilai strategis yang memperkuat efisiensi, kepuasan pelanggan, dan keandalan operasional.
9.	Fathiyah & Nuvriasari (2024)	Penelitian ini mengkaji pengaruh tiga faktor utama terhadap keunggulan bersaing coffee shop di Kota Cirebon yang tumbuh pesat.	(1) Pelayanan ramah dan cepat meningkatkan loyalitas pelanggan. (2) Kualitas produk yang tinggi memperkuat citra dan kepercayaan. (3) Harga berpengaruh, terutama jika sebanding dengan mutu layanan. (4) Kombinasi ketiganya menciptakan keunggulan bersaing paling kuat.
10.	Ruiz-Fernández <i>et al.</i> (2025)	Penelitian ini meneliti perbedaan strategi inovasi antara hotel jaringan dan hotel independen serta dampaknya terhadap	Hotel jaringan berinovasi secara terstruktur dan berbasis sistem, sedangkan hotel independen lebih fleksibel dan adaptif terhadap pasar lokal. Keduanya sama-sama

No	Peneliti	Masalah	Temuan
		keunggulan kompetitif berkelanjutan.	meningkatkan keunggulan kompetitif, namun dengan jalur berbeda: hotel jaringan unggul dalam efisiensi dan konsistensi, sementara hotel independen menonjol lewat diferensiasi dan kedekatan dengan pelanggan.
11.	Xue <i>et al.</i> (2024)	Kajian ini dimaksudkan memahami peran strategi inovasi dan transformasi digital dalam menciptakan keunggulan kompetitif pada perusahaan manufaktur di Tiongkok yang menghadapi tekanan teknologi dan persaingan global.	Strategi inovasi dan transformasi digital menyumbang pengaruh pada keunggulan kompetitif secara positif. Transformasi digital memperkuat efektivitas inovasi dengan meningkatkan efisiensi dan respons pasar, sehingga sinerginya membantu perusahaan manufaktur beradaptasi dan unggul di pasar global.
12.	Timotius (2023)	Jurnal ini membahas peran inovasi dalam strategi bisnis sebagai faktor kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing pada UMKM di Indonesia.	Inovasi berperan penting dalam strategi bisnis UMKM dengan meningkatkan keunggulan bersaing dan adaptivitas terhadap perubahan pasar. Keberhasilan inovasi terutama didorong oleh kepemimpinan visioner dan budaya yang mendukung perubahan.
13.	Srikanlayani wart <i>et al.</i> (2022)	Penelitian ini menelaah bagaimana kemampuan inovasi membantu hotel kecil di Thailand meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.	Kemampuan inovasi meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis hotel kecil, dengan keunggulan bersaing sebagai faktor mediasi yang bisa memperkuat pengaruh inovasi pada kinerja.
14.	Hutagalung <i>et al.</i> (2021)	Kajian ini mempelajari pengaruh e-marketing dan orientasi pelanggan pada kinerja bisnis hotel, baik langsung maupun melalui loyalitas pelanggan dan keunggulan kompetitif, untuk memahami bagaimana strategi digital dan pelayanan	<p>(1) Keunggulan bersaing meningkatkan kinerja bisnis hotel.</p> <p>(2) E-marketing memperkuat loyalitas pelanggan.</p> <p>(3) Orientasi pelanggan juga meningkatkan loyalitas.</p> <p>(4) Loyalitas pelanggan membangun keunggulan kompetitif.</p>

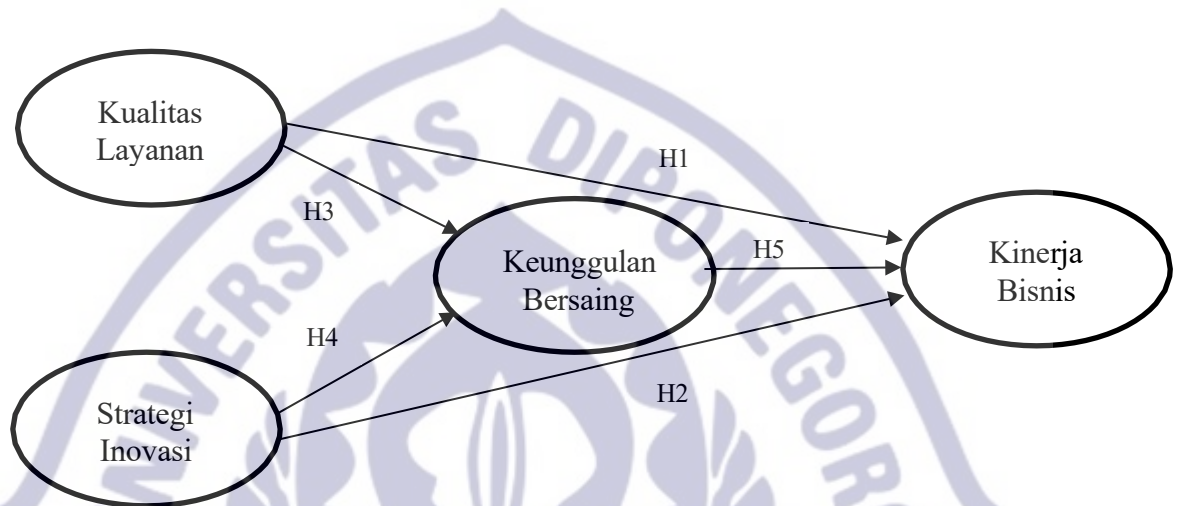
No	Peneliti	Masalah	Temuan
		memengaruhi performa bisnis.	(5) <i>E-marketing</i> dan orientasi pelanggan menyumbang pengaruh pada kinerja secara tidak langsung melalui loyalitas dan keunggulan bersaing.
15.	Mahendra & Nuvriasari (2025)	Penelitian ini mengkaji pengaruh orientasi pelanggan dan inovasi produk terhadap kinerja bisnis fashion, dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Masalah muncul karena bisnis fashion perlu strategi inovatif untuk bertahan di pasar yang cepat berubah.	(1) Orientasi pelanggan dan inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. (2) Keunggulan bersaing meningkatkan kinerja bisnis fashion secara signifikan. (3) Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pelanggan dan inovasi produk terhadap kinerja bisnis.

Sumber: Irshad & Maher (2019); Santa *et al.*(2025); Chandra *et al.* (2024); Harif *et al.* (2022); Hariandja & Sartika (2022); Ledi *et al.* (2024); Abdul-Aziz Ahmad & Jais (2024); Phaxaisithidet & Banchuen (2023); Fathiyah & Nuvriasari (2024); Ruiz-Fernández *et al.* (2025); Xue *et al.* (2024); Timotius (2023); Srikanlayaniwart *et al.*(2022); Hutagalung *et.al.*(2021); Mahendra & Nuvriasari (2025).

2.4. Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan analisis data, teori yang melandasi, penelitian sebelumnya serta usulan hipotesis yang diajukan, sehingga bisa disusun dan dikembangkan suatu kerangka pemikiran yang mencakup empat variabel antara lain kualitas layanan (X1) dan strategi inovasi (X2) sebagai variabel *independent*, keunggulan bersaing (Y1) sebagai variabel *intervening* dan kinerja bisnis (Y2) sebagai variabel dependen. Agar lebih mudah dipahami, kerangka pemikiran penelitian ditampilkan pada gambar:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Irshad & Maher (2019); Santa *et al.*(2025); Chandra *et al.* (2024); Harif *et al.* (2022); Hariandja & Sartika (2022); Ledi *et al.* (2024); Abdul-Aziz Ahmad & Jais (2024); Phaxaisithidet & Banchuen (2023); Fathiyah & Nuvriasari (2024); Ruiz-Fernández *et al.* (2025); Xue *et al.* (2024); Timotius (2023); Srikanlayaniwart *et al.*(2022); Hutagalung *et.al.*(2021); Mahendra & Nuvriasari (2025).

2.5. Hipotesis

Meninjau dari kerangka pemikiran yang sudah dipaparkan, maka hipotesis dirumuskan sebagai :

H1 : Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

H2 : Strategi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

H3 : Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

H4 : Strategi inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

H5 : Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Metode kuantitatif diimplementasikan pada kajian ini guna menguji pengaruh variabel X pada variabel Y. Pendekatan kuantitatif sendiri termasuk sebagai metode yang lazim digunakan oleh peneliti di dalam melakukan sebuah penelitian. Seorang peneliti membutuhkan suatu teknik di dalam mengumpulkan, menganalisis, lalu menginterpretasikan data, sesuai dengan pertanyaan dan sifat penelitian.

Adapun variabel yang digunakan pada studi ini bisa dipaparkan di bawah ini:

1. Variabel Independen

Variabel independen pada kajian ini mencakup Kualitas Layanan (X1) dan Strategi Inovasi (X2).

2. Variabel Dependen

Variabel Dependen pada kajian ini yaitu Kinerja Bisnis (Y).

3. Variabel *Intervening*

Variabel *Intervening* pada kajian ini ialah Keunggulan Bersaing (X3).

Keunggulan Bersaing memegang peran menjadi variabel perantara, yaitu penghubung variabel independen (Kualitas Layanan dan Strategi Inovasi) dan

Variabel Dependen (Kinerja Bisnis). Artinya peningkatan Kinerja Bisnis tidak

hanya disebabkan secara langsung oleh Kualitas Layanan dan Strategi Inovasi,

namun pula terpengaruh oleh Keunggulan Bersaing.

Variabel pada penelitian ini diukur melalui penggunaan skala simatik (*likert*). Skala *likert* mencakup lima tingkat jawaban yang bisa dijelaskan diantaranya:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) : Mendapat nilai bobot 1
- b. Tidak Setuju (TS) : Mendapat nilai bobot 2
- c. Netral (N) : Mendapat nilai bobot 3
- d. Setuju (S) : Mendapat nilai bobot 4
- e. Sangat Setuju (SS) : Mendapat nilai bobot 5

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1	Kualitas Layanan	Kualitas layanan dipahami sebagai persepsi pelanggan tingkat kesesuaian layanan yang diterima dengan harapan mereka, baik yang terpenuhi maupun melampaui ekspektasi tersebut.	<p>Kemampuan menyediakan fasilitas fisik yang bersih, tertata, dan nyaman bagi tamu.</p> <p>Konsistensi dalam memberikan layanan sesuai dengan permintaan dan harapan tamu.</p> <p>Kecepatan dan ketanggapan dalam merespon kebutuhan serta permintaan tamu.</p> <p>Kemampuan menciptakan rasa aman dan menumbuhkan kepercayaan tamu terhadap karyawan yang diberikan.</p> <p>Perhatian dan pemahaman personal terhadap kebutuhan dan preferensi setiap tamu.</p>	Ladhari (2009). Al-Ababneh (2017).
2	Strategi Inovasi	Strategi inovasi adalah kebijakan dan langkah yang ditempuh organisasi guna merancang dan mengimplementasikan gagasan baru dalam produk, proses, maupun model bisnis guna memperoleh	<p>Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan meluncurkan layanan baru secara berkelanjutan.</p> <p>Konsistensi dalam memperbarui dan menyempurnakan proses kerja untuk meningkatkan efisiensi operasional.</p> <p>Kemampuan menjalin kolaborasi dengan pihak eksternal untuk menciptakan nilai tambah</p> <p>Kemampuan mengembangkan strategi promosi kreatif.</p>	Gunday <i>et al.</i> (2011). Aas & Pedersen (2015).

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
		keunggulan kompetitif.	Budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk berkreasi dan mengusulkan ide-ide inovatif.	
3	Keunggulan Bersaing	Keunggulan bersaing merupakan posisi superior suatu bisnis dibanding pesaingnya, yang diperoleh melalui efisiensi biaya, diferensiasi produk, kecepatan respons, teknologi, dan kekuatan merek.	Tingkat keunikan dan diferensiasi layanan dibandingkan dengan pesaing. Efisiensi penetapan harga dibandingkan dengan pesaing. Kecepatan adaptasi usaha terhadap perubahan tren dan kebutuhan pasar. Upaya menjaga reputasi dan citra merek agar tetap unggul di pasar. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan.	Sigalas <i>et al.</i> (2013). Hitt <i>et al.</i> (2013). Pisano (2015).
4	Kinerja Bisnis	Kinerja bisnis dipahami sebagai hasil yang didapatkan perusahaan dalam aspek keuangan maupun non-keuangan, berupa pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kekuatan pasar.	Tingkat pertumbuhan pendapatan dalam satu tahun terakhir. Tingkat pertumbuhan laba usaha secara berkelanjutan. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan. Efisiensi dan efektivitas proses operasional perusahaan. Kekuatan posisi pasar dan daya saing usaha dibandingkan dengan pesaing.	Odoom <i>et al.</i> (2017). Kaplan & Norton (2008).

3.2. Jenis dan Sumber Data

Data kuantitatif diimplementasikan pada kajian ini, yakni data yang disajikan berbentuk angka atau dapat dianalisis secara numerik. Data ini diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada responden yang mewakili usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang. Data kuantitatif ini berfungsi untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis.

