ANALISIS STRATEGI PENCIPTAAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN MELALUI PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN

(Studi Kasus pada Hotel Melati di Kabupaten Semarang)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro

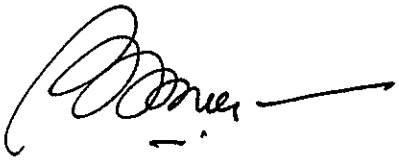
Disusun oleh :

BINTANG ROBBY HERUWANTHO, SH
NIM. C4A002018

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004

Sertifikasi

Saya, *Bintang Robby H.*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



Bintang Robby H.
11 Agustus 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

ANALISIS STRATEGI PENCIPTAAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN MELALUI PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN

(Studi Kasus pada Hotel Melati di Kabupaten Semarang)

yang disusun oleh Bintang Robby Heruwantho, NIM C4A002018
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 September 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama	Pembimbing Anggota
Drs. H. Mudiantono, MSc	Dr. FX. Sugiyanto, MS

Semarang, 8 September 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Motto:

LAA ILAAHA ILLA ALLAH

Tesis ini kupersembahkan untuk:

- Istriku tercinta TASRULLIYAH, SE atas perhatian, kasih sayang dan pelayanannya
- Kedua orang tuaku, ayahanda YR. Dharsoeky (Almarhum) dan Ibunda Everdina Yohana Meyer (Almarhumah)
- Anak-anakku: Fariz Luthfi Kurnianto, Widya Ayu Saraswati
- Mami tercinta di jakarta Ratna Aladin Meyer dan keluarga
- Para dosen, ustadz dan guruku
- Almamaterku

ABSTRACT

This research is proposed a research model to test the influence of technology orientation, business characteristic, and the relationship among all part of thet business toward marketing performance and sustainable competitive advantage.

This research used data thet taken from population (*sensus method*) of 128 hotels in Semarang. The analysize device are using Structural Equation Model (SEM) at the AMOS program 4.01.

The data result is shown that the research model have a good fit and all of the research hypothesis can be evidenced it methodology. The taken consclusion is the technology orientation have positive influence toward marketing performance, business characteristic have positive influence toward marketing performance, and the relationship among all part of thet business have positive influence toward marketing performance, and marketing performance have positive influence toward sustainable comptitive advantage.

Based on the result of this research can be implicated the theorities that among the three directly variables influenced marketing performance, the variable of the business characteristic constitute variable have dominant influence toward marketing performance. Managerial implication that proposed by this research is the policy that focused on leadership and the quality of the organisational structure (for example formalitation and centralitation). Several of this research limitedness and the agenda of future research is explained at the end of this research.

ABSTRAKSI

Penelitian ini mengajukan model penelitian untuk menguji pengaruh orientasi teknologi, karakteristik perusahaan, dan hubungan antar bagian dalam perusahaan terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sensus method* dari sejumlah 128 hotel melati yang ada di Kabupaten Semarang. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian/*fit* yang baik dan semua hipotesis penelitian dapat dibuktikan metodologi. Kesimpulan yang diambil adalah orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, dan hubungan atar bagian perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, serta kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil implikasi teoritis bahwa diantara ketiga variabel yang secara langsung mempengaruhi kinerja pemasaran, variabel karakteristik perusahaan merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran. Implikasi manajerial yang disarankan oleh penelitian ini adalah meningkatkan kualitas struktur perusahaan. Disamping itu perlu juga diperhatikan mengenai gaya manajer dalam memimpin karyawannya. Beberapa keterbatasan penelitian serta agenda penelitian mendatang dijelaskan pada bagian akhir penelitian.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim

Teriring salam dan doa syukur kehadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan ni'mat yang telah diberikan, yang satu diantara hal itu adalah ni'mat kemampuan penulis dalam menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar sebagai salah satu syarat memperoleh derajad sarjana S-2 program studi Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang. Tesis ini berjudul: **"Analisis Strategi Penciptaan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui Peningkatan Kinerja Pemasaran".**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT. yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang saya hormati :

1. Bapak Drs. Mudiantono, Msc , selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan perhatian dorongan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini.
2. Bapak Dr. FX. Sugianto, MS, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan kritik dan masukan yang sangat bermanfaat hingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini.
3. Bapak Widadi, SH. Selaku Kepala Badan Kepegawaian Propinsi Jawa Tengah yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengambil studi lanjut di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
4. Ayah Almarhum YR. Dhrarsoeky, Ibu Almarhum Everdina Yohana Meyer yang telah memberikan do'a dan dorongan yang tidak jemu-jemunya disorga yang telah Tuhan janjikan kepada umatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini.

5. Tasrulliyah SE, atas do'a, semangat dan dorongannya yang terus menerus hingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini
6. Drs. Hadi Prabowo, MM Selaku Kepala Biro Keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang telah memberikan semangat dan dorongan baik moril maupun materiil kepada penulis agar segera menyelesaikan thesis ini.
7. Rekan-rekan kuliah Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angkatan XVII kelas A Sore.
8. para Staf Pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran baru yang analisi realistis sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini.
9. Para Staf dan Karyawan Administrasi magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah sangat banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan study.
10. Para Staf dan Karyawan Badan Kepegawaian Daerah yang telah memberikan masukan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.

Demikian yang dapat penulis sampaikan dengan harapan semoga thesis ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang mambaca serta membutuhkannya

Semarang , Agustus 2004

Penulis

DAFTAR ISI

halaman

Halaman Judul i
Halaman Sertifikasi ii
Halaman Pengesahan Tesis iii
Halaman Motto dan Persembahan iv
Abstract v
Abstraksi vi
Kata Pengantar vii
Daftar Tabel xiii
Daftar Gambar xiv
Daftar Lampiran xv

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 7
1.3.1 Tujuan Penelitian 7
1.3.2 Kegunaan Penelitian 7
1.4. Outline Tesis 8

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL 10
2.1. Konsep Keunggulan Bersaing Berkelanjutan 10
2.2 Pengaruh Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Pemasaran 13
2.3 Pengaruh Karakteristik Perusahaan terhadap Kinerja Pemasaran 16
2.4 Pengaruh Kualitas Hubungan Bagian dalam Perusahaan Terhadap Kinerja Pemasaran 21
2.5 Pengaruh Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan

	Bersaing Berkelanjutan	24
2.6	Kerangka Pemikiran Teoritis	25
2.7.	Dimensionalisasi Variabel	26
2.7.1	Variabel Orientasi Teknologi	27
2.7.2.	Variabel Karakteristik Perusahaan	27
2.7.3.	Variabel Hubungan Antar Bagian Dalam Perusahaan	28
2.7.4.	Variabel Kinerja Pemasaran	29
2.7.5.	Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	30
2.8.	Hipotesis	31
BAB III	**METODE PENELITIAN**	32
3.1.	Desain Penelitian	32
3.2.	Jenis dan Sumber Data	33
3.3.	Populasi dan Sampel	33
3.4.	Metode Pengumpulan Data	34
3.5.	Teknik Analisis Data	35
BAB IV	**ANALISIS DATA**	46
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	46
4.1.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	46
4.1.2	Gambaran Data Penelitian	46
4.2.	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	48
4.2.1	Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori	49
4.2.2.	Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)	49
4.2.3.	Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran	50
4.2.4.	Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	50
4.2.4.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Faktor Eksogen	51
4.2.4.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Faktor Endogen	55
4.2.4.3.	Analisis *Structural Equation Model*	58
4.2.5.	Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi	60
4.2.6.	Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*	60

4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier* 62
4.2.6.3. Uji Normalitas Data 62
4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas 63
4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik 64
4.2.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model 65
4.2.7.1 Uji *Reliability* dan *Variance Extract* 65
4.2.8 Pengujian Hipotesis 68
4.2.8.1. Uji Hipotesis I 68
4.2.8.2. Uji Hipotesis II 69
4.2.8.3. Uji Hipotesis III 69
4.2.8.4. Uji Hipotesis IV 69
4.3. Kesimpulan Bab 70

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN 72
5.1. Kesimpulan Penelitian 76
5.2. Implikasi Teoritis 77
5.3. Implikasi Manajerial 79
5.4. Keterbatasan Penelitian 82
5.5. Agenda Penelitian Mendatang 83

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Pengukuran 37
Tabel 3.2. *Goodness of Fit Indexs* 44
Tabel 4.1. Data Statistik Deskriptif 47
Tabel 4.2. Matrik Kovarian Sample 51
Tabel 4.3. Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian 52
Tabel 4.4. *Regression Weights* 53
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian 56
Tabel 4.6. *Regression Weights* 56
Tabel 4.7 *Regression Weights Structural Equation Model* 59
Tabel 4.8. Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian
Untuk Analisis *Structural Equation Model* 60
Tabel 4.9. Statistik Deskriptif 61
Tabel 4.10. Normalitas Data 62
Tabel 4.11. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index 63
Tabel 4.12. *Standardized Residual Covariances* 64
Tabel 4.13. Kesimpulan Hipotesis 74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Outline Tesis	9
Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran Teoritis	26
Gambar 2.2.	Variabel Orientasi Teknologi	27
Gambar 2.3.	Variabel Karakteristik Perusahaan	28
Gambar 2.4.	Variabel Hubungan Antar Bagian Perusahaan	29
Gambar 2.5.	Variabel Kinerja Pemasaran	30
Gambar 2.6.	Variabel Keunggulan Bersaing Perusahaan	31
Gambar 3.1.	Diagram Alur	39
Gambar 4.1.	Analisis Konfirmatori Faktor Eksogen	52
Gambar 4.2.	Analisis Konfirmatori Faktor Endogen	56
Gambar 4.3.	Hasil Pengujian *Structural Equation Model*	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner
Lampiran 2 Output SEM

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tahun 2001 dapat dikatakan sebagai awal dari kebangkitan dunia Pariwisata. Kondisi lingkungan eksternal seperti dimulainya penerapan pasar bebas, baik pada tingkat regional maupun internasional atau global, serta diberlakukannya Otonomi Daerah sebenarnya telah membawa pada pemikiran untuk melakukan aktifitas dunia usaha secara profesional sesuai tuntutan jaman. Dengan demikian harapan bahwa industri pariwisata akan mulai bangkit di awal abad XXI sudah selayaknya membuat setiap profesional yang berkecimpung di dunia ini bersiap-siap untuk mengantisipasi dan menempatkan diri menyongsong era globalisasi tersebut.

