Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis (Studi pada hotel non bintang di Provinsi Kepulauan Riau)

YUDI HERTAWAN

*Doctoral Program of Business Management, Padjadjaran University, Bandung 40132, Indonesia
Email Korespondensi: yudi_hertawan@yahoo.com*

Abstrak

Industri pariwisata adalah salah satu penyumbang devisa terbesar negara. Setiap tahun terjadi peningkatan jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia. Provinsi Kepulauan Riau menempati peringkat tiga nasional untuk jumlah wisatawan mancanegara setelah Bali dan Jakarta dengan jumlah wisatawan pada tahun 2012 sebesar 1,77 juta orang. Jasa perhotelan yang merupakan penunjang industri pariwisata merupakan sektor yang perlu mendapat perhatian serius dari pemerintah dan swasta. Pertumbuhan jumlah hotel di Kepulauan Riau sangat signifikan terutama hotel non bintang. Pada tahun 2012, jumlah hotel non bintang di Kepulauan Riau sebanyak 309 dari sebelumnya jumlah hotel non bintang sebanyak 269 hotel. Hal ini menyebabkan persaingan hotel yang sangat ketat. Disamping itu tingkat hunian hotel dan rata-rata lama menginap hotel non bintang yang cenderung menurun dari tahun 2010 sampai 2012. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan suatu kajian tentang pengaruh lingkungan bisnis dan kepemimpinan strategik terhadap strategi bersaing dan kinerja bisnis. Jenis penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif, dengan unit analisis adalah hotel non bintang di Kepulauan Riau. Ukuran sampel sebanyak 50 hotel dengan unit observasi adalah para manajer atau pemilik hotel. Analisis dan uji hipotesis menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan bisnis dan kepemimpinan strategik memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja bisnis melalui strategi bersaing dibandingkan dengan pengaruh langsung lingkungan bisnis dan kepemimpinan strategik terhadap kinerja bisnis.

Kata kunci: Lingkungan bisnis, kepemimpinan strategik, strategi bersaing, kinerja bisnis.

Influence Business Environment and Strategic Leadership To Competitive Strategy and Business Performance (Studies in non-star hotels in Riau Islands Province)

Abstract

The tourism industry is one of the biggest foreign exchange earner of the country. Every year an increasing number of foreign tourists visiting Indonesia. Riau Islands Province ranked third nationally for number of foreign tourists after Bali and Jakarta, the number of tourists in 2012 amounted to 1.77 million people. Hotel services which is supporting the tourism industry is a sector that needs serious attention from the government and private sectors. Growth in the number of hotels in Riau Islands is very significant especially non-star hotel. In 2012, the number of non-star hotels in Riau Islands 309 from the previous number as many as 269 non-star hotel. This leads to the hotel were very tight competition. Besides, the hotel occupancy rate and average length of stay of non-star hotels tend to decline from 2010 to 2012. This study aims to produce a study on the influence of the business environment and strategic leadership to the competitive strategy and business performance. This type of research is descriptive and verification, the unit of analysis is a non-star hotels in Riau Islands. A sample size of 50 with the unit of observation is the manager or owner of the hotel. Analysis and hypothesis testing using the Partial Least Square (PLS). The test results indicate that the business environment and strategic leadership gives a greater influence on the performance of the business through a competitive strategy compared to the direct influence of the business environment and strategic leadership to business performance.

Keywords: business environment, strategic leadership, competitive strategy, business performance.

PENDAHULUAN

Dalam pembangunan nasional, aspek pariwisata memegang peran yang sangat penting, khususnya dalam bidang ekonomi. Pemerintah sangat menaruh perhatian dalam bidang ini, sebab kepariwisataan menjadi salah satu sumber pendapatan potensial, dan di pihak lain kegiatan kepariwisataan membuka kesempatan yang luas bagi tenaga kerja Indonesia. Sehingga pada akhirnya kegiatan pariwisata menjadi kekuatan pembangunan yang dapat diandalkan sebagai pemasukan devisa.

Tabel 1 menunjukkan bahwa Provinsi Kepulauan Riau yang diwakili oleh Batam, Tanjung Uban (Bintan), Tanjungpinang, dan Tanjungbalai-Karimun merupakan provinsi ketiga terbanyak di Indonesia yang dikunjungi oleh wisatawan mancanegara setelah Bali dan DKI Jakarta dengan jumlah wisatawan mancanegara pada tahun 2012 sebanyak 1.767.439 orang.

Tabel 1 Peringkat 3 Besar Perkembangan Wisatawan Mancanegara Menurut Pintu Masuk (2010-2012)

Pintu Masuk	Provinsi	2010	2011	2012
Ngurah Rai	Bali	2.546.023	2.788.706	2.902.125
Soekarno-Hatta	DKI Jakarta	1.823.636	1.933.022	2.053.850
Batam	Kepri	1.007.446	1.161.581	1.219.608
Tanjung Uban	Kepri	313.945	337.353	336.547
Tanjungpinang	Kepri	97.954	106.180	107.499
Tanjung Balai Karimun	Kepri	100.908	104.397	103.785
TOTAL Kepri		1.520.253	1.709.511	1.767.439

Sumber : Kementerian Pariwisata dan Industri Kreatif Republik Indonesia, 2012

Upaya pemberdayaan pariwisata tentu melibatkan para pelaku dalam industri pariwisata seperti kalangan perhotelan, pengelola obyek wisata serta pihak-pihak terkait lainnya dengan tujuan menggali devisa sebanyak-banyaknya lewat upaya menarik wisatawan asing maupun nusantara.

Hotel merupakan bagian integral dari usaha pariwisata yang sangat potensial untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan daerah.

Meningkatnya persaingan dalam bisnis perhotelan di Kepulauan Riau ditandai dengan bertambahnya hotel baru baik hotel berbintang maupun non bintang.

Data dari Bappeda dan BPS Provinsi Kepulauan Riau tahun 2012 menunjukkan bahwa jumlah hotel berbintang di Kepulauan Riau sebanyak 71 hotel dan hotel non bintang sebanyak 309 hotel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa telah terjadi *hypercompetitiveness* dalam bisnis perhotelan. Hal ini ditandai dengan tingkat keuntungan/*margin* yang rendah, pertumbuhan usaha yang terbatas, dan kondisi dimana perusahaan mendapat keuntungan yang tidak berkesinambungan dan hanya sementara (Sharkey, *et al.*, 2008:144).

Hotel non bintang, dilihat dari sisi jumlah tenaga kerja, modal, maupun omset penjualannya, adalah termasuk dalam kategori usaha kecil dan menengah (UKM). Sebagaimana umumnya UKM lainnya dan berdasarkan hasil observasi, hotel non bintang menghadapi permasalahan kemampuan pengelolaan layanan maupun pemasarannya. Bagi hotel berbintang, permasalahan tersebut relatif kurang menjadi isu penting karena mereka mempunyai sumberdaya manusia maupun keuangan yang jauh lebih baik dibandingkan dengan hotel non bintang. Penguatan industri hotel non bintang sebagai penyedia jasa akomodasi bagi wisatawan merupakan isu yang sangat penting bagi pembangunan kepariwisataan nasional.

Kinerja bisnis hotel di wilayah Kepulauan Riau masih belum optimal. Hal ini ditandai dengan masih lemahnya strategi bersaing perusahaan dan belum efektifnya kepemimpinan strategik yang mengakibatkan masih banyak peluang bisnis yang belum dimanfaatkan secara baik.