Berdasarkan sumbernya, data penelitian ini mencakup:

1. Data primer dipahami sebagai jenis data yang didapat langsung dari reponden dengan membagikan kuesioner. Sumber dalam penelitian ini adalah pemilik, manajer, atau pengelola hotel non bintang yang memiliki pengetahuan memadai tentang operasional bisnis hotel.
2. Data sekunder dimaknai sebagai jenis data yang didapat dari berbagai sumber yang sebelumnya sudah ada, misalnya saja laporan profil usaha hotel, data dari Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang, data statistik perhotelan dari BPS berupa data jumlah tamu menginap di hotel serta tingkat hunian kamar hotel berdasarkan klasifikasi hotel di Kabupaten Semarang tahun 2024. Data sekunder ini digunakan untuk mendukung penyusunan latar belakang, landasan teori, serta memperkuat konteks empiris penelitian.

3.3. Populasi Penelitian, Sampel Penelitian, Responden Penelitian, dan Teknik Penentuan Ukuran Sampel

3.3.1. Populasi Penelitian

Populasi pada kajian ini mencakup semua usaha hotel non bintang yang beroperasi di wilayah Kabupaten Semarang yaitu sejumlah 196 hotel. Hotel non bintang merupakan kategori akomodasi yang tidak diklasifikasikan oleh lembaga resmi perhotelan dalam strata bintang (bintang 1–5), namun tetap memberikan layanan penginapan kepada konsumen. Populasi ini dipilih karena hotel non bintang memiliki peran penting dalam mendukung sektor pariwisata daerah dan merupakan segmen bisnis yang masih sangat kompetitif, terutama dalam hal layanan, inovasi, dan strategi bersaing untuk mempertahankan kinerja bisnisnya.

3.3.2. Sampel Penelitian

Sampel diambil melalui penggunaan teknik *purposive sampling*, yakni teknik pengambilan sampel secara non-probabilitas melalui pertimbangan berbagai kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan peneliti. Penentuan teknik merujuk pada pertimbangan bahwa tidak semua usaha hotel non bintang memiliki karakteristik yang relevan dengan kebutuhan data penelitian. Kriteria yang dipakai dalam memilih sampel yaitu:

1. Hotel non bintang yang beroperasi di wilayah Kabupaten Semarang.
2. Telah menjalankan operasional minimal 2 tahun.
3. Memiliki minimal 5 karyawan tetap.
4. Pihak yang menjadi responden adalah pemilik, manajer, atau pengelola yang memahami operasional dan strategi bisnis hotel.

3.3.3. Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik, manajer, atau pengelola hotel non bintang yang memiliki pengetahuan memadai dan bertanggung jawab langsung tentang operasional bisnis hotel. Mereka dipilih karena memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi bisnis, termasuk aspek pelayanan, pengelolaan sumber daya, strategi pemasaran, hingga pengambilan keputusan. Dengan posisi dan pengalaman tersebut, responden dinilai mampu memberikan informasi yang akurat dan relevan terkait kinerja bisnis serta dinamika yang terjadi dalam operasional hotel non bintang.

3.3.4. Teknik Penentuan Ukuran Sampel

Penentuan ukuran sampel berdasarkan pada pendekatan yang dijelaskan oleh Hair et al. (2022), yang memaparkan bahwasanya jumlah sampel minimal yang disarankan untuk *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu 5 hingga 10 responden untuk setiap indikator yang diamati. Dengan jumlah indikator sebanyak 20, maka jumlah sampel minimal yang direkomendasikan adalah:

$$5 \times 20 = 100 \text{ responden}$$

Kajian ini ditetapkan sejumlah 100 responden.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan melalui pemanfaatan teknik dengan tiga metode utama, diantaranya:

1. Studi Literatur

Studi literatur dilaksanakan dengan mengkaji berbagai referensi tertulis yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian, seperti; Jurnal ilmiah nasional dan internasional terkait kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis seperti Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang ataupun penelitian terdahulu yang sejenis sebagai pembandingan dan pendukung.

2. Observasi

Observasi dilakukan secara mengamati langsung di lokasi usaha hotel non bintang untuk mencermati kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu, inovasi produk dan proses yang diterapkan, strategi bersaing yang dijalankan, serta aktivitas operasional dan performa bisnis secara umum.

3. Survei dengan Kuesioner

Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pengelola atau pemilik hotel non bintang di Kabupaten Semarang yang menjadi responden. Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator yang sudah diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu. Pada kuesioner ini, dimanfaatkan skala *Likert* dengan rentang 1 hingga 5 poin sebagai alat ukur.

3.5. Teknik Analisis Data

Pendekatan kuantitatif diimplementasikan pada kajian ini melalui penggunaan metode analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) guna melakukan pengujian keterkaitan hubungan antar variabel pada model penelitian. Guna mencapai tujuan penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan, maka kemudian dilakukan pengolahan pada data yang terkumpul berdasar pada kebutuhan analisis.

Structural Equation Modelling (SEM) dimaknai sebagai suatu metode yang mengintegrasikan dua pendekatan statistik, yaitu: analisis faktor yang berkembang pada bidang psikologi dan psikometri, serta model persamaan simultan, yang berasal dari ekonometrika. Berikut tahapan-tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural antara lain:

3.5.1. Asumsi SEM

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan terhadap setiap variabel guna memastikan distribusi data di dalamnya. Pengujian ini dimaksudkan guna menilai

kenormalan atau ketidaknormalan residual pada model regresi (Ghozali, 2017). Data dianggap berdistribusi normal jika nilai skewnessnya ± 2 dan kurtosis ± 10 (Collier, 2020)

2. *Outliers*

Outliers merupakan kondisi data dengan karakteristik yang berbeda secara signifikan dari observasi yang lain, umumnya hadir sebagai nilai ekstrem pada satu variabel ataupun kombinasi variabel (Ghozali, 2017). Identifikasi *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan jarak Mahalanobis, dengan kriteria penilaian didasarkan pada nilai *chi-square* sesuai derajat kebebasan (*degree of freedom*).

3.5.2. Tahapan Model Struktural

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Model SEM disusun merujuk pada asumsi adanya hubungan kausal, yakni perubahan pada suatu variabel diyakini dapat memengaruhi variabel lain. Namun demikian, besarnya kekuatan hubungan kausal antara dua variabel tidak ditentukan oleh teknik analisis yang digunakan, melainkan ditopang oleh kekuatan dasar teoritis yang mendasarinya (Ghozali, 2017).

2. Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Tahapan berikutnya yaitu pembentukan hubungan kausan melalui jalur dan menyusun persamaan struktural. Tahap ini meliputi dua komponen utama, yakni perancangan model struktural yang mengaitkan konstruk laten endogen dengan eksogen, serta pengembangan model pengukuran sebagai penghubung konstruk laten dan indikator ataupun variabel *manifest*. Sesudah penentuan

model pengukuran, berikutnya yaitu melakukan evaluasi reliabilitas indikator, yang bisa dilakukan melalui pendekatan estimasi empiris atau dengan menetapkan nilai secara spesifik (Ghozali, 2017)

Indikator dalam model *measurement* juga bisa dikaitkan melalui korelasi antar konstruk, tetapi hal ini sebaiknya dihindari kecuali pada situasi tertentu, misalnya ketika dampak dari *measurement* atau pengumpulan data melalui beberapa indikator dapat dipastikan secara jelas atau *longitudinal study* dimana dilakukan pengumpulan indikator serupa namun pada periode waktu berbeda.

3. Memilih Jenis Input Matrix dan Estimasi Model yang Diusulkan

Model persamaan struktural (SEM) memiliki ciri khas yang berbeda dibandingkan dengan metode analisis *multivariat* lainnya. SEM hanya menerima data masukan dalam bentuk matriks *varians-kovarians* atau korelasi. Meskipun data mentah bisa langsung dimasukkan ke dalam AMOS, program tersebut akan mengubah data mentah tersebut ke dalam bentuk matriks *kovarians* atau korelasi terlebih dahulu. Sebelum proses ini dilakukan, penting untuk terlebih dahulu menganalisis data untuk mendeteksi adanya *outlier* (Ghozali, 2017).

Mulanya, model persamaan struktural dirancang melalui penggunaan input berupa matriks *kovarians* atau *varians*, sehingga dikenal juga sebagai *covariance structural analysis*. Matriks kovarians lebih unggul dibandingkan matriks korelasi karena dapat digunakan untuk membandingkan populasi atau sampel yang berbeda secara valid. Namun, interpretasi hasil dari matriks kovarians menjadi lebih rumit karena setiap koefisien harus dijelaskan

berdasarkan indikator pembentuknya. Sementara itu, matriks korelasi memiliki kisaran standar yang memudahkan perbandingan langsung antara koefisien-koefisien dalam model. Namun, matriks korelasi dalam model persamaan struktural hanyalah versi *standardize varians* atau *kovarians*. Matriks *kovarians* dipengaruhi oleh skala pengukuran yang membandingkan variabel-variabel yang berbeda, bila tujuan penelitian yakni guna memahami pola hubungan antar konstruk dan bukan untuk memaparkan varians konstruk secara keseluruhan, karena *matriks kovarians* dipengaruhi oleh skala pengukuran kegunaan lain yakni untuk memperbandingkan variabel yang berbeda (Ghozali,2017).

4. Menilai Identifikasi Model Struktural

Meninjau dari Ghozali (2017), selama proses estimasi melalui bantuan program komputer, kerap kali muncul hasil estimasi yang tidak logis atau tidak bermakna, yang biasanya terkait masalah identifikasi pada model struktural. Untuk melihat keberadaan masalah identifikasi, bisa tampak dari hasil estimasi, misalnya:

- a. Terdapat nilai *standard error* yang sangat besar pada satu ataupun beberapa koefisien
- b. Program yang tidak mampu untuk *invert information matriks*,
- c. Ditemukan nilai estimasi yang tidak masuk akal, misalnya *error variance* yang negatif.
- d. Ditemukan korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi (lebih dari 0,90).

Jika ditemukan permasalahan identifikasi, maka ada tiga hal penting yang harus diperhatikan, diantaranya :

- a. Jumlah koefisien yang diestimasi relatif besar dibandingkan dengan banyaknya kovarian atau korelasi, yang biasanya ditunjukkan dengan *degree of freedom* yang rendah,
 - b. Adanya hubungan timbal balik atau resiprokal sesama konstruk (*model non recursive*) atau
 - c. Tidak berhasilnya penetapan nilai tetap pada skala konstruk.
5. Menilai kriteria *Goodness-of-Fit*

Ghozali (2017) menyatakan bahwa sebelum melakukan evaluasi terhadap kelayakan model struktural, penting dalam menjamin data yang dipakai sudah sesuai dengan asumsi dasar persamaan struktural. Tiga asumsi utama yang perlu untuk dipenuhi seperti pada teknik *multivariate* lainnya adalah: (1) data harus diperoleh secara independen, (2) responden dipilih secara acak (*random sampling*), dan (3) terdapat hubungan linear antar variabel. SEM sangat peka pada karakteristik distribusi data, terutama jika distribusi tidak memenuhi normalitas *multivariate* atau memiliki kurtosis tinggi. Oleh sebab itu, sebelum data dianalisis, perlu dilakukan pengujian untuk memastikan tidak ada data outlier dan bahwa distribusi data memenuhi normalitas *multivariate*.

Setelah semua asumsi SEM dipenuhi, tahapan selanjutnya yaitu mengecek apakah didapati *offending estimate*, yakni jika estimasi koefisien pada model struktural ataupun model pengukuran lebih dari batas yang bisa diterima. Bilamana sudah dipastikan tidak ada *offending estimate* dalam

model, tahap berikutnya yaitu mengevaluasi *overall model fit* melalui penggunaan beragam kriteria. *Goodness-of-fit* digunakan untuk menilai seberapa baik data observasi yang nyata cocok dengan prediksi yang dihasilkan oleh model yang diajukan.

Menurut Ghozali (2017), terdapat beberapa pengukuran penting yang digunakan untuk menilai kriteria model menggunakan *Goodness-of-Fit*, yaitu sebagai berikut:

a. *Chi-square Statistic*

Ukuran utama dari *overall fit* adalah *Likelihood-ratio-Chi Square*. Jika nilai *Chi Square* relatif tinggi dibandingkan dengan *Degree Of Freedom*, hal ini menandakan bahwasanya matriks *kovarians* atau korelasi yang diamati tidak sama secara signifikan dari yang diharapkan, kemungkinan besar model tersebut memiliki tingkat signifikansi yang rendah.

b. *Probability*

Nilai *probability* yang didapatkan yaitu $p \geq 0,05$

c. CMIN/DF

CMIN/DF dipahami sebagai rasio nilai *Chi Square* kemudian dilakukan pembagian dengan *Degree Of Freedom*. Beberapa penulis menyarankan untuk menggunakan rasio ini sebagai ukuran dalam menilai tingkat *Fit model*.

d. GFI (*Goodness Of Fit Index*)

GFI diketahui sebagai ukuran non statistik dengan rentang nilai dari 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Tingginya nilai GFI menandakan tingkat *fit*

yang lebih baik, walaupun belum ada standar pasti untuk nilai GFI yang layak. Namun, banyak dari peneliti menganjurkan bahwasanya nilai di atas 90% bisa dikatakan sebagai *Good Fit*.

e. AGFI (*adjusted goodness-of-fit*).