Pemerintah akhir-akhir ini sebenarnya memang memberikan perhatian yang sangat besar pada aspek pembangunan pariwisata. Hal ini tentunya terkait erat dengan harapan agar sektor ini memiliki peran yang lebih besar lagi sebagai sumber pendapatan negara yang bisa diandalkan. Harapan pemerintah ini didasarkan pada kenyataan bahwa pada saat ekonomi Indonesia mengalami kelesuan akibat dari krisis ekonomi maupun politik pada tahun 1998, sektor pariwisata terbukti masih mampu memberikan manfaat ekonomi yang sangat signifikan baik dalam sumbangannya terhadap pendapatan daerah maupun pendapatan masyarakat. Disamping itu industri kepariwisataan ternyata juga telah terbukti dapat mengatasi masalah ketanagakerjaan negara. Sumbangan yang diperoleh dari industri pariwisata di Indonesia pada tahun

UPT-PUSTAK-UNDIP

1999 saja sudah mencapai US $ 4,710 juta, yang mana hal ini berarti mengalami peningkatan karena pada tahun sebelumnya devisa yang dicapai dari sektor ini mencapai US $ 4,606 juta (Usahawan 2000).

Di wilayah Jawa Tengah kepariwisataan saat ini yang sedang mengalami perkembangan. Hal ini dapat dilihat dari fakta bahwa adanya kecenderungan peningkatan dalam hal jumlah wisatawan yang berkunjung di dalam wilayah propinsi ini. Pada tahun 2000 jumlah wisatawan yang berkunjung di wilayah Jawa Tengah berjumlah 14.840.684 orang. Sementara tahun 2001 jumlah tersebut meningkat menjadi 16.763.701 orang (Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, 2002).

Salah satu unsur pariwisata yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam memberikan pelayanan bagi wisatawan adalah hotel. Meskipun bukan merupakan tujuan wisatawan tetapi hotel merupakan pangkalan dimana wisatawan beristirahat dan mengatur kelanjutan dari kegiatannya. Oleh karena itu fasilitas-fasilitasnya harus mampu memenuhi kebutuhan wisatawan, sehingga untuk menunjang keberhasilan kepariwisataan di Indonesia, bisnis perhotelan sebenarnya sudah saatnya untuk diberi perhatian yang serius. Menurut laporan dari Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah (2002) jumlah wisatawan, baik wisatawan manca negara maupun wisatawan nusantara, yang menginap di hotel dalam tiga tahun terakhir ini mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Jumlah wisatawan yang menginap di hotel yang pada tahun 2000 tercatat sebanyak 442.495 orang, pada tahun 2001 tercatat 797.026 orang sedangkan pada tahun 2002 tercatat 1.054.849 orang.

Meskipun demikian disamping telah menjadi industri yang bersifat global perhotelan sekarang ini dapat dikatakan sedang mengalami kondisi "mature". Oleh karena itu sekarang ini banyak hotel yang dihadapkan pada kondisi tingkat kompetisi yang sangat tingi sementara kemungkinan untuk berkembang sangat terbatas. Maturitas industri perhotelan ini ditunjukkan dengan tingkat hunian dan keuntungan rata-rata yang statis sejak periode 1980an (Ernest & Young dalam **Suhartanto, 2001;p.42.**). Di Indonesia kondisi yang demikian ini bahkan sempat diperburuk dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan sehingga jumlah wisatawan asing turun sekitar 30% selama tahun 1997 sampai dengan 1998. Hal ini mengakibatkan semakin menurunnnya tingkat hunian hotel di Indonesia.

Oleh karena itu dengan mendasarkan paradigma bisnis yang ada dan berkembang saat ini, manajer hotel seharusnya menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan sehingga perusahaan diharapkan dapat melampaui pesaing-pesaing yang ada sebenarnya merupakan satu-satunya cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu untuk mencapai kondisi seperti ini perusahaan-perusahaan dituntut untuk melakukan diferensiasi melalui penciptaan nilai yang unggul bagi konsumen dengan cara mengembangkan kompetensi-kompetensi yang berbeda dari pesaing dan mencapai manajemen dengan biaya rendah. Sebab dengan cara-cara seperti ini disamping perusahaan akan dapat menguasai porsi pasar (*market share*), perusahaan juga dapat mencapai keuntungan diatas rata-rata di dalam industri dimana perusahaan tersebut berada. Dengan demikian sebenarnya sangat penting bagi setiap hotel untuk memiliki keunggulan kompetitif **(Suhartanto, 2001;p.42)**. Sehingga

pertanyaan yang segera muncul adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing tersebut.

Di antara sekian banyak hotel yang ada di daerah, perhatian hendaknya diberikan pada hotel melati. Sebab hotel melati sebenarnya juga merupakan salah satu aspek yang berperan dari sektor industri pariwisata (Dinas Pariwisata Prop Jateng 2000). Hotel melati merupakan suatu usaha komersiil yang bersifat menjual atau menyediakan jasa pelayanan akomodasi dengan dan atau tanpa makan dan minum serta fasilitas hotel lainnya. Mengingat pentingnya peran hotel ini dalam industri pariwisata daerah, maka pengelolaan usaha hotel melati sudah saatnya harus diusahakan secara profesional dengan memperhatikan hal-hal yang menyangkut organisasi, prosedur administrasi maupun sistem operasional secara keseluruhan. Sebab sebagian besar para pemilik, pengusaha, pimpinan hotel melati di Jawa Tengah hingga saat ini masih kurang perhatian dalam hal manajemen hotel secara profesional (Dinas Pariwisata Prop. Jateng 2000). Artinya bahwa hingga saat ini masih banyak hotel melati yang masih dikelola secara tradisional, atau belum diusahakan secara maksimal.

Pada dasarnya dalam operasionalnya sehari-hari setiap hotel melati seharusnya dapat memastikan bahwa segala kegiatan dapat berjalan dengan baik, fungsi masing-masing bagian yang ada di dalam perusahaan dapat bekerja sebagaimana yang diharapkan di samping itu juga dapat menjamin kelancaran pelayanan kepada tamu, kelancaran kegiatan personalianya, serta kelancaran arus pengadaan material atau barang-barang kebutuhan usaha hotel yang bersangkutan (Dinas Pariwisata Jateng

2000). Akan tetapi sering kali hal ini jarang diwujudkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kanwil Departemen Pariwisata Seni dan Budaya Jawa Tengah (2000) mengindikasikan bahwa beberapa hotel yang termasuk dalam hotel ini dalam hal pemberian fasilitas dan pelayanan kepada para tamu di wilayah Semarang masih perlu mendapat perhatian. Beberapa hal diantaranya adalah masih terdapatnya hotel yang tidak menyediakan fasilitas telepon untuk tamu. Padahal dalam era sekarang ini fasilitas komunikasi adalah hal yang hampir mutlak. Disamping itu adanya program pembenahan manajemen hotel melati yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Daerah sebenarnya mengindikasikan bahwa selama ini kualitas koordinasi antar bagian dalam manajemen hotel masih kurang.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran hotel melati dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing, sehingga hasil penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam rangka untuk menentukan strategi peningkatan keunggulan bersaing hotel melati di Jawa Tengah.

Dengan mengacu pada beberapa penelitian terdahulu maka dapat dikatakan bahwa orientasi teknologi, karakteristik perusahaan, hubungan antar bagian dalam perusahaan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Sebab dengan berorientasi pada teknologi sebenarnya perusahaan dapat dimungkinkan meningkatkan responsivitas mereka terhadap perubahan lingkungan, terutama yang berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan pasar **(Hitt, Keats & DeMarie, 1998;p. 31).** Sementara itu karakteristik perusahaan yang berupa struktur

perusahaan (sentralisasi dan formalisasi) **(Menon et al, 1999; p.31)** serta kepemimpinan **(McKenzie, Podsakof & Rich, 2001. p;129)** adalah juga penting karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi pihak lain yang menjadi anggota dari organisasi, sedangkan struktur dapat membuat dampak pada tersebarnya perilaku orientasi pasar dalam organisasi. Hubungan antar bagian dalam perusahaan atau koordinasi lintas fungsi sebenarnya juga merupakan faktor sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja pemasaran adalah karena faktor ini pada dasarnya merupakan upaya penggunaan sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dengan baik dalam rangka penciptaan nilai yang unggul bagi konsumen **(Narver & Slater, 1990; p.22)**.

1.2. Rumusan Masalah

Yang menjadi fokus dalam permasalahan penelitian ini yaitu: bagaimana meningkatkan kinerja dan yang sekaligus juga keunggulan bersaing dari hotel melati di Jawa Tengah. Dengan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu, seperti yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai:

1. bagaimana pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja pemasaran ?
2. bagaimana pengaruh karakteristik perusahaan terhadap kinerja pemasaran ?
3. bagaimana pengaruh kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan terhadap kinerja pemasaran ?

4. bagaimana pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. menganalisis pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja pemasaran
2. menganalisis pengaruh karakteristik perusahaan terhadap kinerja pemasaran
3. menganalisis pengaruh kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan terhadap kinerja pemasaran
4. menganalisis pengaruh antara kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Memberikan kontribusi kepada dunia bisnis mengenai strategi-strategi yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang management pemasaran strategik.

3. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang pemasaran khususnya mengenai dampak dari strategi-strategi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.4 *Outline* Tesis

Outline tesis ini akan menjelaskan secara ringkas isi-isi dari tiap-tiap bab yang terdapat dalam penelitian ini. Penulisan tesis ini disusun secara sistematis yang terdiri dari beberapa bab dan sub bab. Materi dari tiap-tiap bab yang hendak dibahas dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara ringkas seperti berikut ini.

Bab I merupakan Bab Pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan *outline* tesis.

Bab II merupakan Bab Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis yang menguraikan tentang telaah pustaka, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, indikator variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.

Bab III merupakan Bab Metode Penelitian yang menguraikan tentang jenis dan sumber data, populasi, sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis, dan pengujian hipotesis.

Bab IV merupakan Bab Analisis Data yang menguraikan tentang statistik deskriptif, proses dan hasil analisis atau komputasi data, dan pengujian hipotesis.