Dari uraian diatas diperoleh fakta bahwa hotel non bintang di Kepulauan Riau belum mampu secara seksama melakukan antisipasi peluang bisnis yang ada, belum siap berkompetisi secara intens karena masih terbatasnya sumber daya, serta masih rendahnya keunggulan bersaing karena keterbatasan kapabilitas SDM dan sarana penunjang.

KAJIAN LITERATUR

Kerangka Pemikiran

Dengan perubahan yang sangat cepat pada ekonomi, sosial, politik, hukum, demografi, persaingan, teknologi, dan sumber daya yang terbatas, maka

terjadi pergeseran terhadap selera, permintaan dan harapan konsumen. Pergeseran tersebut merupakan tantangan besar yang dihadapi oleh pelaku bisnis. Konsumen memiliki pilihan yang beragam. Bisnis, khususnya pada industri jasa menghadapi pertempuran yang meningkat untuk memenuhi permintaan dan harapan konsumen. Konsumen dapat dengan cepat beralih ke tempat lain jika mereka tidak puas dengan pelayanan yang diberikan. Dalam bisnis perhotelan, indikasi yang menyatakan apakah suatu hotel sukses adalah tingkat hunian kamar. Semakin tinggi tingkat hunian kamar, semakin besar keuntungan yang diperoleh. Sebaliknya, semakin rendah tingkat hunian kamar, semakin kecil keuntungan yang diperoleh. (Abdul Aziz Abdullah dan Moh. Hairil Hamdan, 2012:199) .

Penelitian Terdahulu

Perubahan lingkungan bisnis berlangsung cepat dan tidak dapat diprediksi. Berbagai aktifitas organisasi dipengaruhi oleh situasi yang berada dalam maupun diluar organisasi atau dapat disebut pula oleh lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Saat ini, lingkungan bisnis dipersepsikan sebagai sesuatu yang kompleks, bergejolak, dan berubah dengan cepat. Oleh karena itu dalam menjalankan bisnis, organisasi hendaknya menerapkan satu strategi tertentu untuk dapat mengadaptasi dinamika lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi tersebut.

Menurut Pearce dan Robinson (2008:112), lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan terpencil (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*), dan lingkungan operasi (*operating environment*). Lingkungan terpencil terdiri dari ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi. Lingkungan industri terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru, ancaman barang substitusi, daya tawar pembeli/konsumen, ancaman barang substitusi, dan persaingan sesama pesaing dalam industri yang sama. Sedangkan lingkungan operasi terdiri dari pesaing, kreditor, pelanggan, buruh/tenaga kerja, dan pemasok.

Beberapa penelitian terkait pentingnya memahami perubahan lingkungan bisnis diantaranya dilakukan oleh: W.L.Njanja (2012:196) dalam penelitiannya tentang lingkungan eksternal yang mempengaruhi secara langsung industri mikro, kecil dan menengah

di Kenya terdiri atas politik, hukum, ekonomi, sosio-kultural, dan teknologi. Murzidah Ahmad Murad (2011:18) dalam penelitiannya pada industri kecil dan menengah di Malaysia menyatakan bahwa yang termasuk lingkungan eksternal adalah pelanggan, pesaing, regulasi pemerintah, dan ekonomi. Albayrak, *et al.* (2010:141), melakukan penelitian terhadap wisatawan dari Rusia, Ukraina, Belarusia, Latvia, dan Kazakstan yang mengunjungi Turki. Dalam penelitiannya, *tangible elements (goods)*, seperti kualitas makanan dan minuman, kebersihan hotel, design bangunan hotel, dll. memberikan pengaruh lebih besar terhadap kepuasan pelanggan dibandingkan dengan *intangible elements (services)*, seperti keramahan pelayanan, kecepatan penanganan *complain/keluhan*, dll. Seangkan Saffu, *et al.* (2008:276) menyatakan bahwa sumber daya perusahaan yang merupakan kombinasi dari *tangible* dan *intangible resources* untuk menghasilkan kapabilitas unik memiliki pengaruh yang positif dan kuat terhadap kinerja pada usaha pariwisata.

Kepemimpinan sangat penting pada semua tingkat organisasi. Kepemimpinan merupakan moral dan kemampuan intelektual untuk memvisualisasikan dan melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Menurut Hill dan Jones (2013:4), kepemimpinan strategik adalah penciptaan keunggulan bersaing yang dilakukan oleh manajemen yang efektif melalui proses pembuatan strategi. Hill dan Jones (2013:30), mengungkapkan bahwa ada 7 kriteria Kepemimpinan strategik, yaitu (1)Visi, kepandaian berbicara, dan konsistensi: pemimpin yang kuat harus memiliki visi yang jelas dan lengkap tentang kemana organisasi akan dibawa, memiliki kemampuan berbicara untuk mengkomunikasikan visi kepada orang lain dalam organisasi, dan konsisten untuk menyampaikan visi sampai menjadi bagian dari budaya organisasi.(2) Artikulasi model bisnis: memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyampaikan model bisnis perusahaan.(3)Komitmen: menunjukkan komitmen terhadap visi dan model bisnis melalui perbuatan dan ucapan. (4)Menyampaikan informasi dengan baik: mengembangkan jaringan melalui sumber formal dan informal yang akan menyampaikan apa yang sedang terjadi pada perusahaan. (5) Kemauan untuk mendelegasikan dan memberdayakan: memiliki kemampuan untuk mendelegasikan secara efektif dan bertanggung jawab, memberdayakan bawahan

untuk membuat keputusan. (6) Cerdik menggunakan kekuasaan: sangat cerdas menggunakan kekuasaan dengan cara menjadi pemimpin yang demokratis dan tidak otoriter. (7) Kecerdasan emosi: memiliki beberapa sifat lain seperti *self awareness*, *self regulation*, *motivation*, *emphaty*, dan *social skills*.

Bagaimana cara perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan inti dari strategi bersaing. Pilihan strategi bersaing didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi. Bagaimana cara organisasi akan bersaing dalam suatu industri adalah pilihan strategi bersaing. Menurut Porter dalam Wheelen (2012:186), strategi bersaing dapat dilakukan dengan kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.

Beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan strategi bersaing diantaranya: Jonsson dan Devonish (2008:491) yang melakukan penelitian pada hotel di Caribbean. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa hotel bintang lima keatas menempatkan strategi fokus sebagai strategi yang paling substansial mengingat bahwa mereka mengutamakan standar pelayanan dan kinerja yang tinggi. Disamping itu hotel di Caribbean menekankan pentingnya penerapan teknologi informasi sebagai strategi diferensiasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan unik. Yin-Hsi Lo (2012:56) melakukan penelitian tentang penerapan strategi generik Porter pada industri perhotelan di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi dan *cost leadership* dapat menciptakan keunggulan bersaing pada perusahaan, dimana apabila strategi tersebut diterapkan dapat meningkatkan peluang untuk mengungguli perusahaan lain pada industri yang sejenis.

Menurut Mudrajat Kuntjoro (2007:151), kinerja merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh struktur dan perilaku industri dimana hasil biasa diidentikkan dengan besarnya penguasaan pasar atau besarnya keuntungan suatu perusahaan di dalam suatu industri. Sedangkan menurut Sharmeela *et al.* kinerja perusahaan adalah penentu utama kompetensi perusahaan dalam mempertahankan konsumen. Kinerja perusahaan dapat dibagi kedalam dua komponen, yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, yang masing-masing mengevaluasi dimensi

moneter dan non moneter perusahaan. (Sharmeela-Banu, Gangeswari, dan Padmashantini, 2013:92).