AGFI untuk mencocokkan model rasio *degree of freedom* yang dianjurkan dengan *degree of freedom model null*. Angka yang diperlukan yaitu $\geq 0,90$.

f. CFI (Comparative Fit Index)

CFI tidak terpengaruh ukuran sampel maka dari itu sangat baik dalam pengukuran tingkat penerimaan pada suatu model. Nilai CFI yang diharapkan yakni sejumlah $\geq 0,95$.

g. TLI (*tucker-lewis index*).

Dalam melakukan evaluasi dan analisis faktor, namun kini dikembangkan dan dipergunakan pada metode SEM. Nilai TLI yang dianjurkan yaitu sama atau $> 0,95$.

h. *Root Mean Square Error of Approximation*

RMSEA bisa dimaknai sebagai ukuran yang dipergunakan dalam menanggulangi kecenderungan statistik *Chi Square* kerap kali tidak menerima model dengan sampel berjumlah besar. Nilai RMSEA yang berada di rentang 0.05 hingga 0.08 dipandang sebagai ukuran yang dapat diterima. Secara empiris, RMSEA sangat cocok dipakai untuk menguji model konfirmatori maupun strategi model bersaing (*competing model strategy*) dengan sampel yang besar.

Tabel 3.2
Tabel Goodness Of Fit Index

Goodness Of Fit Index	Cut Off Value
Chi Square	Diharapkan kecil
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Ghozali (2017)

6. Interpretasi dan Modifikasi Model

- a. Jika model dianggap bisa diterima, maka bisa dikembangkan oleh peneliti dalam menyesuaikan model guna memicu meningkatnya deskripsi *goodness-of-fit*.
- b. Pengukuran model bisa dilaksanakan melalui penggunaan *modification indices*. Nilai *modification indices* sesuai dengan pengurangan *chi-square* ketika memperkirakan koefisien. Angka diatas 3,84 membuktikan adanya penurunan nilai *chi-square* yang signifikan.

7. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, hipotesis diujikan melalui penggunaan metode *Regression Analysis* menggunakan *software* SEM AMOS. Melalui analisis struktural dengan AMOS, akan didapati nilai *Critical Ratio* dan *Koefisien Path* untuk melihat seberapa kuat hubungan serta pengaruh antar variabel. Hipotesis dinyatakan diterima jika *Critical Ratio* bernilai lebih dari 1,645 dan probabilitasnya kurang dari 0,05, sesuai dengan pedoman Ghozali (2017).

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

4.1.1. Gambaran Umum Kondisi Pariwisata dan Perhotelan

Kabupaten Semarang dikenal sebagai satu di antara destinasi wisata unggulan di Jawa Tengah dengan berbagai macam objek wisata alam, budaya, edukasi dan buatan. Pertumbuhan sektor pariwisata di wilayah Kabupaten Semarang menunjukkan peningkatan jumlah kunjungan setiap tahunnya, baik wisatawan domestik maupun mancanegara. Pertumbuhan jumlah wisatawan tersebut memberikan dampak langsung terhadap perkembangan berbagai sektor penunjang, seperti akomodasi, transportasi, kuliner, serta industri kreatif dan kerajinan lokal. Selain itu, sektor ini turut menyerap ribuan tenaga kerja, baik secara langsung melalui usaha hotel, restoran, dan biro perjalanan, maupun secara tidak langsung melalui usaha kecil dan menengah yang berkembang di sekitar kawasan wisata.

Kabupaten Semarang memiliki keunggulan geografis karena berada di jalur strategis antara Kota Semarang, Salatiga dan kawasan wisata Bandungan. Kondisi ini membuat sektor perhotelan menjadi salah satu sektor penunjang utama pertumbuhan ekonomi daerah. Persaingan di industri perhotelan cukup kompetitif, tidak hanya antar hotel berbintang, tetapi juga antara hotel non bintang, villa maupun *homestay*.

Pada data Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang tahun 2024 menunjukkan bahwa jumlah hotel berbintang sebanyak 13 unit, sedangkan hotel non bintang tercatat sebanyak 196 unit. Jumlah hotel non bintang yang dominan menggambarkan bahwa struktur usaha akomodasi di Kabupaten Semarang masih didominasi oleh usaha berskala kecil hingga menengah. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik wilayah wisata seperti Bandungan, Ungaran, dan Bawen yang cenderung ramai oleh wisatawan keluarga, rombongan, serta wisatawan dengan harga yang cukup terjangkau. Tingkat okupansi hotel sangat dipengaruhi oleh musim liburan, akhir pekan, serta event pariwisata.

4.1.2. Kondisi Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang

Hotel non bintang merupakan akomodasi yang belum tersertifikasi klasifikasi bintang, namun tetap menyediakan layanan dasar seperti kamar, kebersihan dan pelayanan tamu. Sebagian besar hotel non bintang tersebar di wilayah Bandungan, Ungara, Ambarawa dan Bawen yang merupakan pusat pertumbuhan pariwisata. Hotel non bintang memiliki peran penting dalam mendukung kebutuhan akomodasi wisatawan, terutama karena jumlahnya jauh lebih dominan dibandingkan dengan hotel berbintang. Meskipun demikian, kategori hotel ini menghadapi berbagai karakteristik dan tantangan pada sektor usaha berskala kecil hingga menengah ini.

Pertama, pengelolaan usaha hotel non bintang sebagian besar masih dikelola pemilik ataupun keluarganya secara mandiri. Keterbatasan sumber daya, dari sisi jumlah tenaga kerja, modal, ataupun jumlah kemampuan manajerial, membuat pengembangan layanan dan fasilitas seringkali dilakukan secara bertahap

sesuai dengan kemampuan finansial. Kedua, kualitas layanan yang diberikan antar hotel non bintang sangat bervariasi. Tidak adanya standar operasional menyebabkan tingkat pelayanan antar hotel dapat berbeda. Sebagian hotel mampu memberikan layanan yang memuaskan dan sesuai ekspektasi wisatawan, namun sebagian yang lain masih minim fasilitas dan belum adanya penerapan terkait standar kebersihan dan kenyamanan secara optimal. Kualitas layanan yang bervariasi ini menjadikan salah satu tantangan dalam mempertahankan tingkat kepuasan tamu. Ketiga, tuntutan inovasi bagi hotel non bintang menuntut tren digitalisasi yang mendorong mereka untuk terus beradaptasi melalui penggunaan aplikasi pemesanan online, perbaikan dalam desain interior kamar, pengembangan paket wisata, hingga pemanfaatan media sosial dalam sarana promosi. Strategi inovasi perlu diterapkan agar hotel dapat menjangkau pasar lebih luas dan menyesuaikan diri dengan perilaku wisatawan modern yang lebih mengutamakan kemudahan serta kecepatan layanan.

Secara keseluruhan, kondisi hotel non bintang di Kabupaten Semarang meskipun menghadapi berbagai keterbatasan dan tantangan, sektor ini tetap memainkan peran sebagai penyedia akomodasi yang terjangkau bagi wisatawan. Namun untuk meningkatkan kinerja bisnis, hotel non bintang memerlukan perbaikan yang berkelanjutan dalam kualitas layanan, penerapan strategi inovasi, serta penguatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4.1.3. Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden pada kajian ini mencakup para pemilik, pengelola, atau pemilik sekaligus pengelola hotel non bintang yang beroperasi di Kabupaten Semarang.

Pemilihan responden dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa kriteria penyaringan terlebih dahulu yang tercantum dalam kuesioner, yaitu: (1) usaha termasuk hotel non bintang; (2) telah beroperasi minimal dua tahun; (3) memiliki minimal lima karyawan tetap. Dengan demikian, seluruh responden telah memenuhi syarat kelayakan untuk memberikan informasi yang relevan mengenai kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis hotel.

Berikut ini adalah deskripsi karakteristik responden penelitian berdasarkan data identitas diri dan identitas usaha yang tertera dalam kuesioner.

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin tertera di Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	81	81,00%
2	Perempuan	19	19,00%
Total		100	100,00%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2026

Sajian data tabel menjelaskan bahwasanya dari 100 responden yang disurvei, sejumlah 81 orang atau 81% laki-laki, serta 19 orang atau 19% perempuan. Informasi ini memberikan gambaran keterlibatan gender dalam pengelolaan hotel non bintang. Mayoritas responden menunjukkan bahwa pengelolaan hotel non bintang di Kabupaten Semarang sebagian besar dikelola oleh responden berjenis kelamin laki-laki. Meskipun persentase responden perempuan relatif kecil, keberadaan perempuan tetap memiliki peran penting dalam operasional hotel non bintang. Perempuan sering terlibat dalam aspek

pelayanan maupun administrasi, oleh karena itu meskipun secara kuantitatif jumlahnya lebih sedikit, kontribusi perempuan tidak dapat diabaikan dalam mendukung kinerja bisnis hotel non bintang.

2. Usia Responden

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	17 – 25 tahun	0	0,00%
2	26 – 35 tahun	4	4,00%
3	36 – 45 tahun	31	31,00%
4	46 – 55 tahun	58	58,00%
5	> 55 tahun	7	7,00%
Total		100	100,00%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2026

Melalui paparan angka pada tabel, tampak bahwasanya dari total 100 responden, kebanyakan responden berada dalam kelompok usia 46 – 55 tahun, yakni sejumlah 58 responden atau 58%. Ini membuktikan bahwasanya manajemen hotel non bintang didominasi oleh individu yang memiliki kemampuan dan kapasitas untuk mengambil keputusan dan kebijakan strategis. Berikutnya responden dengan usia 36 – 45 tahun sejumlah 31 orang atau 31%. Sementara itu, responden pada rentang usia diatas 55 tahun sebanyak 7 orang atau 7% dan untuk usia dengan rentang 26 – 35 tahun terdapat responden sebanyak 4 orang atau 4%.

3. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA / SMK	18	18,00%

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
2	D3	21	21,00%
3	S1	58	58,00%
4	S2	3	3,00%
Total		100	100%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.3 karakteristik responden merujuk pada pendidikan terakhir menampilkan bahwasanya kebanyakan responden memiliki tingkat pendidikan S1 sejumlah 58 orang atau 58% dari total responden. Dominasi responden dengan tingkat pendidikan S1 menunjukkan bahwa sebagian besar pengelola atau pelaku usaha hotel non bintang di Kabupaten Semarang telah memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Selanjutnya, responden dengan pendidikan D3 berjumlah 21 orang atau 21%, diikuti oleh SMA/SMK sebanyak 18 orang atau 18%. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan menengah maupun diploma dapat memberikan kompetensi praktis yang relevan, terutama dalam aspek operasional dan pelayanan langsung kepada pelanggan. Sementara itu responden yang mempunyai pendidikan terakhir S2 sejumlah 3 orang atau 3%.

4. Lama Usaha Beroperasi

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha Beroperasi

No	Lama Usaha	Jumlah (hotel)	Persentase (%)
1	< 5 tahun	2	2,00%
2	6 - 10 tahun	22	22,00%
3	11 - 15 tahun	37	37,00%
4	> 15 tahun	39	39,00%
Total		100	100,00%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2026

Meninjau dari data yang tersaji pada tabel, tampak dari total 100 responden pemilik atau pengelola hotel non bintang, sebagian besar hotel non

bintang telah beroperasi lebih dari 15 tahun yaitu sebanyak 39 hotel atau 39%. Hal ini menunjukkan bahwa usaha tersebut telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi dinamika pasar serta persaingan dalam industri perhotelan. Sementara itu, hotel yang telah beroperasi dalam rentang waktu 11 – 15 tahun terdapat 37 hotel atau 37%, dimana usaha tersebut telah berada pada fase pertumbuhan menuju kematangan. Sedangkan hotel dengan lama beroperasi dalam rentang waktu 6 – 10 tahun adalah sebanyak 22 hotel atau 22%, kelompok ini memungkinkan telah memiliki beberapa pelanggan tetap, sistem operasional yang lebih stabil, serta jaringan relasi bisnis yang lebih luas. Sementara itu hotel dengan lama usaha beroperasi kurang dari 5 tahun adalah sebanyak 2 hotel atau 2%.