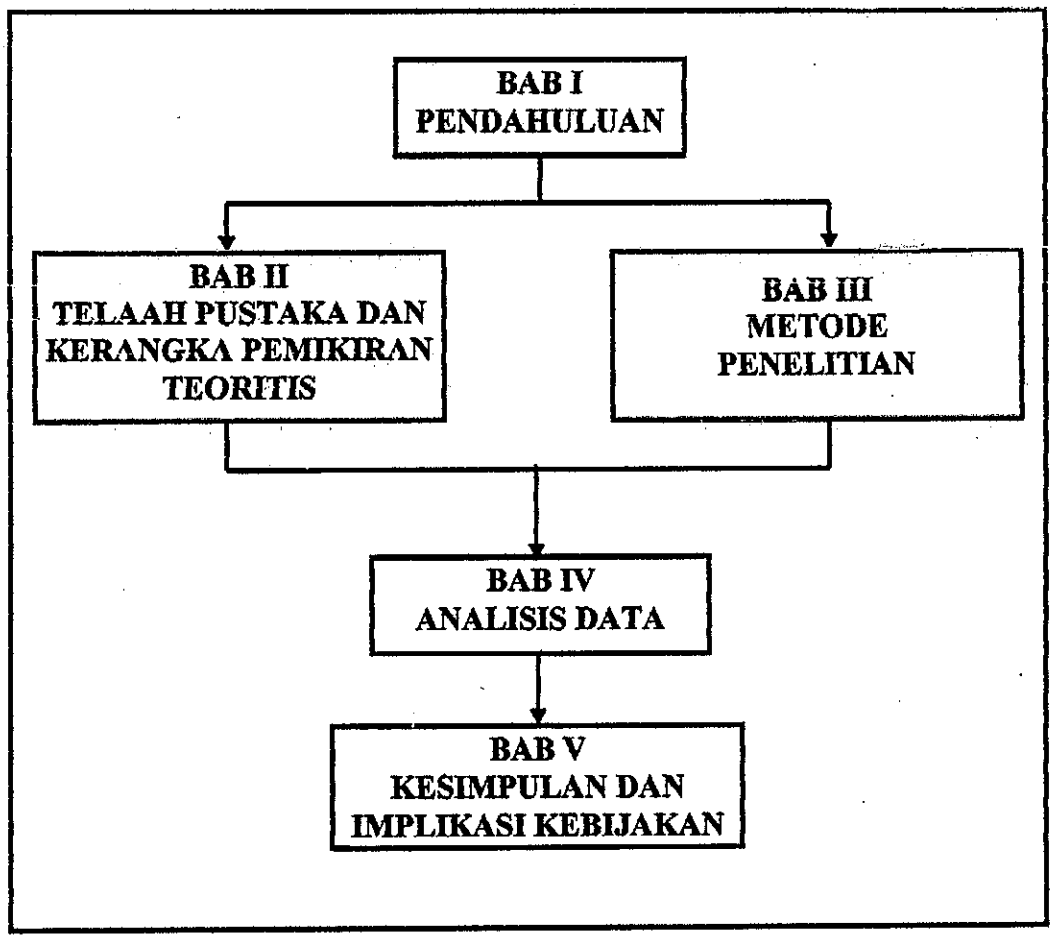
Bab V merupakan Bab Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan yang menguraikan tentang pendahuluan sebagai *review* terhadap bab-bab sebelumnya, kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis, kesimpulan mengenai masalah

penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Gambaran secara garis besar dari kelima bab utama yang akan menjadi panduan dalam penelitian ini selanjutnya akan disajikan pada Gambar 1.1 di bawah ini.

Gambar 1.1.

***Outline* Tesis**



Sumber : dikembangkan untuk tesis

BAB II
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Dalam literatur awal yang membahas mengenai persaingan konsep keunggulan besaing berkelanjutan, meskipun secara implisit, sebenarnya telah disinggung. Tulisan dari Wroe Alderson pada tahun 1937 (dalam **Hoffman, 2000; p.1**) mungkin dapat dikatakan sebagai cikal bakal dari pengembangan konsep Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Sebab dalam tulisan ini Alderson telah menyinggung assumsi dasar konsep keunggulan bersaing, dengan menyatakan bahwa aspek mendasar dalam persaingan adalah spesialisasi perusahaan untuk menemukan variasi-variasi dalam hal permintaan pembeli. Lebih dari satu dekade setelah itu, Hall dan Henderson (dalam **Hoffman, 2000;p.1**) meneguhkan bahwa jika perusahaan-perusahaan ingin bertahan maka mereka seharusnya memiliki keunggulan yang unik jika dibandingkan dengan pesaing mereka. Penelitian-penelitian berikutnya yang dilakukan oleh **Hamel & Prahalad (1995;p.36-37)** dan yang dilakukan oleh Dickson **(dalam Hoffman, 2000;p.1)** yang membahas mengenai perlunya perusahaan mempelajari bagaimana menciptakan keunggulan baru yang akan membuat mereka satu langkah di depan pesaing-pesaing mereka.

Sebenarnya ide atau gagasan mengenai keunggulan bersaing berkelanjutan dikemukakan dalam tahun 1984, yaitu manakala Day mengemukakan bentuk-bentuk strategi yang mungkin membantu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan

keunggulan bersaing. Akan tetapi pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan yang sesungguhnya baru muncul satu tahun kemudian yaitu pada tahun 1985, ketika Porter membahas bentuk-bentuk dasar dari strategi perusahaan-perusahaan yang unggul (yaitu yang berbiaya rendah dan berbeda dengan pesaingnya) yang dapat membawa perusahaan kepada pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Meskipun demikian dalam hal ini Porter belum menyatakan definisi formal dari keungulan bersaing berkelanjutan. Baru beberapa tahun kemudian Barney mengajukan definisi formal yang lebih dekat dengan pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan yang sering dipakai saat ini, dalam pernyataannya yang mengatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan manakala perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai yang mana pada saat tersebut tidak sedang dilakukan baik oleh kompetitor yang ada maupun oleh calon kompetitor dan manakala perusahaan-perusahaan lain tidak mampu meniru kelebihan dari strategi ini. Dengan mendasarkan pada pengertian yang dikemukakan oleh Barney ini maka definisi keunggulan bersaing berkelanjutan disini diartikan sebagai keunggulan yang dicapai secara terus-menerus dengan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai-nilai yang unik yang tidak sedang diimplementasikan baik oleh pesaing yang ada sekarang maupun calon pesaing karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tersebut (dalam **Hoffman, 2000;p.1**).

Menurut Day & Wensley **(Hoffman, 2000;p.4)** ada 2 golongan faktor yang dapat mempengaruhi upaya perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan

bersaing mereka. Yang petama yaitu ketrampilan yang unggul dan yang kedua adalah sumber daya yang unggul.

Sementara itu peneliti lain menjabarkan kedua faktor ini sebagai ketrampilan dan sumber daya tertentu yang dapat memberikan sumbangan pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Misalnya Barney **(Hoffman, 2000;p.2)** menyatakan bahwa tidak semua sumber daya perusahaan memiliki potensi keunggulan bersaing, kecuali mereka memiliki empat atribut, yaitu : kelangkaan, nilai, tidak dapat ditiru serta tidak dapat diganti.

Sedangkan menurut Morgan & Hunt **(Hoffman, 2000;p.2)** sumber daya potensial yang dapat digolongkan sebagai sumber daya yang paling berguna adalah finansial, manusia, fisik, legal, organisasi, informasi serta hubungan. Sementara itu menurut **Hamel & Prahalad (1995;p.37)** menunjukkan bahwa perusahaan yang menggabungkan sumber daya dan ketrampilan mereka ke dalam kompetensi inti mereka dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang sangat berbeda dengan pesaing-pesaing mereka. Oleh karena itu perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang dalam mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan mereka dengan menggabungkan keunikan dari ketrampilan dan sumberdaya yang mereka miliki. Dengan menggabungkan sumberdaya dalam pengertian ini, perusahaan memfokuskan pada upaya pembelajaran yang secara bersama-sama mengenai bagaimana mengkoordinasi semua karyawan agar dapat memfasilitasi pertumbuhan kompetensi inti tertentu mereka.

2.2. Pengaruh Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Pemasaran

Teknologi disini dipandang sebagai saran-sarana yang dipergunakan oleh individu-individu perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. dalam konteks riset sistem informasi, misalnya, pengertian teknologi mengacu pada sistem komputer (seperti perangkat lunak, perangkat keras dan data) dan layanan pendukung bagi penggunaannya (seperti pelatihan dsb) yang memberikan bantuan bagi penggunanya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka **(Goodhue & Thomson, 1995;p.216)**. Dalam konteks ini indikator kinerja sebagai dampak yang dihasilkan oleh penggunaan teknologi ini adalah peningkatan efisiensi, peningkatan efektifitas dan atau tingginya kualitas. Hasil penelitian dari **Goodhue & Thomson (1995;p.228)** mengenai dampak kesesuaian teknologi informasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa teknologi memiliki dampak positif pada kinerja.

Teknologi masa kini maupun teknologi baru sebenarnya merupakan pilihan bagi perusahaan, hal ini tampak jelas dalam industri manufaktur, untuk meningkatkan kemampuan memproduksi lebih banyak ragam produk serta memungkinkan perusahaan fleksibel terhadap keinginan dan keutuhan pasar target, sehingga hal ini akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. oleh karena itu berbagai macam teknologi canggih dalam industri manufaktur seperti: Computer Integrated Manufacturing (CIM, Flexible Manufacturing System (FMS), serta Computer-Aided Design (CAD) dan Computer-Aided manufacturing (CAM) sebenarnya, manakala diterapkan secara tepat, akan membantu perusahaan menerapkan menerapkan strateginya sedemikain rupa sehingga mereka dapat secara serempak memproduksi

Dalam penelitiannya mereka menunjukkan bahwa penggunaan teknologi yang maju akan dapat mempercepat pengembangan produk baru. Karena perusahaan yang mempergunakan teknologi yang canggih akan dapat mempersingkat waktu tim riset dan pengembangan mereka dalam menciptakan produk yang inovatif yang hendak ditawarkan ke pasar. Hal ini memungkinkan produk perusahaan tersebut dapat lebih unggul dalam hal waktu masuk pasar dibanding dengan pesaingnya. Akibatnya, perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja pasar produk mereka.

Akan tetapi sebenarnya hubungan antara teknologi dengan kinerja tidak selamanya ditemukan memiliki hubungan positif. Karena menurut penelitian dari **Cooper & Klineschmidt (1987;p.182)** karakteristik teknologi dan produk, seperti penggunaan teknologi baru, produk yang inovatif, serta peran desain industri tidak mempengaruhi kinerja finansial. Hal ini menurut mereka disebabkan karena sebenarnya perusahaan memakai perspektifnya sendiri dalam memandang produk yang unggul dan bukan memakai perspektif konsumen. Padahal produk yang unggul yang dapat meningkatkan kinerja adalah produk yang memberi keuntungan di mata konsumen. Hal ini berarti bahwa membuat produk yang unggul seharusnya didasarkan bukan pada teknologi yang digunakan dalam proses pembuatannya akan tetapi pada pemahaman akan suara konsumen mengenai produk yang unggul. Tetapi dalam penelitian ini mereka juga mengakui bahwa sinergi antara teknologi dan produksi seharusnya penting bagi kinerja perusahaan.