Hipotesis

(1) Perubahan lingkungan bisnis dapat diantisipasi dengan baik oleh manajer, kepemimpinan stratejik sudah dilaksanakan dengan baik oleh manajer, strategi bersaing tepat, dan kinerja bisnis perhotelan baik. (2) Lingkungan bisnis dan kepemimpinan stratejik berpengaruh terhadap strategi bersaing baik secara simultan maupun parsial. (3) Lingkungan bisnis dan kepemimpinan stratejik berpengaruh terhadap kinerja bisnis baik secara simultan maupun parsial. (4) Strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja bisnis. (5) Lingkungan bisnis dan kepemimpinan stratejik berpengaruh secara simultan terhadap kinerja bisnis melalui strategi bersaing.

METODE

Pendekatan konseptual dalam penelitian ini adalah ilmu ekonomi terutama bidang ilmu ekonomi manajemen yang memfokuskan pada bidang manajemen stratejik (*strategic management*) yang mengkaji secara khusus pengaruh lingkungan bisnis dan kepemimpinan stratejik terhadap strategi bersaing dan kinerja bisnis.

Tujuan dalam penelitian ini adalah selain menjelaskan dan menggambarkan karakteristik obyek penelitian, juga melakukan pengujian kausalitas untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, sehingga metode yang digunakan bersifat deskriptif dan verifikatif.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi suatu objek, dalam hal ini adalah ciri-ciri variabel itu sendiri yakni Lingkungan Bisnis, Kepemimpinan Stratejik, Strategi Bersaing, dan Kinerja Bisnis. Penelitian verifikatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Pengujian kebenaran hipotesis ini dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan, sehingga dapat dikatakan bahwa metode ini merupakan kajian lapangan.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif melalui pengumpulan data sebagai sampel, sehingga

metode penelitian yang digunakan adalah *deskriptif survey* dan *eksplanatory survey*. *Deskriptif survey* merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi objek dengan melakukan penelitian objek. Sedangkan *eksplanatory survey* adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik variabel dengan meneliti sejumlah sampel.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah hotel-hotel non bintang yang berada di Provinsi Kepulauan Riau (KEPRI) dengan unit observasinya para manajer/pemilik hotel. Pengamatan menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) bersifat *cross section/one shoot*, yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam satu kurun waktu tertentu atau tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang.

Pendekatan dalam pemodelan serta teknik solusi yang akan dipergunakan sebagai alat analisis (*tool analysis*) di dalam penelitian ini adalah metode structural equation modeling menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Pertimbangan pemilihan metode ini adalah kemampuannya mengukur konstruk secara tidak langsung, yaitu melalui indikator-indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, berikut kekeliruan pengukurannya pada sampel berukuran kecil. Sedangkan untuk pengujian hipotesis deskriptif dilakukan dengan menghitung indeks rata-rata setiap variabel.

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan mengungkapkan variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian mulai dari konsep, dimensi, indikator, ukuran, dan skalanya. Berdasarkan tujuan penelitian diketahui terdapat empat variabel laten dalam penelitian ini, yaitu:

Pertama Variabel Lingkungan Bisnis (X1), mempunyai dimensi: politik, ekonomi, teknologi, sosial-budaya, teknologi, konsumen, pesaing, aset berwujud, aset tidak berwujud, dan kapabilitas.

Kedua Variabel Kepemimpinan Stratejik (X2), dapat diukur melalui dimensi visi, kepandaian berbicara, konsistensi; artikulasi model bisnis; komitmen; menyampaikan informasi dengan baik; kemauan untuk mendelegasikan dan memberdayakan; cerdik

menggunakan kekuasaan; kecerdasan emosi.

Ketiga Variabel Strategi Bersaing (Y), dapat diukur melalui dimensi kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus.

Keempat Variabel Kinerja Bisnis (Z), yang diukur dengan dimensi: non keuangan dan keuangan.

Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data; data sekunder maupun data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) berupa pendapat atau opini orang secara individual atau kelompok yang dikumpulkan untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian (Sekaran, 2003). Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari kuesioner yang diisi oleh responden penelitian.

Sementara, sumber data sekunder dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang tersedia, baik dalam bentuk publikasi, data internal hotel, data instansi/lembaga yang berkaitan dengan hotel, serta data yang berkaitan dengan data umum yang dikumpulkan dari berbagai sumber dalam bentuk cetak, buku, laporan ataupun elektronik termasuk *website*, media cetak dan elektronik.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan hotel non bintang yang ada di kabupaten/kota yang ada di Kepulauan Riau, yaitu Kabupaten Karimun, Kabupaten Bintan, Kabupaten Natuna, Kabupaten Lingga, Kabupaten Kepulauan Anambas, Kota Batam, dan Kota Tanjungpinang yang berjumlah 309 hotel.

Penentuan ukuran sampel minimum dalam teknik analisis *Partial Least Square Path Modeling* secara statistik ditentukan oleh: (1) Banyak hubungan *formative* dalam model baik pengukuran maupun struktural, (2) Ukuran koefisien determinasi minimum, (3) tingkat signifikansi alpha. (Hair, et al. 2013:12). Pada penelitian ini jumlah hubungan *formative* sebanyak 5 (lima) yaitu hubungan antara Lingkungan Bisnis terhadap Strategi Bersaing, Kepemimpinan Stratejik terhadap Strategi Bersaing, Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja, Kepemimpinan Stratejik terhadap Kinerja dan Strategi Bersaing terhadap Kinerja.

Koefisien determinasi minimum yang ditetapkan oleh penulis adalah sebesar $R^2 = 0.50$. Penetapan koefisien determinasi $R^2 = 0.50$ dengan pemikiran bahwa penelitian yang dilakukan memiliki kemampuan dalam menjelaskan fenomena penelitian paling sedikit 50%. Selanjutnya tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dengan pertimbangan bahwa dalam penelitian sosial tingkat kesalahan yang minimum yang dapat diambil oleh peneliti hanya 5%. Berdasarkan koefisien determinasi dan tingkat signifikansi yang ditetapkan maka ukuran sampel minimum yang harus diambil untuk menguji model yang dibangun adalah 45 hotel. (Lihat lampiran: *Sample Size Recommendation a in PLS-SEM for a Statistical Power of 80%*). Pada penelitian ini penulis akan mengumpulkan sebanyak 50 hotel. Ukuran sampel ini dinilai sudah memenuhi ukuran sampel minimum untuk menguji model penelitian.

Pemilihan hotel yang tersebar di Kepulauan Riau dilakukan secara *stratified random sampling* dengan variabel stratifikasinya adalah kabupaten/kota. Tercatat ada 7 kabupaten/kota yaitu Karimun, Bintan, Natuna, Lingga, Kep. Anambas, Batam dan Tanjungpinang. Selanjutnya dari setiap kabupaten/kota dipilih hotel secara proporsional dengan banyaknya hotel di masing-masing kabupaten/kota.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama Lingkungan Bisnis, Kepemimpinan Strategik, Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis
Untuk meningkatkan kinerja bisnis pada hotel non bintang di Kepulauan Riau, telah dilakukan kajian terhadap variabel lingkungan bisnis, kepemimpinan strategik, strategi bersaing.

Pengujian variabel lingkungan bisnis menghasilkan kesimpulan hipotesis signifikan atau hipotesis menolak hipotesis nol. Hasil ini menginformasikan bahwa secara umum para manajer menilai bahwa perubahan Lingkungan Bisnis dapat dikategorikan tinggi dalam mempengaruhi perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa para manajer hotel non bintang di Kepulauan Riau telah dapat mengantisipasi perubahan Lingkungan Bisnis dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Oparanma *et al.* (2009:24) yang menyatakan bahwa organisasi akan berhasil jika manajemen berhasil mengelola Lingkungan Bisnis dengan baik.