5. Jumlah Karyawan

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

No	Jumlah Karyawan	Jumlah (hotel)	Persentase (%)
1	5 - 10 orang	43	43,00%
2	11- 15 orang	45	45,00%
3	> 15 orang	12	12,00%
Total		100	100,00%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2026

Meninjau dari tabel 4.5 mengenai karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan, diketahui bahwa dari total 100 hotel non bintang yang menjadi responden, sebagian besar hotel non bintang memiliki jumlah karyawan dengan rentang 11 -15 orang yaitu sebanyak 45 hotel atau 45%. Dengan jumlah karyawan tersebut mencerminkan skala operasional yang cukup untuk menjalankan fungsi- fungsi utama perhotelan, seperti *front office*,

housekeeping, administrasi, dan pelayanan tamu. Sementara itu, hotel dengan jumlah karyawan dengan rentang 5 – 10 karyawan terdapat 43 hotel atau 43%. Hal ini menunjukkan karakteristik usaha berskala kecil dengan kemungkinan adanya efisiensi operasional yang membuat hotel tersebut tetap mempunyai daya saing apabila mampu mengoptimalkan kualitas layanan dan kedekatan personal dengan pelanggan. Sedangkan hotel yang mempunyai karyawan lebih dari 15 orang yaitu terdapat 12 hotel atau 12%.

4.2. Hasil Analisis Data

4.2.1. Hasil Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural

Model persamaan struktural, yang lebih dikenal dengan SEM (*Structural Equation Modelling*), dipahami sebagai kombinasi dari metode-metode statistik yang memudahkan proses uji rangkaian model yang kompleks dengan bersamaan, terutama dalam analisa aspek serta regresi antar variabel. Pada studi ini, ada dua variabel bebas, satu variabel penghubung, juga satu variabel terikat. Agar dapat menyatakan bahwa model yang dibentuk melalui data yang telah didapatkan dengan baik, pengujian SEM wajib menyanggupi beberapa asumsi anggapan. Di bawah ini adalah beberapa anggapan yang wajib disanggupi supaya model persamaan struktural dianggap fit.

4.2.2. Hasil Uji Normalitas

Normalitas pada kajian ini diujikan dengan melihat nilai skewness dan kurtosis secara univariat serta nilai *critical ratio multivariat* pada output AMOS. Menurut Ghozali (2017), data dianggap berdistribusi normal secara univariat

bilamana nilai *critical ratio* untuk *skewness* dan *kurtosis* $\pm 2,58$ pada signifikansi 0,01. Hasil pengujian normalitas dipaparkan di bawah ini:

Tabel 4.6
Uji Normalitas

Variabel	skew	c.r.	kurtosis	c.r.	Keterangan
KBI5	-0.344	-1.403	-1.153	-2.354	Normal
KBI4	-0.07	-0.288	-1.38	-2.817	Normal
KBI3	-0.214	-0.872	-1.172	-2.392	Normal
KBI1	-0.119	-0.485	-1.283	-2.62	Normal
KBI2	-0.148	-0.605	-1.21	-2.47	Normal
KBR5	-0.429	-1.751	-1.26	-2.572	Normal
KBR4	-0.435	-1.774	-1.17	-2.388	Normal
KBR1	-0.344	-1.403	-1.153	-2.354	Normal
KBR2	-0.167	-0.683	-1.232	-2.514	Normal
SI5	-0.163	-0.667	-1.425	-2.909	Normal
SI4	-0.241	-0.983	-1.246	-2.542	Normal
SI3	-0.339	-1.386	-1.247	-2.546	Normal
SI1	-0.217	-0.884	-1.065	-2.175	Normal
SI2	-0.296	-1.21	-1.23	-2.511	Normal
KL5	-0.435	-1.774	-1.17	-2.388	Normal
KL3	-0.122	-0.498	-1.339	-2.733	Normal
KL1	-0.16	-0.655	-1.376	-2.809	Normal
KL2	-0.247	-1.009	-0.826	-1.687	Normal
Multivariate		18.02	3.358	Normal	

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Meninjau dari hasil pengolahan data, semua indikator penelitian memiliki nilai C.R. *skewness* dan *kurtosis* yang berada dalam rentang $\pm 2,58$. Maka, bisa dikonklusikan bahwasanya secara univariat seluruh variabel dalam penelitian ini mengandung distribusi normal. Berikutnya, normalitas multivariat dilihat dari nilai *critical ratio* pada bagian multivariate. Hasil output menunjukkan nilai C.R. multivariat sebesar 3,358. Nilai tersebut sedikit berada di atas batas $\pm 2,58$ sebagaimana dikemukakan oleh Ghozali (2017).

Namun demikian, dalam literatur SEM modern dijelaskan bahwa asumsi normalitas multivariat masih dapat ditoleransi pada rentang yang lebih luas. Byrne (2016) menyatakan bahwa data masih dapat dianggap normal apabila nilai C.R. berada dalam rentang -7 sampai $+7$, sedangkan Collier (2020) menyebutkan batas toleransi hingga -10 sampai $+10$. Dengan demikian, nilai C.R. multivariat sebesar 3,358 masih berada dalam batas toleransi yang dapat diterima, sehingga data penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi asumsi normalitas dapat dilanjutkan.

4.2.3. Hasil Uji *Outlier*

Outliers merujuk pada situasi dimana data penelitian memiliki nilai-nilai yang sangat ekstrim, mungkin karena karakteristiknya yang unik atau memiliki perbedaan yang signifikan dengan data lain dalam penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian *outliers* melalui memeriksa hasil *Mahalanobis distance* serta *chi-square* dalam tingkat signifikan ($p > 0,001$) guna memberikan kepastian bahwasanya tidak terdapat permasalahan dengan *multivariate outliers* pada penelitian ini (Ghozali, 2017). Hasil *chi-square* tabel yang diperoleh ialah 144.799. Nilai Mahalanobis d-squares paling tinggi yaitu:

Tabel 4.7
Hasil Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
7	33.612	0.014	0.757
29	32.756	0.018	0.535
21	30.737	0.031	0.6
50	30.42	0.034	0.433
96	30.253	0.035	0.274
88	30.067	0.037	0.164
86	29.788	0.04	0.102
Chi-square = 144.799			

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Apabila uji hasil *mahalanobis distance* paling tingginya mempunyai nilai tidak melebihi 144,799, maka hal ini menunjukkan bahwa tidak didapati *outliers*. Pada kajian ini tidak didapati persoalan *multivariate outliers* dalam data, dikarenakan hasil *mahalanobis distance* yang paling tinggi dalam data tersebut adalah sejumlah 33,612 dimana hasil tersebut lebih rendah daripada 144,799.

4.2.4. Hasil Uji Multikolinieritas dan Singularitas

Deteksi multikolinieritas dan singularitas pada gabungan variabel bisa dilakukan melalui hasil determinan dari matriks kovarian sampel. Jika nilai determinan tersebut sangat kecil atau mendekati nol, hal ini mengindikasikan adanya masalah multikolinieritas. Syarat utama untuk penelitian ini adalah nilai determinan dari matriks kovarian sampel tidak boleh mutlak sama dengan nol (Ferdinand, 2014). Hasil determinan dari matriks kovarian sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Uji Multikolinieritas dan Singularitas

Kovarian	KB15	KB14	KB13	KB11	KB12	KBR5	KBR4	KBR1	KBR2	SI5	SI4	SI3	SI1	SI2	KL5	KL3	KL1	KL2
KB15	0.56																	
KB14	0.292	0.618																
KB13	0.224	0.295	0.553															
KB11	0.086	0.267	0.221	0.585														
KB12	0.192	0.216	0.288	0.254	0.562													
KBR5	0.184	0.211	0.2	0.124	0.129	0.617												
KBR4	0.102	0.25	0.179	0.113	0.158	0.195	0.582											
KBR1	0.19	0.272	0.204	0.136	0.252	0.334	0.262	0.56										
KBR2	0.13	0.236	0.167	0.153	0.221	0.257	0.186	0.32	0.57									
SI5	0.062	0.136	0.208	0.204	0.202	0.039	0.178	0.112	0.151	0.642								
SI4	0.202	0.244	0.222	0.13	0.227	0.138	0.116	0.112	0.136	0.207	0.58							
SI3	0.132	0.192	0.165	0.107	0.133	0.116	0.034	0.172	0.131	0.213	0.193	0.594						
SI1	0.062	0.154	0.132	0.09	0.167	0.108	0.166	0.172	0.156	0.267	0.2	0.183	0.52					
SI2	0.096	0.133	0.198	0.168	0.155	0.041	0.069	0.066	0.093	0.325	0.236	0.248	0.196	0.581				
KL5	0.142	0.18	0.129	0.153	0.158	0.045	0.112	0.122	0.206	0.068	0.066	0.084	0.116	0.039	0.582			
KL3	0.086	0.147	0.121	0.115	0.144	0.064	0.103	0.146	0.163	0.044	0.07	0.047	0.05	-0.042	0.253	0.605		
KL1	0.112	0.186	0.188	0.174	0.212	0.039	0.108	0.082	0.101	0.042	0.107	-0.047	-0.023	0.025	0.188	0.274	0.622	
KL2	0.142	0.252	0.165	0.177	0.133	0.146	0.134	0.172	0.181	0.093	0.103	0.024	0.063	0.018	0.254	0.207	0.173	0.454

Determinant of sample covariance matrix = -.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Meninjau dari hasil pengujian multikolinearitas dan singularitas, diperoleh nilai *determinant of sample covariance matrix* sejumlah 0.000. Angka ini membuktikan bahwasanya nilai determinan matriks kovarian sampel mendekati nol, namun tidak sama dengan nol secara absolut. Maka, bisa dikimpulkan bahwasanya data dalam penelitian ini tidak mengalami permasalahan multikolinearitas maupun singularitas yang serius, sehingga layak dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut melalui penggunaan SEM.

Selain itu, hasil matriks korelasi menunjukkan bahwa nilai korelasi antar indikator pada konstruk KBI, KBR, SI, dan KL berada dalam rentang yang beragam dan masih dalam batas yang dapat diterima. Nilai diagonal (yang dicetak tebal) merepresentasikan varians masing-masing indikator, sedangkan nilai di luar diagonal menunjukkan tingkat korelasi antar indikator. Tidak didapati nilai korelasi sesama variabel laten yang di atas angka 0,90, maka bisa dikatakan bahwa tidak terjadi hubungan linier yang terlalu kuat atau sempurna antar variabel independent. Temuan ini memperkuat bahwa asumsi multikolinieritas telah terpenuhi.

Setiap indikator memiliki karakteristik yang cukup unik dalam menjelaskan konstraknya masing-masing tanpa adanya tumpang tindih yang signifikan. Oleh karena itu, model penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan asumsi dasar SEM dan dapat dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

4.2.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas merupakan dua konsep fundamental dalam pengukuran (Ferdinand, 2014). Instrumen analisis yang dipergunakan pada suatu penelitian perlu untuk memenuhi kriteria valid dan reliabel supaya temuan bisa

dipercaya. Pada penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 100 responden sebagai sampel penelitian.

4.2.6. Hasil Uji Validitas

Validitas diujikan guna melihat apakah kuesioner layak dan sah sebagai instrumen penelitian, Tingkat kevalidan suatu penelitian dapat dilihat dari seberapa jauh daftar pertanyaan dalam kuesioner bisa mempresentasikan dan melakukan pengukuran konsep yang hendak diteliti.

Validitas pada kajian ini diujikan melalui perbandingan nilai r hitung dengan r tabel. Indikator dikatakan valid bilamana nilai r . Suatu indikator atau item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai r hitung melebihi r tabel serta bernilai positif (Ghozali, 2018). Pada kajian ini, responden yang dipergunakan sejumlah 100 orang, maka *degree of freedom* (df) dikalkulasikan melalui rumus $n - 2$. Dengan demikian, $df = 100 - 2 = 98$. Pada tingkat signifikansi 5% (0,05) dengan df sejumlah 98, diperoleh nilai r tabel sejumlah 0,1946.

Hasil pengujian validitas melalui penggunaan program SPSS yang mana melibatkan 100 responden disajikan pada tabel 4.10 berikut. Instrumen penelitian dikatakan valid bilamana nilai r hitung melebihi r tabel (0,1946).