Dalam penelitian **Gatignon & Xuereb (1997;p.86)** juga ditunjukkan bahwa orientasi teknologi dapat meningkatkan kinerja. Dalam penelitian tersebut

ditunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi oleh perusahaan akan mempengaruhi keberhasilan produk tersebut di pasar. Sementara itu **Li & Calantone (1998;p.25)** menunjukkan bahwa respon positif pasar, yang diukur dari diterima tidaknya produk di pasar, sebenarnya banyak dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang inovatif dan berteknologi tinggi. Respon positif pasar ini tentunya akan meningkatkan penjualan produk perusahaan.

Dengan demikian orientasi teknologi yang diterapkan oleh perusahaan seharusnya akan dapat meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Jadi hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

2.3 Pengaruh Karakteristik Perusahaan terhadap Kinerja Pemasaran

Karakteristik perusahaan disini mengacu pada kepemimpinan manajer dan struktur organisasi perusahaan. Kepemimpinan merupakan eksekutif perusahaan yang memberikan pengarahan pada seluruh organisasi dan menyajikan model peran perilaku pada seluruh karyawan. Sementara itu struktur merupakan susunan dari fungsi dan tingkat tanggung jawab orang dalam bidang tertentu, otoritas pengambilan keputusan, komunikasi dan hubungan untuk memastikan pelaksanaan dari misi dan strategi perusahaan efektif dilaksanakan **(Burke & Litwin, 1992; p.523)**. Oleh **Burke & Litwin (1992; p.523)** keduanya dikatakan sebagai faktor kritis untuk perubahan organisasi serta berhubungan dengan kinerja.

Dalam konteks yang berkaitan dengan kinerja eksport, **Bijmolt & Zwart (1994;p.78)** menunjukkan bahwa dengan struktur organisasi yang berorientasi pada kebijakan ekspor, maka akan akan meningkatkan kinerja ekspor. Dalam hal ini perusahaan yang berhasil dalam ekspor adalah perusahaan yang memiliki pendelegasian yang jelas kepada hirarki yang lebih rendah dalam struktur organisasi perusahaan.

Dalam literatur pemasaran yang dimaksud dengan struktur organisasi biasanya selalu mengacu pada dua hal yaitu; formalisasi dan sentralisasi. Mengacu pada penelitian dari **Pelham & Wilson (1996;p.30)** dan juga dalam penelitian **Jaworski & Kohli (1993;p.55)**, struktur organisasi disini mengacu pada hal-hal seperti formalisasi, sentralisasi, koordinasi, sistem kontrol, diferensiasi produk. Dalam beberapa penelitian terdahulu ditunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap orientasi pasar perusahaan. Formalisasi disini diartikan sebagai tingkat dimana aturan menentukan peran, hubungan otoritas, komunikasi, norma-norma dan sangsi serta prosedur-prosedur. Sementara sentralisasi disini diartikan sebagai pendelegasian otoritas berkaitan dengan pembuatan keputusan ke seluruh organisasi serta luas partisipasi oleh anggota organisasi dalam pembuatan keputusan.

Jaworski & Kohli (1993;p.56) berpendapat bahwa formalisasi dan sentralisasi berkaitan dengan penggunaan informasi dan tanggapan organisasi. Selanjutnya mereka berpendapat bahwa formalisasi mungkin berdampak negatif terhadap orientasi pasar, manakala tekanan pada peraturan justru akan menghasilkan organisasi yang kurang adaptive terhadap lingkungan. Akan tetapi berdampak positif terhadap

orientasi pasar manakala peraturan tersebut dapat meningkatkan kepuasan customer. Dengan demikian hasil dari penelitian ini mendukung dinamika peran antar departemen yang diharapkan dan menunjukkan bahwa sentralisasi memiliki dampak negatif pada orientasi pasar tetapi formalisasi tidak memiliki dampak yang signifikan pada orientasi pasar. Hasil yang sama dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa formalisasi dan koordinasi mungkin memiliki dampak positif terhadap orientasi pasar **(Voss & Voss,2000;p.69)**.

Berbeda dengan formalisasi yang oleh beberapa penelitian telah ditunjukkan memiliki hubungan positif dengan orientasi pasar, sentralisasi oleh beberapa riset ditunjukkan bahwa memiliki hubungan yang negatif. Sehingga, konsekuensinya, ini berarti bahwa justru desentrallisasi yang memiliki dampak positif terhadap orientasi pasar.

Dari bukti-bukti yang berupa hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa dampak desentralisasi terhadap perilaku yang inovatif dan penggunaan informasi (**Pelham & Wilson, 1996;p.38**) dapat disimpulkan bahwa desentralisasi seharusnya dapat berdampak positif terhadap tersebarnya perilaku orientasi pasar dalam organisasi. Karena desentralisasi seharusnya memberi tingkat keterlibatan keryawan dalam aktifitas yang didesain untuk meningkatkan kepuasan customer. Desentralisasi dalam pengambilan keputusan seharusnya meningkatkan perilaku yang berorientasi pasar. Akan tetapi meskipun demikian sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa orientasi pasar selalu meliputi aktiftas yang baru atau berbeda dalam menaggapi kondisi pasar, yang mana hal ini dapat dilihat sebagai bentuk perilaku yang inovatif.

Hasil penelitian dari Zaltman, Duncan & Holbek (dalam **Jaworski & Kohli, 1993;p.56**) menunjukkan bahwa formalisasi,sentralisasi mungkin secara kebalikan berhubungan dengan penciptaan market intelligence, penyebaran dan penyusunan tanggapan tetapi secara positif berhubungan dengan implementasi tanggapan. Dengan demikian dalam hasil penelitiannya, **Menon et al (1999;p.31)** telah menunjukkan bahwa struktur perusahaan (sentralisasi dan formalisasi) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran melalui peningkatan proses strategi pemasaran.

Sementara itu kepemimpinan pada dasarnya juga memiliki pengaruh dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Hal ini sebenarnya dapat dipahami, karena perilaku pemimpin akan mempengaruhi perilaku anak buah. Alasan lain yang dapat dipakai untuk menjelaskan hubungan di antara keduanya adalah bahwa kepemimpinan pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu proses sosial yang berupa mempengaruhi dari pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi kepada pihak yang memiliki kedudukan lebih rendah dalam organisasi. Suatu studi menyatakan bahwa dalam perbincangan masalah kepemimpinan komponen yang paling penting sebenarnya adalah proses mempengaruhi pihak lain yang menjadi anggota dari organisasi. Sementara itu ada pula yang menyatakan bahwa efektifitas manager tergantung pada keberhasilan mereka (pimpinan tersebut) dalam mempengaruhi pihak lain. Sehingga pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menghimbau para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar, yang mempunyai kemampuan sebagai fasilitator, mentor, model positif, pemberi jasa kepada anggota organisasi lainnya,

mampu menyentuh perasaan yang menggerakkan emosi bawahannya, menstimuli bawahan dengan cara yang intelektual seharusnya memiliki dampak yang positif terhadap kinerja bawahan, yang pada gilirannya akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Keterkaitan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja sebenarnya telah ditunjukkan oleh penelitian eksperimental yang dilakukan oleh Howell & Frost (dalam **McKenzie, Podsakof & Rich, 2001;p.118**). Dalam penelitian ini mereka menunjukkan bahwa stimulasi atau rangsangan intelektual dari manajer menyebabkan karyawan lebih fokus perhatian mereka pada pencarian cara-cara bekerja yang taktis (*working smart*) sehingga akan menghasilkan kerja yang efisien. Hasil penelitian dari **McKenzie, Podsakof & Rich (2001;p.129)** yang meneliti dampak bentuk kepemimpinan transformasional memberi bukti adanya hubungan positif antara model kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Akibatnya, jika bentuk kepemimpinan memiliki dampak pada efisiensi kerja (*working smart*) karyawan maka sebenarnya kepemimpinan pun dapat dikatakan memiliki dampak positif pada kinerja pemasaran, seperti yang sering ditunjukkan dalam literatur pemasaran bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang baik maka akan memberi dampak positif pada kinerja pemasaran perusahaan.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

2.4 Pengaruh Kualitas Hubungan Antar Bagian Terhadap Kinerja Pemasaran

Hubungan atau keterkaitan antar bagian dalam perusahaan adalah salah satu diantara tiga variabel dinamika antar bagian (*interdepartmental dynamics*) dalam konstruk orientasi pasar dari **Jaworski & Kohli (1990)**. Yang dimaksud dengan keterkaitan antar bagian dalam perusahaan disini adalah tingkat kontak langsung diantara para karyawan antar bagian dalam perusahaan. Pentingnya keterkaitan antar bagian ini menurut Jaworski & Kohli adalah bahwa katerkaitan ini memungjkinkan perusahaan dapat mengadopsi dan merespon terhadap setiap informasi pasar yang penting dalam upaya memberi nilai tambah bagi konsumen.

Dalam beberapa literatur pemasaran yang membahas konsep mengenai orientasi pasar sering ditunjukkan bahwa keterkaitan antar bagian ini sebenarnya dapat memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi. Kemudian sharing informasi antar bagian atau fungsi dalam perusahaan ini dapat membawa perusahaan pada kinerja sebagaimana yang diharapkan, karena akifitas sharing informasi ini cenderung akan mendorong masing-masing fungsi dalam perusahaan untuk menyamakan operasi atau aktifitas mereka untuk disesuaikan dengan kondisi eksternal perusahaan. Oleh karena itu sebenarnya dengan adanya hubungan antar bagian ini jaringan yang dapat menghubungkan antara karyawan secara langsung dalam perusahaan dapat luas, sehingga dapat memungkinkan mereka dapat saling bertukar informasi mengenai pasar dan segera memberi tanggapan terhadapnya dengan lebih tepat, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan fleksibilitas dan bahkan profitabilitas perusahaan.