Pengujian variabel kepemimpinan strategik menghasilkan kesimpulan hipotesis signifikan atau hipotesis menolak hipotesis nol. Hasil ini menginformasikan bahwa secara umum para manajer menilai bahwa kepemimpinan strategik dapat dikategorikan tinggi. Para manajer ditantang untuk mewujudkan visi dan model bisnis perusahaan dengan cara melakukan pengembangan tindakan strategis yang layak dan menentukan cara untuk mengimplementasikannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan strategik telah diterapkan oleh para manajer di hotel non bintang di Kepulauan Riau. Hal ini sesuai dengan pendapat Agyapong *et al.* (2013:533) yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, mendorong pencapaian hubungan operasional yang mendukung tujuan organisasi dan memiliki mekanisme untuk memantau lingkungan agar dapat memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman.

Pengujian variabel strategi bersaing menghasilkan kesimpulan hipotesis tidak signifikan. Nilai t-hitung sebesar 0,06 lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,677 dikarenakan perbedaan antara nilai rata-rata hitung dengan *cut off* nya tidak begitu besar atau tidak begitu signifikan. Hasil ini menginformasikan bahwa para manajer menilai strategi bersaing dapat dikategorikan tinggi namun belum dapat disimpulkan secara umum tinggi, hanya pada data sampel saja atau tidak dapat digeneralisasi pada seluruh populasi hotel di Kepulauan Riau.

Tujuan penerapan strategi bersaing oleh perusahaan agar dapat mengungguli para pesaingnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa strategi bersaing pada hotel non bintang adalah tepat. Ini sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Jonsson dan Denish (2009:494), bahwa strategi bersaing bertujuan untuk memperoleh keunggulan diatas para pesaing.

Pengujian variabel kinerja bisnis menghasilkan kesimpulan hipotesis tidak signifikan atau hipotesis menerima hipotesis nol. Hasil ini menginformasikan bahwa secara umum para manajer menilai pencapaian kinerja bisnis belum dapat dikategorikan tinggi atau dengan kata lain masih pada level cukup. Oleh karena itu para manajer hendaknya melakukan berbagai perbaikan agar kinerja perusahaan meningkat. Hal ini

sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Onyango yang mengatakan bahwa kinerja adalah dasar dari perbaikan berkelanjutan yang membantu organisasi agar dapat mengambil keputusan, dan mengetahui seberapa produk dan jasa suatu organisasi memenuhi kebutuhan konsumen dan meningkatkan efektifitas

dari variabel Kepemimpinan Stratejik sebesar 0.171 standar deviasi. Pengaruh ini menunjukkan perubahan sebesar 0.171 standar deviasi pada variabel Kepemimpinan Stratejik akan meningkatkan variabel Strategi Bersaing mencapai 0.171 standar deviasi.

Tabel 2 Rekapitulasi Nilai Rata-Rata

Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Standar Error	Selisih	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Lingkungan Bisnis	3.620	0.604	0.085	0.230	2.693	1.677	Signifikan
Kepemimpinan Stratejik	3.821	0.534	0.075	0.431	5.707	1.677	Signifikan
Strategi Bersaing	3.450	0.603	0.0853	0.060	0.060	1.677	Tidak signifikan
Kinerja Bisnis	3.190	0.645	0.00912	-0.200	-0.774	1.667	Tidak signifikan

organisasi. (Onyango, et.al. 2012:46).

Kedua Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing

Gambar 1 Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing

Diagram jalur diatas dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut : Strategi Bersaing = $0.805 \times \text{Lingkungan Bisnis} + 0.171 \times \text{Kepemimpinan Stratejik}$.

Model ini menjelaskan bahwa variabel Lingkungan Bisnis memberikan pengaruh sebesar 0.805 standar deviasi terhadap Strategi Bersaing yang artinya bahwa perubahan satu standar deviasi pada variabel Lingkungan Bisnis akan meningkatkan variabel Strategi Bersaing sebesar 0.805 standar deviasi. Pengaruh

Tabel 3 Uji Simultan Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing

Hipotesis	R ²	F	F Tabel
Pengaruh simultan Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik terhadap Strategi Bersaing	0.715	58.841	3.195

Statistik uji yang digunakan untuk uji simultan adalah uji F. Uji ini terkait dengan koefisien determinasi R². Hasil perhitungan memberikan nilai koefisien determinasi sebesar 0.715 atau sebesar 71.5%. Koefisien determinasi sebesar 71.5% menginformasikan bahwa sebesar 71.5% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel Strategi Bersaing dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik sedangkan sebesar 28.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Berdasarkan R² sebesar 71.5% diperoleh nilai F hitung yang sangat besar yaitu sebesar 58.841. Hasil ini lebih besar dibandingkan dengan F tabel (3.195) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh simultan dari variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing yang artinya paling sedikit satu diantara dua variabel ini berpengaruh terhadap Strategi Bersaing.

Berdasarkan R² sebesar 71.5% diperoleh nilai F hitung yang sangat besar yaitu sebesar 58.841. Hasil ini lebih besar dibandingkan dengan F tabel (3.195) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh simultan dari variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing

yang artinya paling sedikit satu diantara dua variabel ini berpengaruh terhadap Strategi Bersaing.

Tabel 4. Uji Parsial Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik terhadap Strategi Bersaing

Latent variable	Pengaruh	Standard error	f2	T	t-tabel	Ket.
Lingkungan Bisnis	0.805	0.079	2.231	13.391	2.011	Signifikan
Kepemimpinan Stratejik	0.171	0.079	0.100	2.171	2.011	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel Lingkungan Bisnis terhadap variabel Strategi Bersaing sebesar 0.805 dengan nilai t hitung sebesar 13.391. Nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t tabel (2.011) sehingga pengaruh dari variabel Lingkungan Bisnis terhadap variabel Strategi Bersaing disimpulkan signifikan. Nilai *effect size* (f^2) sebesar 2.231 mendekati 0.350 menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dari Lingkungan Bisnis terhadap Strategi Bersaing.

Pengujian pengaruh variabel Kepemimpinan Stratejik terhadap Strategi Bersaing memberikan besar pengaruh sebesar 0.171 dengan nilai t hitung sebesar 2.171. Nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.011) sehingga pengaruh dari variabel Kepemimpinan Stratejik terhadap variabel Strategi Bersaing disimpulkan signifikan. Nilai *effect size* (f^2) sebesar 0.100 mendekati 0.150 menunjukkan adanya pengaruh yang sedang dari Kepemimpinan Stratejik terhadap Strategi Bersaing. Pengaruh sedang ini mengindikasikan bahwa jika terjadi perubahan pada variabel Kepemimpinan Stratejik maka dapat menciptakan perubahan yang cukup tinggi pada Strategi Bersaing.

Ketiga Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Kinerja Bisnis

Diagram jalur dibawah dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut : Kinerja Bisnis = $0.338 \times \text{Lingkungan Bisnis} + 0.241 \times \text{Kepemimpinan Stratejik}$.

Model ini menjelaskan bahwa variabel Lingkungan Bisnis memberikan pengaruh sebesar 0.338 standar deviasi terhadap Kinerja Bisnis yang artinya bahwa

perubahan satu standar deviasi pada variabel Lingkungan Bisnis akan meningkatkan variabel Kinerja Bisnis sebesar 0.338 standar deviasi.