Tabel 4.9
Uji Validitas 100 Responden

Variabel	Kode	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kualitas Layanan (X1)	X1.1	0,563	0,1946	VALID
	X1.2	0,711	0,1946	VALID
	X1.3	0,609	0,1946	VALID
	X1.4	0,639	0,1946	VALID
	X1.5	0,639	0,1946	VALID
	X2.1	0,585	0,1946	VALID

Variabel	Kode	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Strategi Inovasi (X2)	X2.2	0,693	0,1946	VALID
	X2.3	0,569	0,1946	VALID
	X2.4	0,608	0,1946	VALID
	X2.5	0,675	0,1946	VALID
Keunggulan Bersaing (X3)	X3.1	0,842	0,1946	VALID
	X3.2	0,677	0,1946	VALID
	X3.3	0,647	0,1946	VALID
	X3.4	0,541	0,1946	VALID
	X3.5	0,647	0,1946	VALID
Knerja Bisnis (Y)	Y1.1	0,560	0,1946	VALID
	Y1.2	0,665	0,1946	VALID
	Y1.3	0,707	0,1946	VALID
	Y1.4	0,727	0,1946	VALID
	Y1.5	0,533	0,1946	VALID

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

4.2.7. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas diujikan sebagai upaya penilaian tingkat kepercayaan kuesioner yang menjadi alat ukur variabel penelitian. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila jawaban responden menunjukkan konsistensi dan kestabilan dari waktu ke waktu. Nilai reliabilitas suatu instrument yang makin tinggi menandakan makin konsisten dan stabil pula instrument tersebut dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu variabel dikatakan reliabel bilamana mempunyai nilai Cronbach's Alpha (α) yang melebihi angka 0,70 (Ghozali, 2018). Hasil pengujian reliabilitas pada 100 responden disajikan di tabel 4.10:

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas 100 Responden

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standarized	Keterangan
Kualitas Layanan (X1)	0,776	0,70	RELIABEL
Strategi Inovasi (X2)	0,761	0,70	RELIABEL

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standarized	Keterangan
Keunggulan Bersaing (X3)	0,778	0,70	RELIABEL
Knerja Bisnis (Y)	0,773	0,70	RELIABEL

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

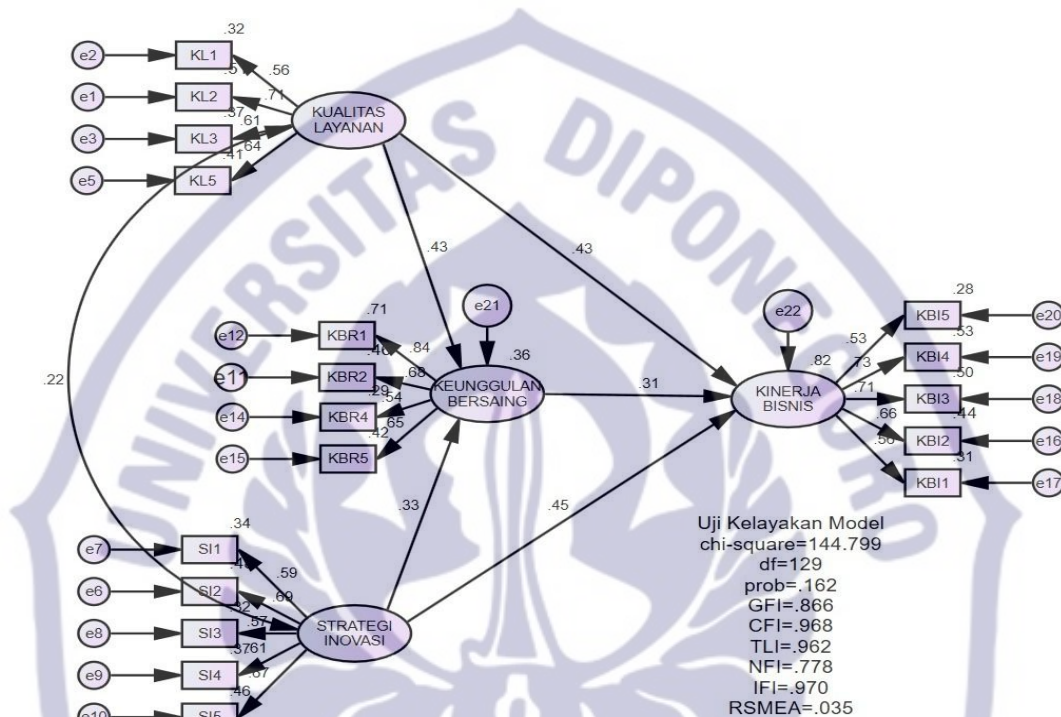
4.2.8. Hasil Analisis Full Model Persamaan Struktural

Model 65tructu yang dilakukan dalam studi ini yaitu *Structural Equation Model* yaitu analisis yang dilakukan keseluruhan termasuk 65structura konstruk eksogen maupun endogen.

Proses uji memakai model persamaan structural dilaksanakan dengan bertahap. Apabila model yang diusulkan sebelumnya tidak memberikan hasil yang sesuai (fit), maka perlu dilakukan revisi terhadap model tersebut. Apabila permasalahan tersebut terjadi dalam analisis model persamaan 65tructural, hal itu menunjukkan bahwa data penelitian belum mampu mendukung model 65tructural yang telah dirancang sebelumnya. Sehingga diperlukan perbaikan dalam model melalui pengembangan konsep yang ada guna menciptakan model terbaru. Gambar 4.1 dibawah ini menampilkan perolehan olah data guna analisis model persamaan 65tructural lengkap.

FEB UNDIP

Gambar 4.1
Full Model Persamaan Struktural



Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Perolehan dari pengujian analisa pengolahan *full model* persamaan struktural dijelaskan dalam Tabel dibawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori Full Model Persamaan Struktural

Goodness of fit	Cut-off	Hasil dalam model	Keterangan
P value/prob	≥ 0.05	0.162	Good Fit
Chi Square	Kecil dan tidak signifikan	144.799	Good Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.035	Good Fit
GFI	≥ 0.90	0.866	Marginal Fit
AGFI	≥ 0.90	0.822	Marginal Fit
CMIN/Df	≤ 2	1.122	Good Fit
TLI	> 0.95	0.962	Good Fit
CFI	> 0.95	0.968	Good Fit
IFI	> 0.95	0.97	Good Fit
Chi square tabel	156.508		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Meninjau dari Tabel 4.11, didapati nilai signifikansi *Chi-Square* (*Probability Value*) sejumlah 0,162. Nilai ini lebih tinggi dari tingkat signifikansi yang ditentukan sejumlah 0,05 ($p > 0,05$), maka bisa dikonklusikan bahwasanya tidak didapati perbedaan yang signifikan matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang dilakukan estimasi. Maka, model bisa dikatakan memiliki *goodness of fit* yang baik.

Nilai *Chi-Square* yang dihasilkan sebesar 144,799, yang mana lebih rendah ketimbang nilai *Chi-Square* tabel sejumlah 156,508. Maka, model dinilai telah memenuhi kriteria kelayakan. Temuan ini membuktikan bahwasanya model yang dirumuskan memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik dengan data empiris yang diperoleh.

Selanjutnya, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) menampilkan angka sejumlah 0,035, hal ini mengindikasikan bahwa model berada dalam kategori *close fit*, karena berada di bawah nilai *cut-off* $\leq 0,08$ bahkan mendekati $\leq 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kesalahan aproksimasi model terhadap populasi relatif kecil.

Nilai Goodness of Fit Index (GFI) sejumlah 0,866 serta *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) sejumlah 0,822 masih berada di bawah batas ideal yang ditetapkan sebesar 0,90. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kedua indeks tersebut belum sepenuhnya memenuhi kriteria kelayakan model dan termasuk dalam kategori marginal. Namun demikian, dalam praktik SEM modern, GFI dan AGFI bukan lagi indikator utama, sehingga interpretasi kelayakan model lebih menekankan pada indeks berbasis *incremental* dan *parsimony fit*.

Nilai *Chi-Square Minimum per Degree of Freedom* (CMIN/DF) sejumlah 1,122 yang mana di bawah batas cut-off $\leq 2,00$, sehingga dapat diartikan bahwa model memiliki tingkat parsimoni yang baik. Semakin rendah nilai CMIN/DF yang diperoleh, maka semakin baik pula tingkat kesesuaian model yang dibangun.

Indikator kelayakan lainnya memperlihatkan hasil yang sangat memuaskan, dengan nilai *Tucker Lewis Index* (TLI) sejumlah 0,962, *Comparative Fit Index* (CFI) sejumlah 0,968, dan *Incremental Fit Index* (IFI) sejumlah 0,970. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas *cut-off* 0,95. Temuan ini membuktikan bahwasanya model yang dikembangkan menunjukkan peningkatan tingkat kesesuaian yang signifikan apabila dibandingkan dengan model independen (*null model*).

Secara keseluruhan, berdasarkan indikator utama seperti *Probability Value*, *Chi-Square*, RMSEA, CMIN/DF, TLI, CFI, dan IFI, bisa dikonklusikan bahwasanya model tersebut sudah sesuai dengan standar kelayakan kriteria *goodness of fit* yang dipersyaratkan. Meskipun nilai GFI dan AGFI berada pada kategori marginal, dominasi indeks kelayakan utama yang telah memenuhi standar menunjukkan bahwa model pengukuran layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis struktural. Maka, model pengukuran pada kajian ini dikatakan valid dan layak digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten pada tahap pengujian berikutnya.

Regression weight merupakan uji statistik yang diperlukan guna mengevaluasi adanya korelasi antara variabel yang akan dipakai menjadi landasan jawaban hipotesis dalam suatu penelitian. Uji statistik *regression weight* dalam analisis menggunakan SEM dievaluasi melalui penilaian signifikansi pada hasil

Profitabilitas (p) serta CR pada korelasi antar variabel dalam penelitian. Tahapan uji statistic *regression weight* bisa ditinjau dalam tabel 4.13 yang tercantum berikut:

Tabel 4.12
Regression Weight Full Model Persamaan Struktural

Keterangan	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KBR <--- KL	.460	.149	3.083	.002	par_15
KBR <--- SI	.323	.131	2.467	.014	par_16
KBI <--- KBR	.302	.130	2.324	.020	par_17
KBI <--- KL	.449	.140	3.214	.001	par_18
KBI <--- SI	.422	.122	3.445	***	par_19
KL2 <--- KL	1.000				
KL1 <--- KL	.927	.218	4.244	***	par_1
KL3 <--- KL	.990	.213	4.642	***	par_2
KL5 <--- KL	1.019	.196	5.194	***	par_3
SI2 <--- SI	1.000				
S11 <--- SI	.799	.170	4.696	***	par_4
S13 <--- SI	.830	.174	4.761	***	par_5
S14 <--- SI	.877	.180	4.876	***	par_6
S15 <--- SI	1.024	.182	5.621	***	par_7
KBR2 <--- KBR	1.000				
KBR1 <--- KBR	1.233	.194	6.356	***	par_8
KBR4 <--- KBR	.808	.174	4.634	***	par_9
KBR5 <--- KBR	.993	.183	5.425	***	par_10
KBI2 <--- KBI	1.000				
KBI1 <--- KBI	.860	.175	4.902	***	par_11
KBI3 <--- KBI	1.056	.176	5.993	***	par_12
KBI4 <--- KBI	1.148	.199	5.782	***	par_13
KBI5 <--- KBI	.800	.175	4.581	***	par_14

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

4.3. Pembahasan

Dalam suatu penelitian, dibutuhkan model yang sesuai dalam pengujian hipotesis yang diajukan. Hipotesis diujikan melalui evaluasi parameter yang telah dirumuskan sehingga dapat diberikan interpretasi yang jelas. Suatu hipotesis

dinyatakan diterima apabila sesuai dengan kriteria nilai *critical ratio* melebihi angka 1,96 dan nilai signifikansi di bawah angka 0,05. Adapun hasil uji hipotesis pada kajian ini disajikan di tabel 4.13:

Tabel 4.13
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Model Analisis Jalur	Koefisien B	S.E.	C.R.	P Value	Keterangan
H1	KUALITAS LAYANAN → KINERJA BISNIS	0.449	0.14	3.214	0.001	signifikan
H2	STRATEGI INOVASI → KINERJA BISNIS	0.422	0.122	3.445	***	signifikan
H3	KUALITAS LAYANAN → KEUNGGULAN BERSAING	0.46	0.149	3.083	0.002	signifikan
H4	STRATEGI INOVASI → KEUNGGULAN BERSAING	0.323	0.131	2.467	0.014	signifikan
H5	KEUNGGULAN BERSAING → KINERJA BISNIS	0.302	0.13	2.324	0.020	signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Meninjau dari hasil pengujian hipotesis tersebut, bisa disimpulkan hal-hal diantaranya:

4.3.1. Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama, variabel kualitas layanan terbukti menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis secara positif signifikan. Ini ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* (C.R) sejumlah 3,214 yang melebihi angka 1,96 serta nilai probabilitas 0,001 yang kurang dari angka 0,05. Maka, hipotesis pertama yang mengatakan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, dinyatakan diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan pada hotel non bintang di Kabupaten Semarang akan diikuti oleh peningkatan kinerja bisnis yang dicapai. Peningkatan terhadap aspek kualitas layanan inilah yang nantinya mampu menciptakan kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas, serta mendorong terjadinya *repeat order* yang berdampak langsung terhadap peningkatan pendapatan dan profitabilitas usaha.

Dalam konteks hotel non bintang, kualitas layanan menjadi faktor kunci karena segmen pasar yang dilayani umumnya sangat sensitif terhadap pengalaman menginap. Meskipun fasilitas tidak selengkap hotel berbintang, pelayanan yang ramah, cepat, dan profesional dapat menjadi nilai tambah yang membedakan hotel dari para pesaingnya. Dengan demikian, kualitas layanan tidak semata-mata dipandang sebagai aspek operasional saja, melainkan juga menjadi strategi kompetitif yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja bisnis.