Dampak keterkaitan antar bagain-bagian dalam perusahaan terhadap kinerja sebenarnya pernah diteliti oleh **Menon, Bharadwaj & Howel (1996;p.38)**. Dalam penelitian tersebut mereka menjelaskan bagaimana keterkaitan antara kedua variable tersebut dapat terjadi. Menurut penelitian tersebut kinerja pasar yang unggul sebenarnya dipengaruhi oleh kualitas formula strategi yang diambil perusahaan. Sedangkan kualitas strategi dan implementasinya ini dipengaruhi oleh konflik yang positif antar bagian dalam perusahaan, yang mana hal ini dimungkinkan terjadi karena adanya keterkaitan atau hubungan yang baik antara bagian-bagian tersebut. Sementara itu disisi lain penelitian ini juga menunjukkan bahwa hambatan dalam komunikasi antar bagian nampaknya akan mengakibatkan konflik yang bersifat negatif yang juga akan berdampak negatif pada formula strategi dan implementasinya yang pada gilirannya akan menurunkan kinerja pemasaran perusahaan.

Dalam penelitian **Narver & Slater (1990;p.22)** hubungan anatar departemen, yang dalam penelitian ini diistilahkan dengan koordinasi lintas fungsi, merupakan bagian ketiga dari tiga komponen perilaku yang membentuk konstruk orientasi pasar. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan koordinasi lintas fungsi adalah penggunaan sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dengan baik dalam rangka penciptaan nilai yang unggul bagi konsumen target perusahaan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa upaya untuk menjalankan bisnis yang ada adalah bukan hanya tanggung jawab satu bagian dalam perusahaan saja, melainkan semua bagian dalam perusahaan. Dengan demikian setiap orang dalam setiap situasi di dalam perusahaan

memiliki potensi untuk memberi sumbangan pada upaya penciptaan nilai bagi konsumen. Oleh karena itu perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pemasaran mereka melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen atau melalui penciptaan nilai pelanggan maka tiap bagian dalam perusahaan seharusnya terkoordinasi dengan baik. Hasil dari penelitian **Narver & Slater (1990,p.31)** ini menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan, sebagai bagian dari konstruk orientasi pasar, memiliki pengaruh positif pada profitabilitas perusahaan.

Sementara itu hasil penelitian dari **Han, Kim & Srivastava (1998,p.38)** juga menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi sebenarnya juga memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi, melalui perannya dalam meningkatkan inovasi adsministratif dan inovasi teknis. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa dalam ketidakpastian pasar, yang di dalamnya terdapat heterogenitas permintaan dan perubahan keinginan konsumen, kerjasama lintas fungsi nampaknya lebih memiliki pengaruh pada inovasiperusahaan daripada orientasi pada pesaing, yang mana hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Logika hubungan pengaruh antara variabel hubungan antar bagian dalam perusahaan dengan kinerja pemasaran sebenarnya juga dapat dijelaskan dengan menggunuakan pendekatan kerangka kerja dari penelitian **Homburg & Pflesser (2000;p.451)**. Dalam penelitian ini, mereka menunjukkan bahwa sebenarnya kinerja pemasaran dipengaruhi oleh perilaku orientasi pasar (seperti pencarian dan penyebaran serta tanggapan atas informasi pasar). Sedangkan perilaku orientasi pasar

in dipengaruhi oleh keterbukaan dalam komunikasi diantara bagian-bagian dalam perusahaan mengenai pasar.

Jadi dengan kualitas hubungan antar bagian perusahaan yang baik maka seharusnya kinerja pasar perusahaan akan menjadi baik pula, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

2.5 Pengaruh Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Beberapa literatur pemasaran sering menunjukkan hubungan antara kedua variabel ini sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan mempengaruhi kinerja pemasaran (seperti misalnya: **Day & Wensley 1988**). Meskipun demikian beberapa dari penelitian-penelitian tersebut (seperti **Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993**; **Day & Wensley 1988**) juga menunjukkan bahwa kinerja dapat mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam konteks ini hubungan difokuskan pada hubungan bahwa kinerja pemasaran dapat mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Artinya bahwa kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat sebenarnya dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan yang merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan **(Ferdinand 2000, p.156)**. Logika yang demikian ini sebenarnya dapat dipahami dengan menggunakan alur pemikiran dari **Bharadwaj, Varadarajan & Fahy (1993;p.84-87)** yang menunjukkan kinerja sebenarnya dapat mempengaruhi keunggulan bersaing

berkelanjutan. Sebab kinerja perusahaan memungkinkan pengembangan sumber daya dan ketrampilan karyawan yang mana hal ini akan meningkatkan keunggulan diferensiasi dan biaya, yang berarti pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : kinerja pemasaran berpengaruh positif dengan keunggulan bersaing berkelanjutan

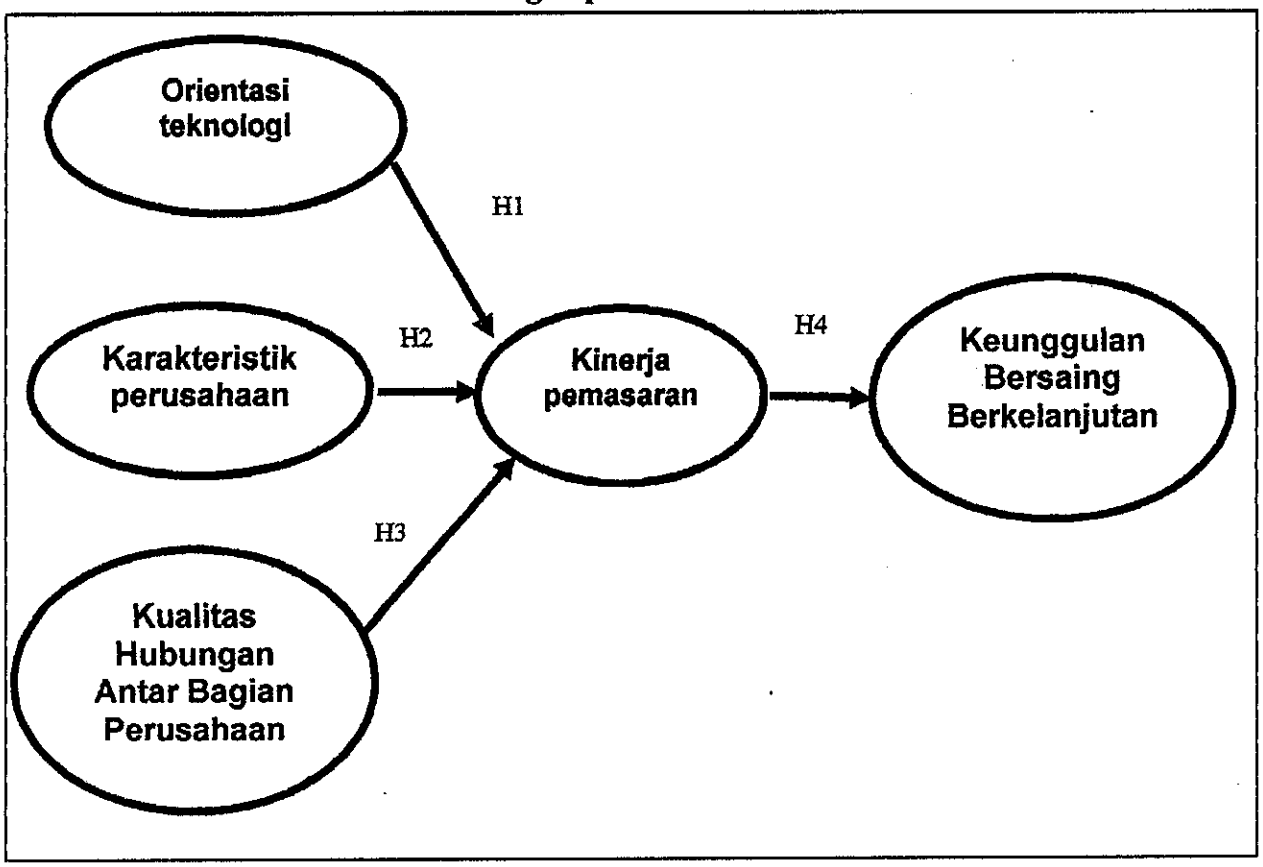
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah teoritis yang dilakukan dibagian awal, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian yang diharapkan nantinya akan menjadi *guideline* bagi pemecahan masalah diajukan pada tulisan ini. Model pada penelitian ini adalah sebuah hubungan pengaruh antara orientasi teknologi, karakteristik perusahaan, hubungan antar bagian dalam perusahaan, dengan kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan ditampilkan pada gambar 2.1.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Gambar 2.1.
Kerangka pemikiran teoritis



2.7 Dimensionalisasi Variabel

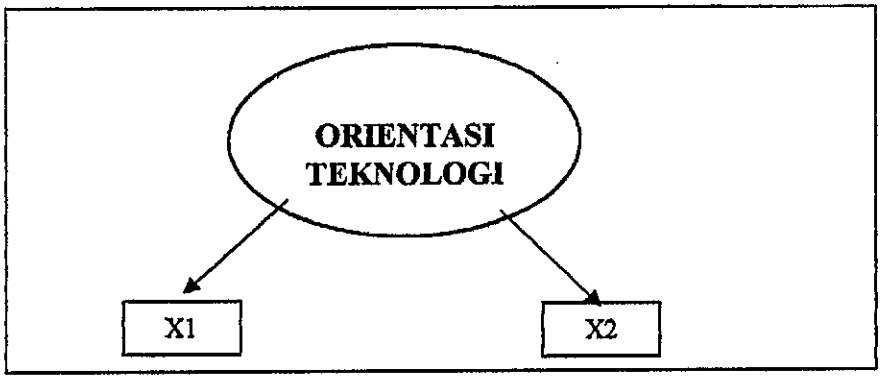
Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, berikut ini akan diuraikan dimensionalisasi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimensionalisasi variabel ini akan memberi penjelasan mengenai pengertian dan arti variabel-variabel yang digunakan, serta ukuran atau dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel tersebut. Berasal dari dimensi-dimensi inilah nantinya akan diturunkan sebuah instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mencari nilai atau bobot variabel yang diukur.

2.7.1. Variabel Orientasi Teknologi

Yang dimaksud dengan orientasi teknologi disini adalah kondisi perusahaan yang mengembangkan teknologi yang dimilikinya untuk mendukung diferensiasi yang dilakukannya. Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh **Hitt, Keats & DeMarie (1998)**, penelitian ini menggunakan indikator orientasi teknologi yang terdiri atas: tingkat inovasi dan posture teknologi.

Gambar 2.2.