Gambar 2 Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Kinerja Bisnis

Pengaruh dari variabel Kepemimpinan Stratejik sebesar 0.241 standar deviasi. Pengaruh ini menunjukkan perubahan sebesar satu standar deviasi pada variabel Kepemimpinan Stratejik akan meningkatkan variabel Kinerja Bisnis mencapai 0.241 standar deviasi. Variabel Lingkungan Bisnis tercatat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Kinerja Bisnis diikuti oleh variabel Kepemimpinan Stratejik. Jika pengaruh ini signifikan maka dapat disimpulkan perubahan pada variabel Lingkungan Bisnis akan memberikan dampak lebih besar terhadap variabel Kinerja Bisnis.

Tabel 5 Uji Simultan Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik terhadap Kinerja Bisnis

Hipotesis	R ²	F	F Tabel
Pengaruh simultan Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Kinerja Bisnis	0.327	11.43	3.195

Statistik uji yang digunakan untuk uji simultan adalah uji F. Uji ini terkait dengan koefisien determinasi R². Hasil perhitungan memberikan nilai koefisien determinasi sebesar 0.327 atau sebesar 32.7%. Koefisien determinasi sebesar 32.7% menginformasikan bahwa sebesar 32.7% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel Kinerja Bisnis dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel

Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik, 67.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 6 Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Secara Parsial

Latent variable	Pengaruh	Standard error	f^2	T	t-tabel	Ket.
Lingkungan Bisnis	0.338	0.168	0.089	2.019	2.012	Signifikan
Kepemimpinan Strategik	0.241	0.092	0.132	2.202	2.012	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel Lingkungan Bisnis terhadap variabel Kinerja Bisnis sebesar 0.338 dengan nilai t hitung sebesar 2.109. Nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t tabel (2.012) sehingga pengaruh dari variabel Lingkungan Bisnis terhadap variabel Kinerja Bisnis disimpulkan signifikan. Nilai effect size (f^2) sebesar 0.089 mendekati 0.150 menunjukkan adanya pengaruh yang sedang dari Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Bisnis.

Pengujian pengaruh variabel Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis memberikan besar pengaruh sebesar 0.241 standar dengan nilai t hitung sebesar 2.202. Nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.012) sehingga pengaruh dari variabel Kepemimpinan Strategik terhadap variabel Kinerja Bisnis disimpulkan signifikan. Nilai effect size (f^2) sebesar 0.132 mendekati 0.150 menunjukkan adanya pengaruh yang sedang dari Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis.

Keempat Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Gambar 3 Pengaruh Variabel Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Diagram jalur diatas dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut : Kinerja Bisnis = 0.383* Strategi Bersaing

Variabel Strategi Bersaing memberikan pengaruh sebesar 0.383 standar deviasi terhadap variabel Kinerja Bisnis. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan Strategi Bersaing sebesar satu standar deviasi akan meningkatkan variabel Kinerja Bisnis mencapai 0.383 standar deviasi.

Tabel 7 Pengaruh Variabel Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Latent variable	Pengaruh	Standard error	f^2	T	t-tabel	Ket.
Strategi Bersaing	0.383	0.173	0.106	2.213	2.012	Signifikan

Pengujian pengaruh variabel Strategi Bersaing terhadap Kinerja Bisnis memberikan besar pengaruh sebesar 0.383 standar deviasi dengan nilai t hitung sebesar 2.213. Nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.012) sehingga pengaruh dari variabel Strategi Bersaing terhadap variabel Kinerja Bisnis disimpulkan signifikan. Nilai effect size (f^2) sebesar 0.106 mendekati 0.15 menunjukkan adanya pengaruh yang sedang dari Strategi Bersaing terhadap Kinerja Bisnis. Pengaruh sedang ini mengindikasikan bahwa perubahan pada variabel Strategi Bersaing akan berdampak cukup tinggi pada variabel Kinerja Bisnis.

Kelima Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik Terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing

Tabel 8 Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Pengaruh	Besar Pengaruh Tidak Langsung
Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing	$0.805 \times 0.383 = 0.308$
Pengaruh Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing	$0.171 \times 0.383 = 0.0655$

Sumber: Diolah

Dari hasil perhitungan diperoleh besar pengaruh tidak langsung dari Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing sebesar 0.308

standar deviasi. Pengaruh ini dapat diartikan bahwa perubahan Strategi Bersaing sebesar satu standar deviasi yang disebabkan oleh variabel Lingkungan Bisnis maka akan mampu meningkatkan variabel Kinerja Bisnis sebesar 0.308 standar deviasi.

Pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing sebesar 0.0655 standar deviasi. Pengaruh ini dapat diartikan bahwa perubahan Strategi Bersaing sebesar satu standar deviasi yang disebabkan oleh variabel Kepemimpinan Strategik maka akan mampu meningkatkan variabel Kinerja Bisnis sebesar 0.0655 standar deviasi.

Gambar 4 Pengaruh Variabel Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Tabel 9 Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Besar Pengaruh	Standar Error	T-hitung	T-tabel	Ket.
Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing	0.308	0.0129	23.87	2.011	Signifikan
Pengaruh Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing	0.0655	0.040	2.050	2.011	Signifikan

Sumber: Diolah

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Bisnis sebesar 0.308 dengan nilai t hitung sebesar 23.87. Nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t tabel (2.011) sehingga pengaruh dari variabel Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing disimpulkan signifikan.

Pengujian pengaruh variabel Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing memberikan besar pengaruh sebesar 0.0655 standar deviasi dengan nilai t hitung sebesar 2.050. Nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.011) sehingga pengaruh dari variabel Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing disimpulkan signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama para manajer telah dapat mengantisipasi perubahan Lingkungan Bisnis dengan baik. Kepemimpinan Strategik telah diterapkan dengan baik oleh para manajer. Strategi Bersaing pada hotel non bintang adalah tepat. Kinerja Bisnis telah tercapai cukup baik.

Kedua Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik berpengaruh secara simultan terhadap Strategi Bersaing. Secara parsial, Lingkungan Bisnis memiliki pengaruh yang kuat terhadap Strategi Bersaing sedangkan Kepemimpinan Strategik menunjukkan pengaruh yang sedang terhadap Strategi Bersaing. Kontribusi Lingkungan Bisnis lebih besar dibandingkan dengan Kepemimpinan Strategik terhadap Strategi Bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa faktor Lingkungan Bisnis merupakan faktor yang sangat menentukan strategi yang diambil oleh pihak hotel dalam upaya merumuskan Strategi Bersaing.

Ketiga Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik berpengaruh simultan terhadap Kinerja Bisnis. Secara parsial, Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik menunjukkan pengaruh yang sedang terhadap Kinerja Bisnis. Kontribusi terbesar terhadap Kinerja Bisnis diberikan oleh Lingkungan Bisnis dibandingkan

dengan Kepemimpinan Strategik. Hal ini menunjukkan bahwa faktor Lingkungan Bisnis merupakan faktor yang sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja hotel.

Keempat Strategi Bersaing berpengaruh sedang terhadap Kinerja Bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan pada Strategi Bersaing akan berdampak cukup tinggi pada Kinerja Bisnis.

Kelima Hubungan Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing menunjukkan pengaruh yang signifikan. Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing lebih besar dibandingkan dengan pengaruh Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa Strategi Bersaing yang tepat diawali dengan mengantisipasi perubahan Lingkungan Bisnis dengan baik akan meningkatkan Kinerja Bisnis.

Saran Teoritis

Pertama temuan penelitian dalam disertasi ini diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi kalangan akademisi dalam melakukan pengembangan penelitian, dimana hasil temuan ini sebagai bagian dari premis dalam menyusun kerangka pemikiran.

Kedua topik disertasi ini menarik dikaji ulang dengan lintas unit analisis lainnya seperti perbankan, industri manufaktur, maupun industri kecil dan menengah lainnya.