Hal ini konsisten dengan Chandra et al. (2024), Irshad et al. (2019) dan Dwiyatma & Indrawijaya (2024), yang mendapati bahwasanya kualitas layanan memberi dampak pada kinerja bisnis secara positif. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa perusahaan yang secara konsisten menjaga dan meningkatkan kualitas layanannya akan memperoleh keunggulan dalam persaingan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan dampaknya mampu memperbaiki performa keuangan maupun non keuangan.

4.3.2. Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua, variabel strategi inovasi terbukti menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis secara positif signifikan. Ini ditunjukkan

oleh nilai *Critical Ratio* (C.R) sejumlah 3,445 yang melebihi angka 1,96 serta nilai probabilitas sebesar 0,000 yang kurang dari angka 0,05. Maka, hipotesis kedua yang mengatakan bahwa strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, dinyatakan diterima.

Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin optimal implementasi strategi inovasi pada hotel non bintang di Kabupaten Semarang, maka akan semakin meningkat pula capaian kinerja bisnisnya. Penerapan inovasi yang tepat memungkinkan hotel untuk meningkatkan efisiensi operasional, menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan serta mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika dan perubahan kebutuhan pasar secara lebih cepat dan adaptif.

Dalam industri perhotelan non bintang yang memiliki persaingan yang cukup ketat, inovasi menjadi salah satu faktor pembeda. Hotel yang mampu menawarkan konsep pelayanan yang berbeda, serta menyediakan sistem reservasi yang lebih praktis, paket promosi kreatif, ataupun peningkatan fasilitas sesuai dengan kebutuhan pelanggan akan lebih menarik konsumen. Dampaknya akan terlihat pada peningkatan tingkat hunian dan pertumbuhan pendapatan.

Secara empiris, temuan pada kajian ini konsisten dan menunjang hasil kajian sebelumnya, yaitu Ledi et al. (2024), Harif et al. (2022), dan Hariandja & Sartika (2022) yang memaparkan bahwasanya strategi inovasi menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis secara positif signifikan. Beberapa penelitian tersebut menegaskan bahwa perusahaan yang secara konsisten melakukan inovasi cenderung memiliki kemampuan yang lebih unggul dalam membangun keunggulan

kompetitif, meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, serta mencapai performa bisnis yang lebih optimal.

4.3.3. Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing

Meninjau dari hasil uji pada hipotesis ketiga, diketahui variabel kualitas layanan menyumbang pengaruh pada variabel keunggulan bersaing secara positif signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai C.R. sebesar 3,083 yang melebihi angka 1,96 serta nilai probabilitas sejumlah 0,002 yang mana kurang dari angka 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dinyatakan diterima.

Temuan ini membuktikan bahwasanya semakin baik kualitas layanan yang diberikan oleh hotel non bintang di Kabupaten Semarang maka akan meningkatkan daya saing usaha tersebut di industri perhotelan. Kualitas layanan yang konsisten dan unggul mampu menciptakan persepsi positif di benak pelanggan dan meningkatkan loyalitas. Ketika pelanggan merasakan pelayanan yang cepat, ramah, dan profesional, maka hotel akan memiliki nilai khas memiliki keunikan tersendiri serta tidak mudah ditiru oleh pesaing. Keunggulan bersaing bukan semata-mata mengenai harga, akan tetapi juga tentang nilai dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Secara empiris, hal ini selaras dengan Ahmad & Jais (2024), Phaxaisithidet & Banchuen (2023), dan Fathiyah & Nuvriasari (2024) yang menyimpulkan bahwa kualitas layanan menyumbang pengaruh pada keunggulan bersaing secara positif signifikan. Beberapa penelitian tersebut menegaskan mengenai perusahaan jasa

yang mampu menjaga standar layanan tinggi secara konsisten akan lebih mudah mempertahankan pangsa pasar dan membangun diferensi yang berkelanjutan. Semakin optimal kualitas layanan yang diberikan, maka semakin kuat pula posisi kompetitif hotel non bintang dalam menghadapi persaingan industri perhotelan yang dinamis.

4.3.4. Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil uji pada hipotesis keempat, terlihat bahwasanya variabel strategi inovasi menyumbang pengaruh pada keunggulan bersaing secara positif signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai C.R. 2,467 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai probabilitas sebesar 0,014 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dinyatakan diterima.

Hal ini menandakan bahwasanya semakin efektif dan konsisten strategi inovasi yang diterapkan oleh hotel non bintang di Kabupaten Semarang, maka akan kian besar kontribusinya didalam meningkatkan daya saing perusahaan. Melalui strategi inovasi dimungkinkan bagi perusahaan untuk menghadirkan diferensiasi produk dan layanan, meningkatkan efisiensi proses, serta menghadirkan nilai tambah yang sulit ditiru kompetitor. Pada industri perhotelan, khususnya hotel non bintang, inovasi tidak selalu berbentuk perubahan besar, melainkan dapat berupa perbaikan berkelanjutan dalam sistem pelayanan, metode promosi, penggunaan teknologi, maupun pengemasan produk jasa.

Hal ini konsisten dengan Fernandez et al. (2025), Xue et al. (2024), dan Timotius (2023) yang menyimpulkan bahwasanya strategi inovasi menyumbang

pengaruh pada keunggulan bersaing secara positif signifikan. Berbagai penelitian tersebut menegaskan bahwa perusahaan yang secara proaktif mengembangkan inovasi cenderung lebih responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis serta memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam menjaga dan memperkuat posisi kompetitifnya.

4.3.5. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil uji pada hipotesis kelima, diketahui bahwasanya variabel keunggulan bersaing menyumbang pengaruh pada variabel kinerja bisnis secara positif signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai C.R. sebesar 2,324 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai probabilitas sebesar 0,020 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyebutkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dinyatakan diterima.

Hal ini membuktikan bahwasanya semakin kuat keunggulan bersaing hotel non bintang di Kabupaten Semarang, maka semakin optimal pula capaian kinerja bisnisnya. Keunggulan bersaing tercermin dari kemampuan hotel dalam memberikan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing, baik melalui diferensiasi layanan, penetapan harga yang kompetitif, lokasi yang strategis, konsistensi kualitas pelayanan, maupun terjalinnya hubungan yang baik dengan pelanggan. Ketika hotel mampu menghadirkan nilai superior yang dirasakan langsung oleh konsumen, maka hal tersebut akan berimplikasi pada peningkatan tingkat hunian, pertumbuhan pendapatan, serta keberlangsungan usaha. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada akhirnya memungkinkan

perusahaan tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang.

Dalam konteks hotel non bintang di Kabupaten Semarang, keunggulan bersaing menjadi faktor yang sangat krusial mengingat persaingan tidak hanya berasal dari sesama hotel non bintang, tetapi juga dari hotel berbintang, penginapan alternatif, dan platform akomodasi daring. Oleh karena itu, kemampuan dalam menciptakan keunikan layanan, menjaga kualitas secara konsisten, serta menjalin dan memelihara hubungan jangka panjang dengan pelanggan termasuk sebagai faktor kunci dalam upaya meningkatkan kinerja bisnis.

Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan studi sebelumnya oleh Srikanlayaniwart et al. (2022), Hutagalung et al. (2021), dan Mahendra & Nuvriasari (2025) yang mendapati bahwasanya keunggulan bersaing menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis secara positif signifikan. Beberapa kajian tersebut menegaskan bahwasanya perusahaan dengan diferensiasi dan nilai tambah yang dirasakan oleh pelanggan akan menunjukkan kinerja usaha yang lebih unggul ketimbang perusahaan yang tidak memiliki strategi keunggulan yang jelas dan terstruktur.

FEB UNDIP

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Dilaksanakannya penelitian ini dengan maksud menjawab rumusan masalah terkait pengaruh kualitas layanan dan strategi inovasi pada kinerja bisnis, baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing sebagai variabel intervening pada hotel non bintang di Kabupaten Semarang. Meninjau dari hasil analisis yang telah dilaksanakan, didapatkan kesimpulan diantaranya:

1. Kualitas Layanan terhadap Kinerja Bisnis

Kualitas layanan menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis secara positif signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas layanan hotel yang meliputi aspek keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, serta bukti fisik mampu meningkatkan performa bisnis hotel non bintang di Kabupaten Semarang. Pelayanan yang unggul akan menciptakan pengalaman pelanggan yang berkesan.

2. Strategi Inovasi terhadap Kinerja Bisnis

Strategi inovasi menyumbang pengaruh pada kinerja bisnis secara positif signifikan. Ini menandakan semakin baik strategi inovasi diterapkan secara konsisten di hotel non bintang, baik inovasi layanan, proses, maupun pemasaran, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja bisnis yang akan tercapai. Kemampuan untuk berinovasi menunjukkan adanya adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hotel yang mampu beradaptasi dengan

dinamika dan tren pasar yang terus berkembang dan preferensi konsumen akan mempunyai peluang lebih besar didalam meningkatkan pendapatan serta memperluas pangsa pasar.

3. Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing

Kualitas layanan menyumbang pengaruh pada keunggulan bersaing secara positif signifikan. Kajian ini memperlihatkan bahwasanya kualitas layanan tidak hanya berpengaruh terhadap pada kinerja bisnis secara langsung, akan tetapi juga memperkuat keunggulan bersaing. Ketika pelanggan merasakan pelayanan yang lebih unggul dibandingkan pesaing, maka hotel tersebut posisinya dalam persaingan akan menjadi semakin kuat.

4. Strategi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Strategi inovasi menyumbang pengaruh pada keunggulan bersaing secara positif signifikan. Penelitian ini menjelaskan bahwa strategi inovasi juga terbukti memperkuat keunggulan bersaing hotel non bintang. Diferensiasi melalui aspek inovasi, baik dalam konsep layanan, sistem operasional, maupun pendekatan promosi, menjadikan hotel lebih baik dan menarik bagi konsumen. Di samping itu, inovasi juga menunjukkan bahwa manajemen memiliki orientasi terhadap perubahan, yang menjadi indikator penting dalam membangun daya saing yang berkelanjutan.

5.2. Implikasi Teoritis

Kajian ini menyumbang kontribusi yang signifikan pada pengembangan ilmu manajemen, terutama pada kajian manajemen strategis, dengan menempatkan

kualitas layanan dan strategi inovasi sebagai determinan utama keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada industri hotel non bintang di Kabupaten Semarang.

Temuan ini semakin menegaskan relevansi teori *Resource Based View* (RBV) yang memaparkan bahwasanya sumber daya internal perusahaan yang bersifat *valuable, rare, inimitable, dan non substitutable* merupakan fondasi terciptanya keunggulan bersaing berkelanjutan. Kualitas layanan dan strategi inovasi dalam konteks hotel non bintang terbukti menjadi sumber daya strategis yang bersifat unik serta sulit ditiru oleh para kompetitor, terutama karena kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh sistem operasional internal yang unik pada masing-masing hotel, budaya organisasi, dan kompetensi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa keunggulan bersaing tidak semata-mata ditentukan oleh dinamika faktor eksternal pasar, melainkan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan didalam pengelolaan dan menoptimalkan sumber daya internal miliknya.

Selain itu, penelitian ini dapat menambah literatur empiris di sektor perhotelan non bintang yang selama ini relatif kurang mendapatkan perhatian akademik dibandingkan hotel berbintang. Dalam konteks Kabupaten Semarang, penelitian ini memberikan modek konseptual yang relevan dan teruji secara empiris mengenai keterkaitan antara kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Temuan ini bisa menjadi rujukan teoritis bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan kajian yang relevan dan memperluas pemahaman mengenai sektor jasa skala kecil dan menengah di dalam daerah.

5.3. Impikasi Manajerial

Menurut studi yang telah dilaksanakan, diharapkan mempunyai dampak manfaat bagi pengelola hotel non bintang di Kabupaten Semarang dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha. Beberapa implikasi perolehan dari studi yang sudah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas layanan harus menjadi prioritas utama dalam strategi peningkatan hotel non bintang. Adanya pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan perlu diadakan oleh pengelola, khususnya dalam aspek pelayanan prima, komunikasi interpersonal, dan penanganan keluhan pelanggan. Tak kalah penting, penyusunan dan penerapan *Standar Operating Procedure* (SOP) pelayanan yang jelas dan terukur akan membantu menjaga konsistensi kualitas layanan. Evaluasi kepuasan pelanggan melalui ulasan digital maupun survei rutin juga perlu dilakukan sebagai dasar perbaikan layanan berkelanjutan dalam menjalankan operasional industri hotel non bintang di Kabupaten Semarang.
2. Implementasi strategi inovasi wajib diimplementasikan secara sistematis dan berorientasi jangka panjang. Dalam konteks ini inovasi bukan hanya terbatas di penciptaan atau pengembangan layanan baru, namun pula meliputi inovasi strategi pemasaran digital, pemanfaatan teknologi informasi, serta proses operasional. Digitalisasi sistem reservasi, promosi melalui media sosial, optimalisasi *platform online travel agent*, serta penciptaan paket layanan tematik berbasis potensi wisata lokal merupakan bentuk inovasi yang relevan bagi hotel non bintang di Kabupaten Semarang.