Variabel Orientasi Teknologi



Sumber : Hitt, Keats & DeMarie (1998)

Keterangan :
X1= teknologi baru dalam sistem administrasi
X2 = teknologi baru dalam sistem pelayanan

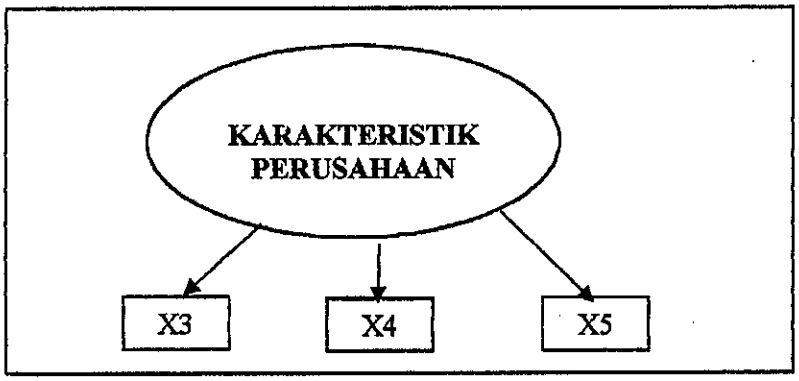
2.7.2. Variabel Karakteristik Perusahaan

Yang dimaksud dengan karakteristik perusahaan disini adalah kondisi kepemimpinan manajer dan struktur (formalisasi dan sentralisasi) perusahaan dalam upaya mereka untuk meningatkan kinerja perusahaan.. Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh **Bijmolt & Zwart (1994)**, penelitian ini menggunakan

indikator karakteristik perusahaan yang terdiri atas: kepemimpinan, dan struktur organisasi.

Gambar 2.3.

Variabel Karakteristik Perusahaan



Sumber : Bijmolt & Zwart (1994)

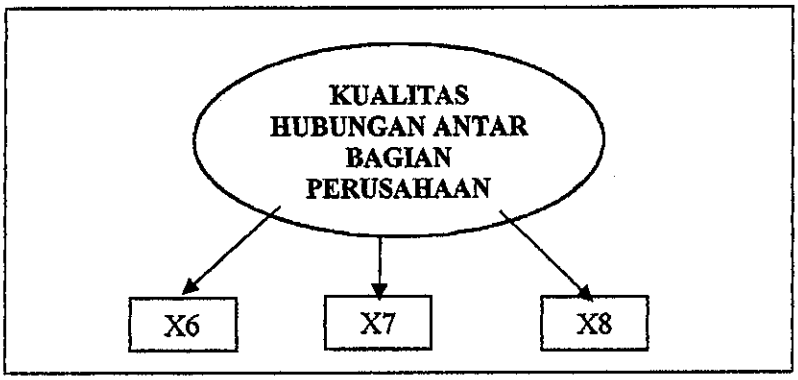
Keterangan :
X3= kepemimpinan
X4 = formalisasi
X5= sentralisasi

2.7.3. Variabel Kualitas Hubungan Antar Bagian Dalam Perusahaan

Yang dimaksud dengan kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan disini adalah hubungan antar departemen yaitu bagaimana para personel antar departemen saling berinteraksi. Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh **Narver & Slater (1995)**, Variabel interaksi lintas fungsi dibentuk oleh tiga indikator yaitu konflik, keterkaitan, dan komunikasi.

Gambar 2.4.

Variabel Kualitas Hubungan Antar Bagian Perusahaan



Sumber : Narver & Slater (1995)

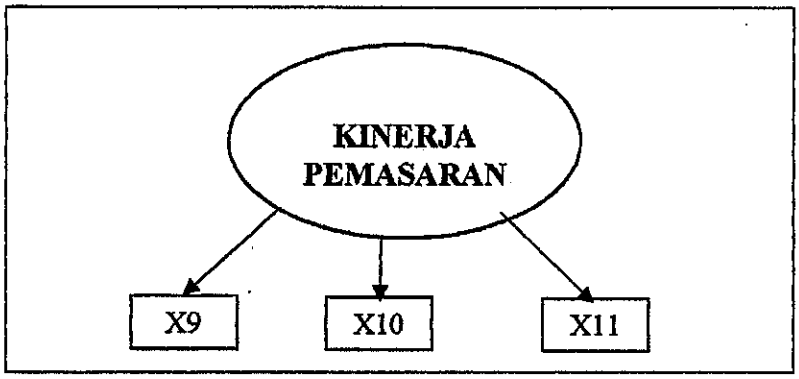
Keterangan :
X6= konflik
X7= keterkaitan
X8= komunikasi

2.7.4. Variabel Kinerja Pemasaran

Yang dimaksud kinerja pemasaran disini adalah tolok ukur untuk mengukur prestasi kinerja pemasaran perusahaan. Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh **Homburg & Pflesser (2000)**, variabel kinerja pemasaran dibentuk oleh tiga indikator yaitu kepuasan konsumen, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan.

Gambar 2.5.

Variabel Kinerja Pemasaran



Sumber : Homburg & Pflesser (2000)

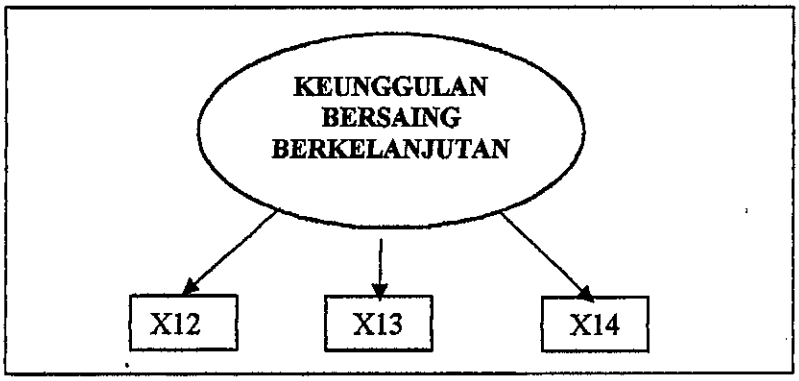
Keterangan :
X9= peningkatan jumlah konsumen yang puas
X10= pertumbuhan tingkat hunian
X11 = pertumbuhan jumlah pelanggan

2.7.5. Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing berkelanjutan diartikan sebagai keunggulan yang dicapai secara terus-menerus dengan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai-nilai yang unik dibanding dengan pesaing yang ada karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tersebut. Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh **Bharadwaj, Varadarajan & Fahy (1993)**, penelitian ini menggunakan indikator karakteristik perusahaan yang terdiri atas: penciptaan pelayanan yang tak dapat ditiru, penciptaan pelayanan yang jarang ada, penciptaan pelayanan yang bernilai bagi konsumen.

Gambar 2.6.

Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Sumber : Bharadwaj et al (1993))

Keterangan :
X12 = penciptaan pelayanan yang tak dapat ditiru
X13 = penciptaan pelayanan yang jarang ada
X14 = penciptaan pelayanan yang bernilai bagi konsumen

2.8. Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

H1 : orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

H2 : karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran..

H3 : kualitas hubungan antar bagian perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

H4 : kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

BAB III
METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada Bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini adalah tipe desain penelitian kausal, yaitu penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel. Desain penelitian ini berguna untuk mengidentifikasikan hubungan sebab akibat antar variabel dan untuk memahami serta memprediksi hubungan tersebut adalah desain penelitian kausal.

Untuk membantu merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan maka penelitian ini menggunakan hasil-hasil penelitian terdahulu. Sementara telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah

dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

3.2 Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian / responden **(Indriantoro & Supomo, 2002; p.145)**.

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti **(Indriantoro dan Supomo, 2002; p.145)**. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah manajemen hotel Melati yang ada di Kabupaten Semarang.

3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi yang dimaksud di sini adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dapat juga diartikan sebagai kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan **(Arikunto, 1998; p.115)**. Atau bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas

dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya **(Sugiyono,2002; p.72)**. Populasi dalam penelitian ini adalah manajemen hotel melati yang ada di Kabupaten Semarang yang menurut laporan Dinas Pariwisata Jawa Tengah tahun 2002 berjumlah 128.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu mengambil semua anggota populasi. Hal ini dilakukan karena mempertimbangkan kemungkinan terjadinya tingkat kembalian kuesioner (*response rate*) yang kecil serta data yang mungkin tidak terisi sebagaimana yang diharapkan, mengingat dalam penelitian ini distribusi kuesioner dilakukan dengan cara dikirimkan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket atau yang disebut pula dengan kuesioner yang dimaksud disini adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pernyataan tertutup yang diberikan kepada responden yang dikirim melalui pos atau melalui perantara **(Sugiyono 2002: p.135)**.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup, yaitu angket yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi strategi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala *likert* yaitu skala pengukuran untuk mengukur sikap,

pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai dengan sangat positif **(Sugiyono, 1999; p.86)** dengan skor 1 - 10 , dengan pernyataan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

3.5 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Stuctural Equation Model* yang dioperasikan melalui program *AMOS.* Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajad hubungan antara faktor yang telah diidentifikasikan dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori *(Confirmatory Factor Analysis)*

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok

variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor, orientasi teknologi, karakteristik perusahaan, kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

b. *Regression Weight.*

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel orientasi teknologi, karakteristik perusahaan, hubungan antar bagian dalam perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran serta seberapa besar kinerja pemasaran berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4.