Ketiga dalam penelitian ini masih ditemukan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja bisnis perhotelan, namun belum diteliti. Hal ini menjadi dasar kami untuk menyarankan kepada para peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan atas variabel-variabel lain tersebut yang mempengaruhi kinerja bisnis.

Saran Praktis

Pertama perlunya sinergi antara pemerintah, aparat dan masyarakat untuk menjaga stabilitas wilayah di Kepulauan Riau agar tetap menjadi salah satu primadona bagi turis mancanegara.

Kedua Pemerintah daerah hendaknya meningkatkan

promosi daerah dengan memperbanyak event berskala nasional maupun internasional.

Ketiga pemerintah daerah hendaknya tetap menjaga stabilitas pertumbuhan ekonomi Kepulauan Riau yang diatas rata-rata pertumbuhan ekonomi nasional.

Keempat pengelola perhotelan hendaknya memanfaatkan teknologi dalam mengembangkan usahanya.

Kelima pengelola perhotelan hendaknya terus berusaha untuk meningkatkan image hotel non bintang.

Keenam pengelola perhotelan hendaknya memperhatikan masukan dari para tamu untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Ketujuh para manajer/pemilik hotel hendaknya meningkatkan *skill* pegawai dengan memberikan pelatihan dan motivasi.

Kedelapan para manajer/pemilik perusahaan hendaknya meningkatkan kemampuan *leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul, A. A., & Mohd, H. H. (2012). Internal Success Factor Hotel Occupancy Rate. Vol.3 No.22. *International Journal of Business and Social Science*.

Abdul, M. & Muhammad, Y. (2012). Enhancing Managerial Capabilities for Environmental Analysis: Framework for Entrepreneurial Development in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, October 2012, Vol. 4, No. 6, ijcrb.webs.com.

Abhayawansa & Abeysekera. (2008). An Explanation of Human Capital Disclosure from the Resource-Based Perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* Vol.12 No.1, 2008. Emerald Group Publishing Limited.

- Abraham, C. & Asher, T. (2006). The Relative Importance of the Top Management Team's Managerial Skills. *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1, pp. 9-36. Emerald Group Publishing Limited.
- Adair. (2007). *Develop Your Leadership Skills*. The Sunday Times.
- Adeoye & Elegunde. (2012). Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*. ISSN: 2046-9578, Vol. 6, No. 2.
- Agyapong, Nikrumah, & Boamah. (2013). Business Strategies and Competitive Advantage of Family Hotel Business in Ghana: The Role of Strategic Leadership. *Journal of Applied Business Research*, Mar/April 2013, Vol. 29, No. 2, pg. 531.
- Akbar, S et.al. (2010). Revitalization of Service Quality to Gain Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Business and Management*. Vol.5, No.6, June 2010.
- Albayrak, et.al. (2010). *Relationships of the Tangible and Intangible Elements of Tourism Product with Overall Customer Satisfaction*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol.1, No.2, 2010.
- Annick Un & Sanchez. (2010). Innovative Capability Development for Entrepreneurship. *Journal of Organizational Change Management* Vol.23 No.4, 2010, pp.413-434. Emerald Group Publishing Limited.
- Antonio J. Verdu-Jover & Mario Gomez-Gras. (2008). *Exploring Managerial Flexibility: Determinants and Performance Implications*, *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 108, No. 1, pp. 70-86. Emerald Group Publishing Limited.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dan Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Riau. (2011). *Kepulauan Riau Dalam Angka*.
- Bass et.al. (2007). Corporate Real Estate and Competitive Strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 9, No. 1, 2007, pp. 25-38. Emerald Group Publishing Limited.
- Celidoni, M and Salmasi, L. (2010). *An Analysis of The Length of Stay: Prices Effect and Tourist Preferences*. *Tourism & Hospitality Management*, pp.47-59.
- Chin, W. W. (1998a). *Issues and opinion on structural equation modelling*. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi.
- Chin, W. W. (1998b). *The partial least squares approach to structural equation modelling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chong. (2008). Measuring Performance of Small and Medium Sized Enterprises: The Grounded Theory Approach. *Journal of Business and Public Affairs*, Volume 2, Issues 1, ISSN 1934-7219.
- Chris Jeffs. (2008). *Strategic Management*. Sage Course Companions.
- David A.S. Chew, Shigang Yan and Charles Y.J. Cheah. (2008). *Core Capability and Competitive Strategy for Construction SMEs in China*. Vol. 2 No.3, 2008. Emerald Group Publishing Limited.
- David, R.Fred. (2011). *Strategic Management (Concepts and Cases)*. Pearson Education Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Detta Melia. (2010). *Critical Success Factors and Performance Management and Measurement: a Hospitality Context*. Dublin Institute of Technology.
- Enz, A.Cathy. (2010). *Hospitality Strategic*

Management (Concepts and Cases). John Wiley & Sons, Inc.

Desember 2012, 26 Februari 2014 (www.haluankepri.com).

- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research* (18:1), pp. 39-50.
- Fozia Malik et.al. (2012). The Impact of Price Perceprion, Service Quality, and Brand Image on Customer Loyalty (Study on hospitality industry in Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4 No.5.
- Fred R. David. (2011). *Strategic Management – Concepts and Cases*. Pearson. _____ . 2009. *Managemen Strategis-Konsep*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Geisser, S. (1974). *A predictive approach to the random effect model*. *Biometrika*, 61(1):101–107.
- Gerbing, David W., and James C. Anderson (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment," *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 186–192.
- Goh, Elliot & Quon. (2012). *The Relationship between Learning Capability and Organizational Performance*. The Learning Organization Vol.19 No.2, 2012. Pp. 92-108. Emerald Group Publishing Limited.
- Guga, L. (2010). *Environment Factors to Achieve Strategic Objectives in Companies*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov Vol.3 (52).
- Gusti Ngurah Joko Adinegara. (2011). Dampak Krisis pada Tingkat Hunian Kamar Berbintang dan Non Bintang di Kabupaten Badung. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, Vol.1 No.2, hal 1-14.
- Hary Sastrya Wanto, Ruswiati Suryasaputra. (2012). *The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance*. Vol.4, No.9, pp.467-476, Sep 2012. Information Management and Business Review.
- Hill & Jones. (2010). *Theory of Strategic Management with Cases*. South-Western Cengage Learning.
- Hill & Jones. (2013). *Theory of Strategic Management with Cases*. South-Western Cengage Learning.
- Hitt, Ireland, Hoskisson. (2011). *Strategic Management (Competitiveness & Globalization)*. South-Western Cengage Learning.
- Hitt, Haynes, Serpa. (2010). *Strategic Leadership for 21st Century*. Business Horizons (2010) 53, 437-444. Kelley School of Business, Indiana University.
- Husein Umar. (2008). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hyejune Park. (2007). *The Impact of Environmental Factors on Business Strategies in Selected Major U.S. Apparel Manufacturing Companies 1970-2005*. Virginia Polytechnic Institute and State University Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Imam Gozali. (2006). *Struktural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Penerbit Undip.
- Imran Saeed et.al. (2011). *Antecedents of Customer Satisfaction and Its Outcomes (A study of Pakistani service sector)*. Institute of Interdisciplinary Business Research Vol 3, No.8.

- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Struktural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Jonsson dan Devonish. (2009). An Aeploratory Study of Competitive Strategies Among Hotels in Small Developing Carribean State. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.21 No.4, 2009. Emerald Group Publishing Limited.
- Karanja,T et.al. (2013). Small Business Management. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.4 No.16.
- Kariv Dafna. (2008). Managerial Performance and Business Success. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Vol. 2, No. 4, pp. 300-331. Emerald Group Publishing Limited.
- Kenneth Chukwujiok Agbim. (2013). The Relative Contribution of Management Skills to Entrepreneurial Success: A Survey of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Trade Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, ISSN: 2278-487X, Volume 7, Issue 1 (Jan-Feb 2013), PP.08-16, www.iosrjournals.org
- Kerlinger, Fred. N. (2000). *Asas-Asas Penelitian Behavioral (Alih Bahasa: Landung R. Situmorang dan H.J. Koesoemanto)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kessie. (2013). *The Effect of Strategic Leadership Roles on Organizational Performance*. Christian Service University College.
- Khairil Wahidin Awang, et.al. (2008). Environmental Variables and Performance: Evidence from the Hotel Industry in Malaysia. *Int. Journal of Economics and Management* 2 (1): 59-79, ISSN: 1823-836X.
- Kotler dan Armstrong. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Krapez, et.al. (2012). *Contextual Variables of Open Innovation Paradigm in the Business Environment of Slovenian Companies*. *Economic and Business Review*. Vol.14, No.1, pp.17-38.
- Leong Choon Chiang. (2000). Strategy for Safety and Security in Tourism: A conceptual framework for the Singapore Hotel Industry. *The Journal of Tourism Studies* Vol. 11, No. 2, Dec. 2000.
- Lili Adi Wibowo. (2008). *Usaha Jasa Pariwisata*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Linn, R.L. and Joreskog, K.G. (1974) "Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions", *Education and Psychological Measurement*, 34, pp. 25-33.
- Liputan 6.com. 3 November 2013 (www.liputan6.com).
- Liu dan Chen. (2014). Management Innovation for Chinese Family Business. *Journal of Management and Strategy* Vol.5, No.1.
- Lockyer,T and Roberts,L. (2009). Motel Accomodation: Trigger Points to Guest Accomodation Selection. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.21 No.1, 2009, pp.24-37. Emerald Group Publishing Limited.
- Luiz Moutinho. (2011). *Strategic Management in Tourism*. CAB International.
- Lumsdon. (2011). *Tourism and Hospitality Marketing*.
- Malhotra, K. Naresh. (2010). *Marketing Research an Applied Orientation*. Prentice Hall.
- Mangara Tambunan. (2010). *Menggagas Perubahan Pendekatan Pembangunan -Menggerakkan Kekuatan Lokal dalam Globalisasi Ekonomi*. Graha Ilmu.
- Mapetere et.al. (2012). Strategic Role of Leadership in Strategy Implementation in Zimbabwe's State Owned Enterprises. Vol.3 No.16.

International Journal of Business and Social Science.

Masri Singarimbun dan Sofyan Efendy. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.

McEwen. (2008). *Environmental Scanning and Organizational Learning in Entrepreneurial Ventures. Volume 13, 2008*. The Entrepreneurial Executive.

Mohammed Alkali & Prof.Dr. Abu Hassan M d Isa. (2012). Assessing the Influence of External Environment Factors, on the Performance of Small Business Manufacturing Enterprises in Bauchi State, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, November 2012, Vol. 4, No. 7.

Moh. Nazir. (2001). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mohahan dan Rahman. (2011). *Porter's Generic Competitive Strategies: How Appalachian Business Use Them to Compete*. Competition Forum Vol (1). 2011. Frostburg State University.

Morden, Tony. (2007). *Principles of Strategic Management*. Ashgate Publishing Limited.

Mudrajad Kuncoro. (2006). *STRATEGI-Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Muhammad Ehsan Malik et.al. (2011). Impact of Service on Brand Image: Empirical Evidence from Hotel Industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol.3 No.8.

Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Murzidah Ahmad Murad and John Douglas Thomson. (2011). *External Environment Factors*

Influencing the Technology Adoption-Diffusion Decision in Malaysia Manufacturing Small Medium Enterprises (SMEs). Progress in Business Innovation & Technology Management 001 (2011) 013-002.

Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib. (2008). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Penerbit Pt. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Naser A. Aboyassin and Najim Abood. (2013). *The Effect of Ineffective Leadership on Individual and Organizational Performance in Jordania Institutions*. Vol. 23 No.1, 2013. Emerald Group Publishing Limited.

Ncube, F dan Jerie, S. (2012). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. pp.380-388.

Norzalita Abd. Aziz & Norjaya Mohd. Yassin. (2010). *How Will Market Orientation and External Environment Influence the Performance Among SME's in the Agro-Food Sector in Malaysia?* International Business Research, Vol. 3, No. 3, July 2010.

Nosheen Sarwat, et.al. (2011). *Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence form Educational Institutions of Pakistan*. Vol.3, No.4. Agustus 2011. Institute of Interdisciplinary Business Research.

Ogidi, et.al. (2013). Environmental Analysis and Diagnosis of Catfish Enterprises. *IOSR Journal of Business and Management* Vol.6, Issue 6, pp.09-17.

Onyango, et.al. (2012). Relationships Between Drivers and Results of Performance in the Kenyan Hotel Industry. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, Vol. 3(3), pp. 46-

54, March 2012.

- Oparanma, et.al. (2009). Strategies for Managing Hospitality in a Turbulent Environment: Nigerian Experience. *International Journal of Management and Innovation* Volume 1 Issue 1.
- Ortega, Azorin, and Cortes. (2010). *Competitive Strategy, Structure and Firm Performance. Management Decision*, Vol. 48, No. 8, pp. 1282-1303. Emerald Group Publishing Limited.
- Osoian, C dan Petre, A. (2013). *Human Resource Management Practices and Hotel Innovation*. Studia UBB, Oeconomica, Volume 58, Issue 3, 2013.
- Padila & Rodriguez. (2008). Strategic Value Resources and Capabilities of the Information Systems Area and Their Impact on Organizational Performance in the Hotel Sector. Vol. 63, No. 3, pp. 21-47. Emerald Group Publishing Limited.
- Park, et.al. (2011). Macro-fit versus Micro-fit of the Organization with its Environment: Implications for Strategic Leadership. *International Journal of Management* Vol.28 No.2, June 2011.
- Parnell. (2011). Strategic Capabilities, *Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Argentina, Peru, and the United States*. Management Decision Vol. 49, No. 1, pp. 130-155. Emerald Group Publishing Limited.
- Pazim Othman dan M.Mohd. Rosli. (2011). The Impact of Tourism on Small Business Performance: Empirical Evidence from Malaysia Islands. Vol. 2 No.1, Januari 2011. *International Journal of Business and Social Science*.
- Pearce II, J.A., & Robinson, RB. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. New York: McGraw Hill.
- Pearce, John A, and Richard. B Robinson. (2008). *Manajemen Strategis: formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2007 tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2007 tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Bintan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2007 tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Karimun.
- Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor : PM.106/PW.006/MPEK/2011 tentang Sistem Manajemen Pengamanan Hotel.
- Pontas M.Pardede. (2011). *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*. Mitra Wacana Media.
- Portal HR. 28 Januari 2013. www.portalhr.com.
- Qu Xiao, John W.O'Neill, and Anna S. Mattila. (2012). The Role of Hotel Owners: The Influence of Corporate Strategies on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 122-139. Emerald Group Publishing Limited.
- Rainey. (2010). *Enterprise-Wide Strategic Management*, Cambridge University Press.
- Rapiah Mohamed. (2014). The Effect of Multi-Dimensional Performance Measurement System on Market Orientation. Vol.5, No.2, 2014. *International Journal of Trade Economics and Finance*.
- Ratih, Hurriyati. 2010. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Rok Skrinjar et.al. (2008). *The Impact of Business Process Orientation on Financial and Non Financial Performance*. Vol.14 No.5, 2008.