3. Keunggulan Bersaing perlu dikuatkan melalui diferensi layanan yang unik dan sulit ditiru. Hotel non bintang dapat menerapkan konsep pelayanan yang lebih personal, suasana yang nyaman dan khas, serta pengalaman menginap yang bernilai tambah. Konsistensi kualitas dan keunikan layanan akan membentuk citra positif dan meningkatkan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja bisnis hotel non bintang di Kabupaten Semarang.
4. Manajemen perlu mengubah paradigma bahwa kualitas layanan dan inovasi hanya menjadi beban biaya operasional semata. Sebaliknya, keduanya harus dipandang sebagai investasi strategis jangka panjang yang berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan, reputasi, dan keberlanjutan usaha. Pendekatan ini akan mendorong manajemen untuk lebih proaktif dalam mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan kualitas serta inovasi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian ini telah dilaksanakan secara sistematis serta mengacu pada kaidah metodologis penelitian ilmiah, penulis menyadari kajian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu

1. Objek penelitian terbatas pada hotel non bintang di Kabupaten Semarang, sehingga penelitian ini belum tentu dapat diterapkan pada hotel berbintang atau sektor jasa lain di daerah yang berbeda dengan karakteristik pasar dan tingkat persaingan yang berbeda pula.

2. Variabel yang dipergunakan pada kajian ini masih terbatas pada kualitas layanan, strategi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Sementara itu, kinerja bisnis sendiri dapat terpengaruh beragam faktor lain yakni budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, kepemimpinan manajerial, kondisi ekonomi makro, maupun persaingan industri.
3. Data penelitian diperoleh melalui persepsi responden, dalam hal ini adalah pengelola maupun pemilik hotel non bintang di Kabupaten Semarang. Hal ini masih terdapat potensi bias subjektivitas dalam pengisian kuesioner, karena seluruh variabel diukur menggunakan instrumen yang sama dan pada waktu yang relatif bersamaan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Dari paparan hasil penelitian dan keterbatasan metodologis sebelumnya, penelitian ini masih membuka ruang pengembangan kajian lanjutan guna memperdalam pemahaman mengenai pembentukan kinerja bisnis dalam industri perhotelan non bintang. Atas dasar tersebut, beberapa agenda penelitian di masa mendatang yang dapat direkomendasikan yaitu:

1. Memperluas objek penelitian untuk menguji konsistensi dan generalisasi model penelitian dalam konteks yang berbeda yaitu dengan menambahkan hotel berbintang, *homestay*, atau sektor jasa lainnya.
2. Menambahkan variabel lain seperti *digital marketing*, faktor lingkungan eksternal, maupun kepemimpinan sebagai variabel moderasi maupun mediasi untuk memperkaya model penelitian.

3. Menguji peran transformasi dan teknologi digital sebagai faktor strategis dalam meningkatkan daya saing industri perhotelan skala kecil dan menengah di era ekonomi berbasis digital.



DAFTAR PUSTAKA

- Aas, T. H., & Pedersen, P. E. (2015). The impact of service innovation on firm-level financial performance. *The Service Industries Journal*, 35(5), 287–306.
- Abdul-Aziz Ahmad, M., & Jais, J. (2024). The mediating effect of service quality on the relationship between logistics resources and sustainable competitive advantage in Iraqi Kurdistan hotels. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2360597.
- Afiyati, A., Murni, S., & Hariadi, P. (2019). Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Strategi Diferensiasi Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis Umkm Di Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(3).
- Agung Nugraha, D. M. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan: Strategi Bisnis Dan Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perusahaan Sewa Guna Usaha (Leasing) Kota Metro) (Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Metro).
- Al-Ababneh, M. (2017). Service quality in the hospitality industry. Available at SSRN 3633089.
- Alsmady, A. A. (2022). Quality of financial reporting, external audit, earnings power and companies performance: The case of Gulf Corporate Council Countries. *Research in Globalization*, 5, 100093.
- Anugrah, R., Danial, R. D. M., & Mulia, F. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada: Pelanggan Hotel berbintang di Kota Sukabumi). *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 3(1), 67-75.
- Arif, D., & Safitri, E. N. (2023). Pengaruh Kapabilitas Marketing Dan Strategi Kompetitif Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Peran Mediasi Komunikasi Pemasaran (Study Kasus Produk Kecantikan Ms Glow Di Surabaya). *JISO: Journal of Industrial and Systems Optimization*, 6(1), 62- 68.
- Arifuddin; & Taharuddin, N. I. (2023). *Manajemen Pemasaran*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Artha, B., & Satriadhi, B. (2023). Performance of Business: A Review of The Literature. *Jurnal Ekonomi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I*, 3(2), 41-47.
- Chandra, S., Maupa, H., & Handoyo, S. E. (2024). THE EFFECT OF ONLINE PRESENCE AND SERVICE QUALITY ON BUSINESS

PERFORMANCE OF TOURISM MSMEs. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 17-30

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187-206.
- Darma, D. A., Abdussamad, Z. K., & Rahman, E. (2022). Pengaruh Strategi Inovasi Produk Dan Pemasaran Media Sosial Terhadap Keunggulan Bersaing Pada UMK Kuliner Di Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 238-250.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Dwiyatma, R., & Indrawijaya, S. (2024). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Bisnis Laundry Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(03), 830-844.
- Esrito, A. T. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan dan Citra Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing pada ShopeeFood di Yogyakarta.
- Fathiyah, I., & Nuvriasari, A. (2024). The Role of Service Quality, Product Quality, and Price in Creating a Competitive Advantage Coffee Shop in Cirebon City. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(3), 1033-1044.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Hamel, C. (2020). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha UKM Di Jakarta Barat. II(4), 863–872.
- Hapsari, N. R., Zaki, A., & Soewardi, T. J. (2024). Navigating sustainable competitive advantage: social and technological challenges and open innovation in creative economy-based traditional markets. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 6(1), 109-120.
- Hariandja, E., & Sartika, L. (2022). Effects of brand innovation and marketing dynamic capability on the performance of international hotels. *Innovative Marketing*, 18(1).

- Harif, M. A. A. M., Nawaz, M., & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8(9).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Competitiveness & Globalization*.
- Hutagalung, L., Sinaga, P., Tan, J., & Tukiran, M. (2021). The role of e-marketing and customer oriented on business performance through customer loyalty and hotels competitive advantage. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 202-217.
- Irshad, M., & Maher, S. (2019). Impact of Service Quality on Business Performance Evidence from Pakistan Hotel Industry. *Discourse (2521-5337)*, 5(2).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 308-331.
- Larashati, M. D. N., & Hariyati, H. (2021). Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis Dengan Literasi Keuangan Sebagai Variabel Intervening Pada UKM Tas dan Koper Tanggulangin Sidoarjo. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 10(1), 68-80.
- Ledi, K. K., Dumeda, R. B., Bandoma, S., & Ameza-Xemalordzo, E. (2024). Strategic thinking and innovation as panaceas for hotel performance in turbulent business environments. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2328330.
- Maula, A. S., Suryana, N., & Rendra, M. (2023). Perancangan Bisnis Dan Analisis Kelayakan Usaha Rumah Kost Di Perumahan Pakuan Regency Kota Bogor. *eProceedings of Engineering*, 10(2).
- Mahendra, A. Y., & Nuvriasari, A. (2025). The Effect of Customer Orientation and Product Innovation on Fashion Business Performance With Competitive Advantage as a Mediator. *Journal of Accounting Law Communication and Technology*, 2(1), 683-690.
- Mesra, R.; Korompis, M. E.; & Tuerah, P. R. (2023). Kajian Sosial-Ekonomi UMKM "Wireless Fidelity (Wi-Fi)" di Perum Maesa Unima. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 6(2), 66-79.
- Mubarok, A. R. (2022). Pengaruh Kualitas Produk, Inovasi Produk Dan Strategi Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada UMKM Batik Tulis Argotirto).

- Numat, M., Lukitaningsih, A., & Hutami, L. T. H. (2022). Pengaruh kreativitas strategi pemasaran, inovasi dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi pada UMKM Batik di Kota Yogyakarta dalam Masa Pandemi Covid-19. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(4), 1167-1190.
- Nguyen, PV, Huynh, HTN, Lam, LNH, Le, TB, & Nguyen, NHX (2021). Dampak kewirausahaan kepemimpinan terhadap kinerja UKM: efek mediasi faktor organisasi. *Helikopter Bahasa Indonesia*:7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326>
- Nyoman, N., & Yasa, K. (2017). Peran Inovasi Produk Memediasi Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran IMK Sektor Industri Makanan Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4978–5004.
- Odoom, R., Agbemabiese, G. C., Anning-Dorson, T., & Mensah, P. (2017). Branding capabilities and SME performance in an emerging market: The moderating effect of brand regulations. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 473-487.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). "How to Develop Successful Hospitality Innovation." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*.
- Phaxisithidet, T., & Banchuen, P. (2023). The influence of logistics flexibility and logistics service quality on competitive advantage of logistics service users in special economic zone, Lao PDR. In *The First International Conference on Management, Innovation, Economics and Social Sciences (ICMISS)* (pp. 1-14).
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard business review*, 93(6), 44-54.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Pratama, D. R., & Ali, H. (2024). Pengaruh Strategi Pemasaran, Kualitas Produk dan Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Siber Transportasi dan Logistik*, 2(1), 1-10.
- Prianka, W. G. (2022). Potret perspektif internal business process dan perspektif learning & growth terhadap kinerja perusahaan di hotel-hotel Amaris Hotel

se-Bandung Raya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(8), 3310-3317.

- Puente, E. (2021). *Business model generation: Analysing entrepreneurial capacity: We analyze the entrepreneurial capacity of students in Lima-Perú*. Lima: Our Knowledge Publishing.
- Purwanto, G. I., & Wijaya, A. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis Usaha Pusat Kebugaran dengan Inovasi sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(3), 697-706.
- Putra, I. M. S., & Suparna, G. (2020). *Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis (Doctoral dissertation, Udayana University)*.
- Putri, M. S., Nofrivul, N., Mirawati, M., & Marlin, K. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Kreativitas Strategi Pemasaran yang Diintervening Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis di Dama Group. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 4(1), 17-33.
- Rahadian, D., Utaminingsih, A., & Kuswardani, D. C. (2025). Service Quality, Brand Image and Its Influence on Marketing Performance Mediated by Trust in KPR Products of Bank Tabungan Negara in South Sulawesi. *Jurnal Economic Resource*, 8(1), 172-179.
- Rahmania, M. D. (2024). The Effect of Market Orientation, Innovation, and Entrepreneurial Orientation to the Competitive Advantage of the Independent Coffee Shops in Indonesia.
- Ritonga, M., Arita, S., Delfiani, S., & Sofia, N. (2023). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Literasi Keuangan, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UKM Bisnis Keluarga. *Jurnal Ecogen*, 6(3), 400-411.
- Roz, K. (2021). Supply Chain Management: A Study on Competitive Advantage Relationship and Operational Performance during Pandemic Covid 19 in Indonesia. *International Business Research*, 14(12), 34.
- Ruiz-Fernández, L., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., & Martínez-Falcó, J. (2025). Innovation strategies differences in hotel chains vs. independent hotels: Ultimate impact on sustainable competitive advantage. *Tourism and hospitality management*, 31(1), 125-134.
- Santa, R., Rodríguez Victoria, O. E., & Tegethoff, T. (2025). The role of quality in the hotel sector: the interplay between strategy, innovation and outsourcing to achieve performance. *The TQM Journal*, 37(1), 199-221.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.)*. Wiley.

- Schilling, M. A. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Srikanlayaniwart, S., Chemsripong, S., & Yawised, K. (2023). Innovation Capability Enhancing Competitive Advantage and Business Performance of Small Hotels in Thailand. *Journal of Business, Innovation and Sustainability (JBIS)*, 18(4).
- Sulisworo, D. (2009). *Pengukuran kinerja*. Universitas Ahmad Dahlan.
- Susanto, B., Harahap, E., Sahputra, A., & Hasibuan, D. (2021). PENGARUH ORIENTASI PASAR, KUALITAS LAYANAN, KEPUASAN KONSUMEN DAN KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PADA KING PERABOT KOTA PINANG. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(2), 353-364.
- Sutanto, H., Jumaedi, J., Nurhaliza, E., & Mardiah, A. (2024). Pengaruh Adopsi Teknologi Digital dan Strategi Pemasaran Online Terhadap Kinerja Bisnis dalam Kewirausahaan di Indonesia. *Sanskara Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(01), 53-66.
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 92.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*.
- Xue, F., Tan, Y., & Anwar, S. (2024). Innovation strategy, digital transformation and competitive advantage of manufacturing enterprises: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

ANALISIS PENGARUH KUALITAS LAYANAN, STRATEGI INOVASI, DAN
KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA BISNIS
(Studi Empiris Usaha Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang)

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pemilik/Pengelola Hotel Non Bintang Di tempat

Untuk dapat mengakhiri Program Magister Manajemen Strategik Angkatan 65 di Universitas Diponegoro saya sedang melakukan penelitian tentang: “Analisis Pengaruh Kualitas Layanan, Strategi Inovasi, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris Usaha Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang)”. Dalam penelitian ini saya meminta Bapak/Ibu untuk bersedia menyisihkan waktu dan kesempatan untuk mengisi kuesioner penelitian ini secara jujur dan tepat. Terimakasih kepada Bapak/Ibu atas partisipasinya.