Menurut Ferdinand AT (2002; p.34), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM).* Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model. Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-sebab (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

Tabel 3.1

Variabel dan indikator pengukuran

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Orientasi teknologi	X1 teknologi baru dalam administrasi X2 teknologi baru dalam pelayanan	10 poin pada interval 1(sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju)
Karakteristik Perusahaan	X3 kepemimpinan X4 formalisasi X5 sentralisasi	10 poin pada interval 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kualitas Hubungan antar Bagian Perusahaan	X6 konflik X7 keterkaitan X8komunikasi	10 poin pada interval 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja Pemasaran	X9 peningkatan jumlah konsumen yang puas X10 pertumbuhan tingkat hunian X11 pertumbuhan jumlah pelanggan	10 poin pada interval 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X12 penciptaan pelayanan yang tak dapat ditiru X13 penciptaan pelayanan yang jarang ada X14 penciptaan pelayanan yang bernilai bagi konsumen	10 poin pada interval 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

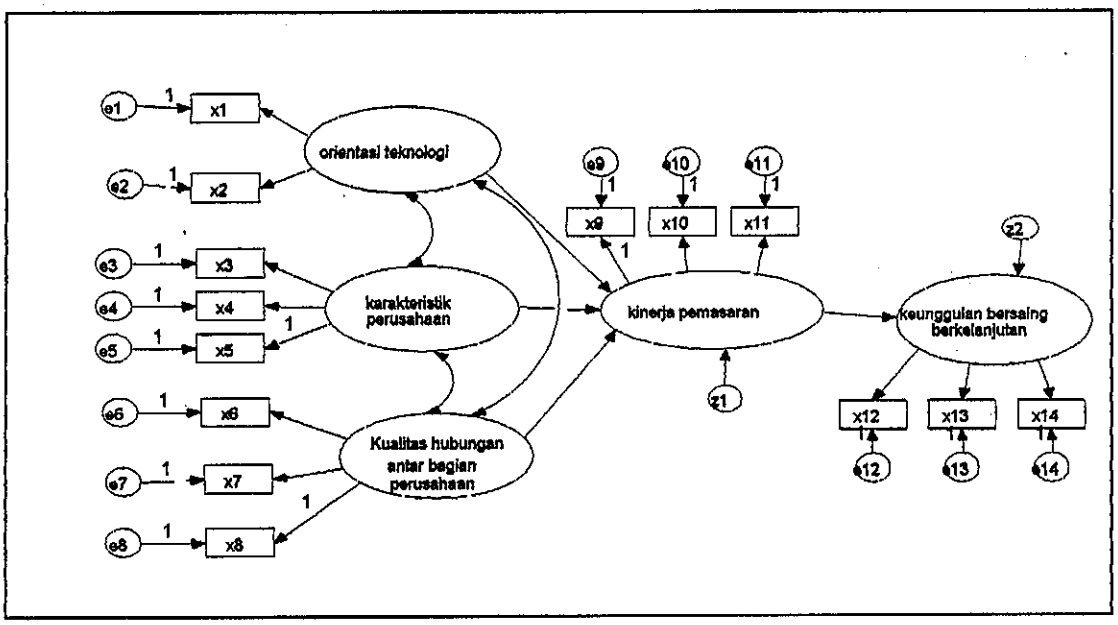
Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk **(Ferdinand, 2002; p.41)**, yaitu:

a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1

Diagram alur



X1 = teknologi baru dalam sistem administrasi
X2 = teknologi baru dalam sistem pelayanan
X3 = kepemimpinan
X4 = formalisasi
X5 = sentralisasi
X6 = konflik
X7 = keterkaitan
X8 = komunikasi
X9 = peningkatan jumlah konsumen yang puas
X10 = pertumbuhan tingkat hunian
X11 = pertumbuhan jumlah pelanggan
X12 = penciptaan pelayanan yang tak dapat ditiru
X13 = penciptaan pelayanan yang jarang ada
X14 = penciptaan pelayanan yang bernilai bagi konsumen

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat ,yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengkuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Hair dkk **(dalam Ferdinand 2002; p.47)** menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah (0 s/d ± 1) .

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation.*

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak c*onstraint* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagi kriteria *Goodness-of-fit*. Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria tersebut adalah :

a. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likehood ratio chi-square statistic.* Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar p ≥ 0,05 atau p ≥ 0,10 **(Ferdinand, 2002; p.55)**.

b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah p ≥ 0,05

c. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan . GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 *(poor fit)* sampai dengan 1,0 *(perfect fit)*. Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah *"better fit"*

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 **(Ferdinand 2002; p.59)**. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* **(Ferdinand 2002; p.60)**. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0,95.

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *increamental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0,95 (Hair,1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle,1997).

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* **(Browne dalam Ferdinand, 2002; p.56)**.

h. Uji reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajad kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal

dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajad sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0,70. Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan -alasan empirik yang terlihat dalam eksploratori.Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Hasil dari estimasi model, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58. Model yang demikian ini diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5%.

Tabel 3.2
Goodness- of Fit Indices

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	Diharapkan kecil
Significant probability	≥ 0,05
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN/DF	≤ 2,0
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95
RMSEA	≤ 0,08

Sumber : Ferdinand (2002)

Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor keseluruhan tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test.

Uji Validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli (ahli pemasaran, ahli statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan **(Sugiyono, 2000; p.109).**

Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya/dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas konstruk dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair *et. al.* **(1995, p. 642)**

$$Constructreliability = \frac{(\Sigma\ std.\ Loading)^2}{(\Sigma\ std.\ Loading)^2 + \Sigma.\ j}$$

BAB IV
ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

4. 1.1 Gambaran Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah hotel Melati di wilayah Kabupaten Semarang yang menurut Dinas Pariwisata Jawa Tengah (2002) berjumlah 128 hotel. Akan tetapi setelah diberikan kuesioner penelitian, ada beberapa dari responden yang tidak mengirim kembali jawaban dari kuesioner penelitian serta beberapa diantaranya tidak bisa diproses lebih lanjut dalam analisis data karena jawaban yang diberikan oleh responden tidak lengkap. Setelah dilakukan pengumpulan jawaban-jawaban dari kuesioner tersebut maka jawaban kuesioner yang layak diolah sebagai data penelitian mengenai strategi hotel Melati yang berada di wilayah Kabupaten Semarang dan sekitarnya sebanyak 109.

4. 1.2 Gambaran Data Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang menggambarkan tentang nilai minimum, maksimum, dan nilai rata-rata (*mean*). Data deskripitif ini didasarkan dari tanggapan responden terhadap variabel orientasi teknologi (X1-X2), karakteristik perusahaan (X3-X5), hubungan antara bagian perusahaan (X6-X8), kinerja pemasaran (X9-X11), dan keunggulan bersaing berkelanjutan (X12-X114). Jumlah data responden sebanyak 109 buah. Selanjutnya,

gambaran data statistik deskriptif dari hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1

Data Statistik Deskriptif

VARIABEL	INDIKATOR	N	Minimum	Maximum	Mean
Orientasi Teknologi	X1	109	4	10	6,42
	X2	109	4	10	6,65
Karakteristik Perusahaan	X3	109	4	10	6,88
	X4	109	4	10	6,93
	X5	109	4	10	6,86
Hubungan Antar Bagian Perusahaan	X6	109	4	10	6,71
	X7	109	4	10	7,05
	X8	109	4	10	7,12
Kinerja Pemasaran	X9	109	4	10	6,89
	X10	109	4	10	6,96
	X11	109	4	10	7,02
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X12	109	4	10	7,04
	X13	109	4	10	7,13
	X14	109	5	10	7,24
	Valid N (listwise)	109			

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan sampai sejauh mana persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diajukan. Nilai minimum 5 ditunjukkan oleh indiktor X14, selain dari itu semua indiktor menunjukkan nilai minimum 4. Nilai minimum sebesar empat ini mengindikasikan tidak adanya responden yang memberikan penilaian sangat buruk (nilai 1) terhadap semua variabel yang diajukan. Nilai rata-rata menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap indikator yang ditanyakan. Jawaban responden dikatakan kurang baik jika rata-ratanya berada dalam

rentang 1,0 - 3,9, cukup baik jika berada dalam rentang 4,0 – 7,0, sedangkan baik jika berada dalam rentang 7,1 – 10,0.

Dari Tabel 4.1 di atas juga ditunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk variabel orientasi teknologi (X1 = 6,42; X2 = 6,65). Hal ini menunjukkan jawaban responden mengenai persepsi kebutuhan akan orientasi teknologi dari manajemen hotel melati tergolong baik/positif. Nilai rata-rata untuk variabel karakteristik perusahaan (X3 = 6,88; X4 = 6,93; X5 = 6,86). Hal ini menggambarkan tingkat persepsi manajemen mengenai struktur serta kepemimpinan umumnya cukup baik. Nilai rata-rata untuk variabel hubungan antara bagian dalam perusahaan (X6 = 6,71; X7 = 7,05; X8 = 7,12). Hal ini mengindikasikan persepsi responden terhadap link atau keterkaitan antara bagian dalam hotel cukup baik. Nilai rata-rata untuk variabel kinerja perusahaan (X9 = 6,89; X10 = 6,96; X11 = 7,02). Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai kinerja hotel tergolong baik. Sedangkan nilai rata-rata untuk variabel hubungan pemasaran (X12 = 7,04; X13 = 7,13; X14 = 7,24). Hasil ini menjelaskan persepsi manajamen mengenai keunggulan kompetitif hotel tergolong baik.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Dalam bab ini akan disajikan data penelitian dan proses analisis data-data tersebut, untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis dan full model of Structural Equation Modelling*

(SEM), yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi *criteria goodness of fit*. Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Ferdinand, 2002) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada Bab III, yaitu :

4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang didasarkan atas telaah pustaka yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada dan yang telaah teorinya secara panjang lebar telah diterangkan pada Bab II. Model teoritis yang dibangun juga telah diterangkan secara rinci mengenai konstruk yang menyusun model penelitian, seperti tertuang dalam Bab III. Konstruk yang membentuk model penelitian ini telah secara jelas diketahui juga mengenai definisi operasional variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk. Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri dari 14 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antar variabel yang diuji. Variabel kinerja pemasaran yang dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu variabel orientasi teknologi, karakteristik perusahaan dan hubungan antara bagian perusahaan. Sedangkan variabel kinerja pemasaran sendiri mempengaruhi variabel keungulan bersaing berkelanjutan.

4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur dibentuk didasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori. Diagram alur (*path diagram*) seperti tertuang

dalam Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4,01.

4.2.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (*structural equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Bab III.

4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.2 di bawah ini.

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000).