Emerald Group Publishing Limited.

- Ruzita Jusoh & John A. Parnell. 2008. *Competitive Strategy and Performance Measurement in the Malaysia Context*. Management Decision Vol. 46, No. 1, pp. 5-31. Emerald Group Publishing Limited.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel Performance: State of the Art, Vol.22 No.7, pp.920-952. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Saffu, et.al. (2008). The Contribution of Human Capital and Resource-Based View to Small and Medium Sized Tourism Venture Performance in Ghana. *International Journal of Emerging Markets*, Vol.3 No.3, 2008.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. PT. Refika Aditama.
- Sekaran. (2010). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. Third Edition. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Serfontein. (2010). *The Impact of Strategic Leadership on the Operational Strategy and Performance of Business Organisations in South Africa*. University of Stellenbosch.
- Serfontein. (2011). *Nature of the Relationship Between Strategic Leadership, Operational Strategy and Organizational Performance*. Sajems NS 14 (2011) No.4.
- Sharkey, T and Beeman. (2008). *On the Edge of Hypercompetition in Higher Education: The Case of the MBA*. Vol.16 No.3, pp.143-151. Emerald Group Publishing Limited.
- Sharmeela-Banu, et.al. (2013). An Extension Review on the Impact of Customer Retention Practices Towards the Performance of SMEs. July 2013, Vol.3 No.7. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Shigang Yan. (2010). *Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China*. Asian Social Science, Vol. 6, No. 11, November 2010, ISSN 1911-2007.
- Skrinjar, et.al. (2008). The Impact of Business Process Orientation on Financial and Non Financial Performance. *Business Process Management Journal* Vol.14 No.5, 2008, pp.738-754. Emerald Group Publishing Limited.
- Srinivasan, R. (2008). *Strategic Management, The Indian Context*. India: Prentice Hall.
- Stephen Kaiser & Max Ringlstetter. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms (Theory and Practice)*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Stettinius et.al. (2005). *How to Plan and Execute Strategy*. McGraw-Hill.
- Suhaila Abdul Kadir & Dr. M. Mohd Rosli. (2011). Managerial Skills of the Small Indigenous Entrepreneurs in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 10, June 2011. Centre for Promoting Ideas, USA. www.ijbssnet.com
- Suwardi Luis, dkk. (2011). *Even Elephants Can Dance (Transforming Organizations through Strategy and Performance Execution Excellence-SPEX2)*. GML Performance Consulting.
- Seers and Prof. Leo Jago. (2007). *Performance Measurement in Small Motels in Australia*, Centre for Hospitality and Tourism Research. Australia: Victoria University.
- Swee C. Goh, et.al. (2012). *The Relationship between Learning Capability and Organizational Performance*. Vol.19 No.2, 2012. Emerald Group Publishing Limited.
- Tavitiyaman, et.al. (2012). The Effect of Competitive

- Strategy and Organizational Structure on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 24, No.21, 2012, pp.140-159. Emerald Group Publishing Limited.
- Wheelen & Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Twelfth Edition, Pearson.
- Thomson, Gamble, Strickland. (2012). *Crafting and Executing Strategy (The Quest for Competitive Strategy)*. McGraw-Hill.
- Tribun Batam. 23 September 2011. (www.tribunnews.com).
- Tuan Zainun Tuanmat & Malcolm Smith. (2011). *The Effects of Changes in Competition, Technology, and Strategy on Organizational Performance in Small and Medium Manufacturing Companies*. Asian Review of Accounting, Vol. 19, No.3, pp. 208-220. Emerald Group Publishing Limited.
- Umit S. Bititci, et.al. (2011). Managerial Process: Business Process that Sustain Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 8, pp. 851-887, Emerald Group Publishing Limited.
- Val Clulow, Carol barry , and Julie Gerstman. (2007). The Resource-Based View and Value: The Customer Based View of the Firm. *Journal of European Industry Training*. Vol. 31, No. 1, pp. 19-35. Emerald Group Publishing Limited.
- Vathsala Wickramasinghe and Nimali De Zoyza. (2009). A Comparative Analysis of Managerial Competency Needs Across Areas of Functional Specialization. *Journal of Management Development* Vol. 28, No. 4, pp. 344-360.
- Wanasika. (2009). *Strategic Leadership and Rationale for Economizing-Strategizing Principles*. Proquest LLC.
- Wheelen & Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Wu, et.al. (2008). *Forecasting and Evaluating the Tourist Hotel Industry Performance in*
- Wheelen & Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Thomson, Gamble, Strickland. (2012). *Crafting and Executing Strategy (The Quest for Competitive Strategy)*. McGraw-Hill.
- Tribun Batam. 23 September 2011. (www.tribunnews.com).
- Tuan Zainun Tuanmat & Malcolm Smith. (2011). *The Effects of Changes in Competition, Technology, and Strategy on Organizational Performance in Small and Medium Manufacturing Companies*. Asian Review of Accounting, Vol. 19, No.3, pp. 208-220. Emerald Group Publishing Limited.
- Umit S. Bititci, et.al. (2011). Managerial Process: Business Process that Sustain Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 8, pp. 851-887, Emerald Group Publishing Limited.
- Val Clulow, Carol barry , and Julie Gerstman. (2007). The Resource-Based View and Value: The Customer Based View of the Firm. *Journal of European Industry Training*. Vol. 31, No. 1, pp. 19-35. Emerald Group Publishing Limited.
- Vathsala Wickramasinghe and Nimali De Zoyza. (2009). A Comparative Analysis of Managerial Competency Needs Across Areas of Functional Specialization. *Journal of Management Development* Vol. 28, No. 4, pp. 344-360.
- Wanasika. (2009). *Strategic Leadership and Rationale for Economizing-Strategizing Principles*. Proquest LLC.
- Wheelen & Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Wu, et.al. (2008). *Forecasting and Evaluating the Tourist Hotel Industry Performance in*

Taiwan Based on Grey Theory. Tourism and Hospitality Research Vol.8,2, 137-152.

W L Njanja. (2012). The Effect of the External Environment on Internal Management Strategies within Micro, Small and Medium Enterprises: Kenyan Case. *International Journal of Business and Management* Vol.7, No.3, February 2012.

www.parekraf.go.id.

www.okezone.com. TRAVEL. 14 November 2012.

Xiao, Qu, et.al. (2012). The Role of Hotel Owners: The Influence of Corporate Strategies on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.24 No.1, 2012, pp.122-139. Emerald Group Publishing Limited.

Yin-Hsi Lo. (2012). Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance; The Resource Base Perspective in Chinese Lodging Industry. *The Journal of International Management Studies*, Volume 7, Number 1, April 2012.

Zita Zoltay Paprika, Agnes Wimmer, and Richards Szanto.(2008). Managerial Decision Making and Competitiveness; the Case of Hungary.

Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 18, No. ½, pp. 154-167, Emerald Group Publishing Limited..

Zuhal. (2010). *Knowledge and Innovation-Platform Kekuatan Daya Saing*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Zeithaml, Valarie, Mary Jo Bitner and Dwayne D. Gremler. (2006). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th Edition. New York: McGraw-Hill.

Zhang & Si. (2008). The Impacts of External Factors on the Growth of Chinese Entrepreneurial Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 4, pp. 689-703.

Zigan, Macfarlane, dan Desombre. (2008). Intangible Resources as Performance Drivers in European Hospitals. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 57, No. 1, pp. 57-71. Emerald Group Publishing Limited.

Zigan & Zeglat. (2010). *Intangible Resources in Performance Measurement Systems of the Hotel Industry*. Vol. 28, No. 13/14, pp. 597-610. Emerald Group Publishing Limited.