Salam Hormat,

Paramita Sutopo

KUESIONER

ANALISIS PENGARUH KUALITAS LAYANAN, STRATEGI INOVASI, DAN KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA BISNIS (Studi Empiris Pada Usaha Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang)

Yth. Bapak/Ibu Penjawab mohon kesediaan untuk menyisihkan waktu mengisi angket ini sebagai keperluan penelitian saya untuk menuntaskan studi di Program Magister Manajemen Angkatan 65 di Universitas Diponegoro.

- a. Mohon isi data diri dengan lengkap.
- b. Terdapat beberapa pernyataan di bawah ini, Bapak/Ibu dapat menanggapi pernyataan tersebut dengan memberikan tanda centang (✓) pada nilai yang paling mendekati sesuai jawaban Bapak/Ibu.
- c. Dibawah terdapat pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju	4 = Setuju
2 = Tidak Setuju	5 = Sangat Setuju
3 = Netral	
- d. Bapak/Ibu Responden hanya diperkenankan menjawab dengan pilihan jawaban yang ada. Selamat Mengerjakan.

A. Pertanyaan Filter

(Mohon dijawab terlebih dahulu sebelum melanjutkan ke bagian berikutnya)

Petunjuk: Beri tanda silang (✓) pada jawaban yang sesuai.

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah hotel ini termasuk hotel non-bintang yang beroperasi di wilayah Kabupaten Semarang?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Apakah hotel ini telah beroperasi minimal 2 tahun?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Apakah hotel ini memiliki minimal 5 karyawan tetap?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Catatan:

Jika Anda menjawab “Tidak” pada salah satu pertanyaan di atas, maka kuesioner ini tidak perlu dilanjutkan. Hanya responden yang memenuhi ketiga kriteria di atas yang dapat melanjutkan ke bagian Identitas Responden.

B. Identitas Responden

Petunjuk: Isilah titik-titik yang tersedia dan berilah tanda silang (✓) pada jawaban yang sesuai.

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Umur : tahun
4. Pendidikan Terakhir :
 SD SMP SMA D3 S1 S2

C. Identitas Usaha

5. Nama Usaha :
6. Lokasi Usaha :
7. Lama Usaha : tahun
8. Jumlah Karyawan : orang

D. Variabel Penelitian**1. Variabel Kualitas Layanan**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami menyediakan fasilitas fisik yang bersih, tertata, dan nyaman bagi tamu.					
2	Kami memberikan layanan sesuai dengan permintaan tamu.					
3	Kami selalu tanggap dan cepat dalam merespons					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	kebutuhan tamu.					
4	Kami memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada tamu saat menerima layanan.					
5	Kami menunjukkan perhatian pribadi dan memahami kebutuhan tamu secara menyeluruh.					
6	Bagaimana menurut Bapak/Ibu peran kualitas layanan dalam memengaruhi tingkat hunian dan pendapatan hotel? Jawaban:					

2. Variabel Strategi Inovasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami secara rutin mengembangkan dan meluncurkan produk atau layanan baru.					
2	Kami terus memperbarui proses kerja untuk meningkatkan efisiensi operasional.					
3	Kami menjalin kerja sama inovatif dengan pihak luar atau eksternal.					
4	Kami terus mengembangkan strategi promosi kreatif.					
5	Kami mendorong seluruh karyawan untuk menciptakan dan mengusulkan ide-ide inovatif					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
6	Menurut Bapak/Ibu, inovasi apa yang paling berpengaruh dalam meningkatkan daya tarik hotel Anda selama dua tahun terakhir? Jawaban :					

3. Variabel Keunggulan Bersaing

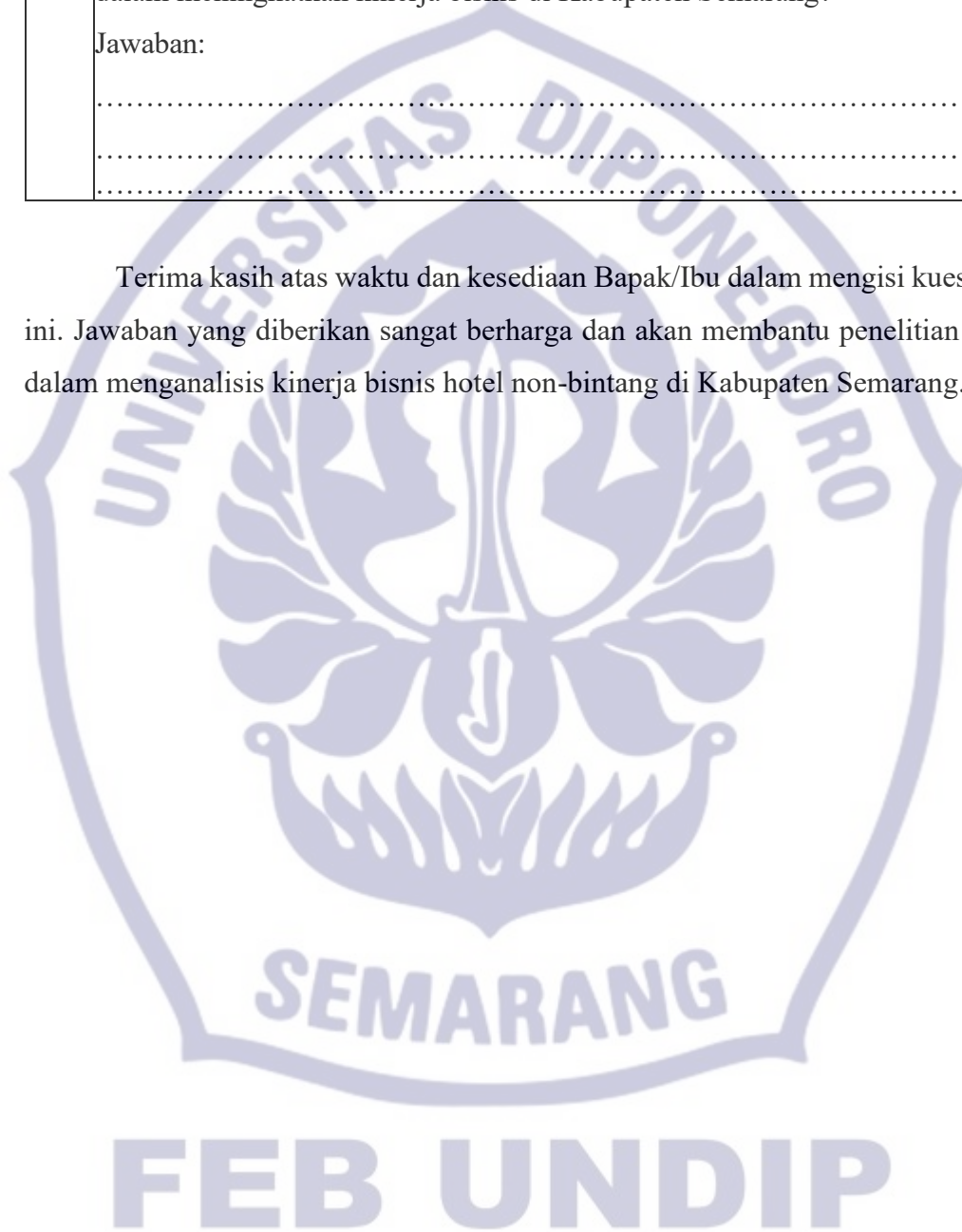
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami menawarkan produk atau layanan yang unik dan berbeda dari pesaing.					
2	Kami mampu menetapkan harga yang lebih efisien dibandingkan pesaing					
3	Kami cepat beradaptasi terhadap perubahan tren dan kebutuhan pasar.					
4	Kami menjaga reputasi dan citra merek usaha kami agar tetap unggul.					
5	Kami berupaya menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar tetap loyal.					
6	Menurut Bapak/Ibu, apa yang menjadi keunggulan utama hotel Anda dibandingkan dengan hotel lain di sekitar? Jawaban:					

4. Variabel Kinerja Bisnis

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami mencatat peningkatan pendapatan dalam satu tahun terakhir.					
2	Kami mengalami pertumbuhan laba usaha secara berkelanjutan.					
3	Kami mendapatkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi.					
4	Kami menjalankan proses operasional secara efisien dan terukur.					
5	Kami terus memperkuat posisi pasar dan daya saing usaha kami dibandingkan pesaing.					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
6	Menurut Bapak/Ibu, tantangan terbesar apa yang dihadapi hotel non-bintang dalam meningkatkan kinerja bisnis di Kabupaten Semarang? Jawaban:					

Terima kasih atas waktu dan kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini. Jawaban yang diberikan sangat berharga dan akan membantu penelitian kami dalam menganalisis kinerja bisnis hotel non-bintang di Kabupaten Semarang.



Lampiran 2. Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

Jalan Prof. Moeliono S Trastotenojo
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang Semarang Kode Pos 50275
Telp (024) 7646851 Faks (024) 7646852
Laman: www.feb.undip.ac.id
Pos-el: feb@live.undip.ac.id

Erlangga Tengah No. 17 Semarang 50241 Telp
(024) 8441636, 8449010
Email : mm@live.undip.ac.id
Website : <http://mm.feb.undip.ac.id>

17 November 2025

Nomor : 0033/UN7.F2.6.5/TU/XI/2025
Hal : Izin Penelitian

Yth.Bp. Bambang Ari Wijanarko
Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Kabupaten Semarang
Di tempat

Dalam upaya mempersiapkan penyusunan Tesis / Proposal bagi mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, diperlukan data baik dari Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Pemerintah, maupun Instansi Swasta.

Sehubungan dengan hal tersebut, berkenan dapat diizinkan melaksanakan penelitian pada perusahaan / instansi yang Bapak / Ibu pimpin, bagi mahasiswa tersebut dibawah ini

Nama : Paramita Sutopo
NIM : 12010124410002
Nomor Telepon : 089616252069
Judul Tesis : Pengaruh Kualitas Layanan, Strategi Inovasi dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis (Studi Kasus pada Hotel Non Bintang di Kabupaten Semarang)

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Ketua Program Studi



Mirwan Surya Perdhana, S.E.,M.M.,Ph.D.
NIP198509252008121003

Catatan :
Jawaban persetujuan/informasi lain dapat dikirimkan melalui surat ke Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Jalan Erlangga Tengah No. 17 Semarang, Telepon (024) 8441636, 8449010 atau email mm@live.undip.ac.id.

Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian



KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	KBR1	KBR2	KBR3	KBR4	KBR5	KBI1	KBI2	KBI3	KBI4	KBI5
4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3
4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	3	3
5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5
3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	3
5	5	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4
3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	3	5	4	5	5	4

KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	KBR1	KBR2	KBR3	KBR4	KBR5	KB11	KB12	KB13	KB14	KB15	
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5
3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5
4	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	5	3	5	5
5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4
4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4
3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5
5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5
4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
5	3	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3
3	4	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3

FEB UNDIP

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Paramita Sutopo lahir di Yogyakarta pada tanggal 25 April 1987. Penulis



menyelesaikan Pendidikan S1 Jurusan Manajemen di Universitas Diponegoro dan saat ini sedang berfokus pada pendidikan Magister Manajemen di Universitas Diponegoro. Saat ini penulis tinggal di Ungaran dan aktif bekerja di Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang sebagai Adyatama Kepariwisataaan dan Ekonomi Kreatif sampai sekarang. Dalam jabatan tersebut, penulis memiliki peran dalam pengelolaan dan pengembangan destinasi wisata, peningkatan kualitas pelayanan pariwisata, serta usaha pendukung pariwisata dan pelaku UMKM kreatif. Peran tersebut bertujuan untuk mendorong peningkatan daya saing pariwisata daerah, memperkuat ekosistem ekonomi kreatif, serta mendukung pertumbuhan ekonomi lokal yang berkelanjutan di Kabupaten Semarang. Pengalaman kerja penulis di bidang perbankan sebelumnya yaitu di PT Bank Rakyat Indonesia selama 5 tahun turut memperkuat kompetensi dalam aspek manajerial, analisis kinerja, dan pengelolaan layanan, yang menjadi nilai tambah dalam menjalankan tugas sebagai Adyatama Kepariwisataaan dan Ekonomi Kreatif. Kombinasi pengalaman praktis dan latar belakang akademik tersebut menjadi landasan bagi penulis dalam mengkaji dan mengembangkan sektor pariwisata, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja usaha pariwisata dan hotel non-bintang di Kabupaten Semarang. Untuk menghubungi penulis dapat melalui email paramitasutopo@gmail.com.

FEB UNDIP