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likehood estimation model* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 4.2

Matrik Kovarian Sample

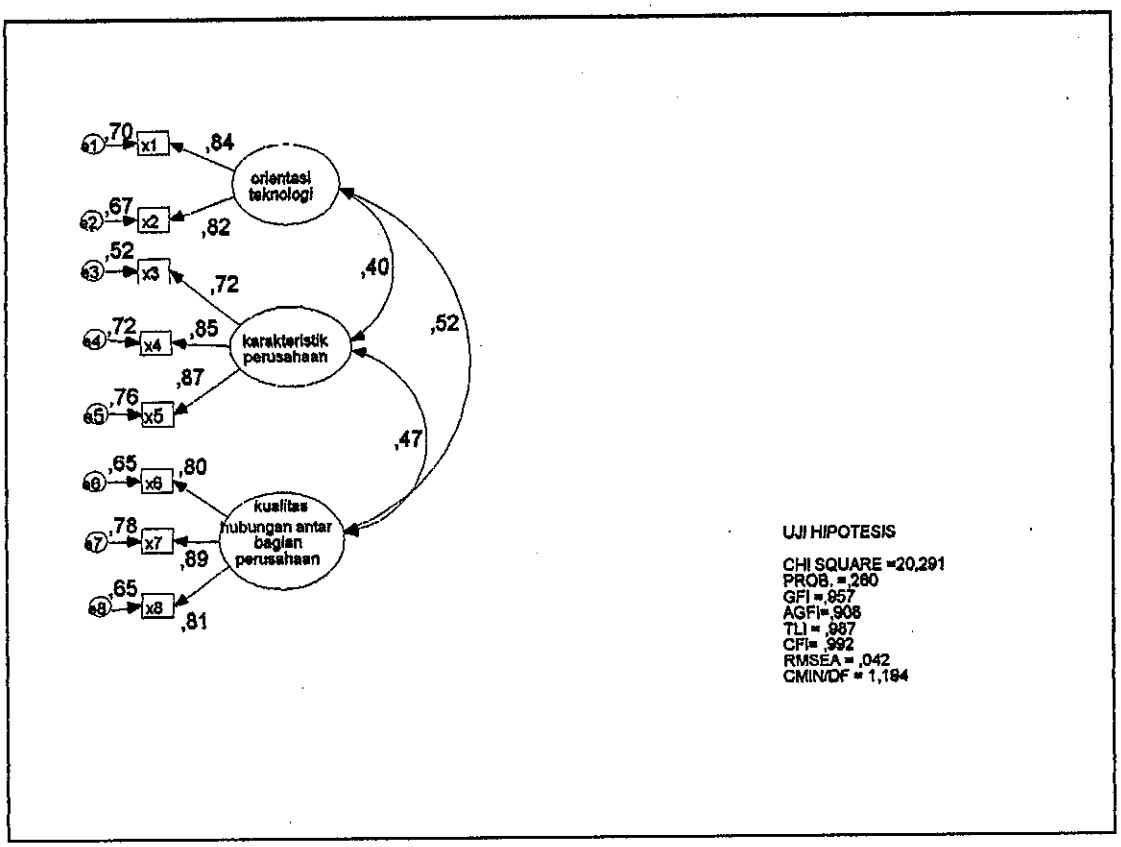
	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X12	X13	X14	X2	X1	X9	X10	X11
X8	1.761	1.461	0.879	0.860	0.339	0.703	0.904	0.972	0.721	0.723	1.095	1.554	1.087	0.746
X7	1.976	1.193	0.899	0.811	0.674	0.685	0.599	0.450	0.430	0.378	0.517	1.157	0.722	0.460
X6	1.193	1.958	0.858	0.794	0.798	0.635	0.674	0.667	0.570	0.646	0.839	1.207	0.730	0.608
X5	0.899	0.858	2.325	1.774	1.636	1.659	0.840	0.682	0.531	0.739	0.931	1.215	0.711	0.915
X4	0.811	0.794	1.774	2.686	2.529	1.977	0.952	0.737	0.741	1.025	1.054	1.244	0.983	0.953
X3	0.685	0.635	1.659	1.977	1.821	2.813	0.625	0.515	0.593	0.879	1.023	1.014	0.769	0.758
X12	0.599	0.674	0.840	0.952	0.695	0.625	1.944	1.454	1.120	0.838	0.847	1.279	1.231	1.220
X13	0.450	0.667	0.682	0.737	0.834	0.515	1.454	2.314	1.245	0.834	0.891	1.198	1.363	1.135
X14	0.430	0.570	0.531	0.741	0.714	0.593	1.120	1.245	1.815	0.744	0.670	1.017	0.963	0.739
X2	0.378	0.646	0.739	1.025	0.790	0.879	0.838	0.834	0.744	2.300	1.844	0.852	0.804	0.731
X1	0.517	0.839	0.931	1.054	0.473	1.023	0.847	0.891	0.670	1.844	3.161	1.046	0.915	0.910
X9	1.157	1.207	1.215	1.244	0.646	1.014	1.279	1.198	1.017	0.852	1.046	2.759	1.812	1.507
X10	0.722	0.730	0.711	0.983	1.049	0.769	1.231	1.363	0.963	0.804	0.915	1.812	2.237	1.569
X11	0.460	0.608	0.915	0.953	0.759	0.758	1.220	1.135	0.739	0.731	0.910	1.507	1.569	2.330

Sumber : data primer yang diolah

4.2.4.1. Analisis Konfirmatori Faktor Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori 1 adalah langkah analisis terhadap dimensi-dimensi (indikator) yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 3 *unobserved variable* dengan 8 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori variabel ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.3 dan 4.4 di bawah ini.

Gambar 4.1.
Analisis Konfirmatori Faktor Eksogen



Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian

Kriteria	*Cut of Value*	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	≤27,587	20,291	Baik
Probability	≥ 0,05	0,260	Baik
GFI	≥ 0,90	0,957	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,908	Baik
TLI	≥ 0,95	0,987	Baik
CFI	≥ 0,95	0,992	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,194	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,042	Baik

Tabel 4.4.
Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X2	<--	Orientasi Teknologi	1,000			
X8	<--	Kualitas Hub. antar bagian dalm perusahaan	1,000			0.000
X7	<--	Kualitas Hub. antar bagian dalm perusahaan	1,178	9,538	0,000	
X6	<--	Kualitas Hub. antar bagian dalm perusahaan	1,095	8,944	0,000	0.000
X4	<--	Karakteristik Perusahaan	1,000			0.000
X1	<--	Orientasi Teknologi	1,196	5,510	0,000	
X3	<--	Karakteristik Perusahaan	0,850	7,978	0,000	0.000
X5	<--	Karakteristik Perusahaan	1,228	9,513	0,000	0.000

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand, 2002).

1. Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*).

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.3 diketahui bahwa konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit.* Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,260 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,957), AGFI (0,908), TLI (0,987), CFI (0,992), CMIN/DF (1,194), dan RMSEA (0,042) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2. Uji signifikansi bobot faktor.

Uji signifikansi bobot faktor diamati dengan dua tahapan, yaitu mengamati nilai lambda dan bobot faktor.

a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang dipersyaratkan harus mencapai ≥ 0,40. Bila nilai lambda lebih rendah dari 0,4 dipandang indikator itu tidak berdimensi sama dengan indikator lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Gambar 4.1 dapat diketahui nilai lambda untuk kedua indikator yang menjelaskan variabel orientasi teknologi (X1 = 0,84; X2 = 0,82) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten orientasi teknologi.

Sedangkan nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan variabel karakteristik perusahaan (X3 = 0,72; X4 = 0,85; X5 = 0,87) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten karakteristik perusahaan.

Sementara itu nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan variabel hubungan antar bagian dalam perusahaan (X6 = 0,80; X7 = 0,89; X8 = 0,81) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten hubungan antar bagian dalam perusahaan.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

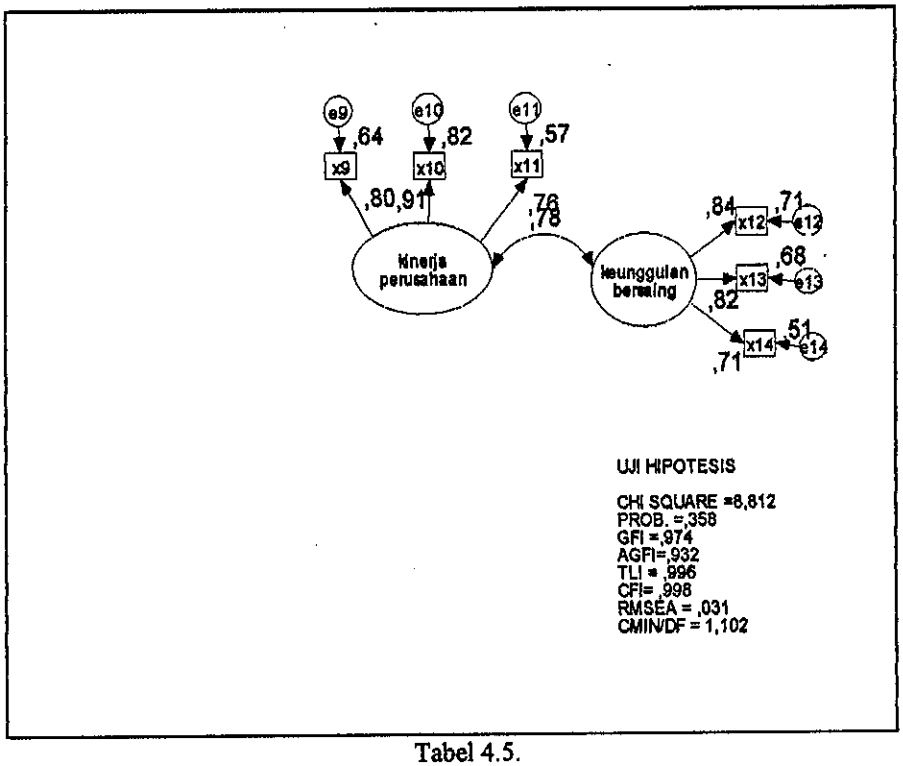
Bagaimana kuatnya indikator-indikator itu membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR ini identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.

Dari Tabel 4.4 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 2,00 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Faktor Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori 2 adalah langkah analisis terhadap dimensi-dimensi (indikator) yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel laten atau konstruk endogen terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 6 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori variabel ditampilkan pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.5, 4.6 di bawah ini.

Gambar 4.2.
Analisis Konfirmatori Faktor Endogen



Tabel 4.5.
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian

Kriteria	*Cut of Value*	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	≤15,507	8,812	Baik
Probability	≥ 0,05	0,358	Baik
GFI	≥ 0,90	0,974	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,932	Baik
TLI	≥ 0,95	0,996	Baik
CFI	≥ 0,95	0,998	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,102	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,031	Baik

Tabel 4.6.
Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X10	<--	Kinerja Pemasaran	1.024	0.103	9.984	0.000
X9	<--	Kinerja Pemasaran	1.000			
X14	<--	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	0.815	0.105	7.788	0.000
X13	<--	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	1.067	0.116	9.194	0.000
X12	<--	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	1.000			
X11	<--	Kinerja Pemasaran	0.873	0.104	8.391	0.000

Dalam bagian ini juga terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand, 2002).

2. Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*).

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.5 diketahui bahwa konstruk endoogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit.* Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,405 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,974), AGFI (0,932), TLI (0,996), CFI (0,998), CMIN/DF (1,102), dan RMSEA (0,031) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2. Uji signifikansi bobot faktor.

Uji signifikansi bobot faktor diamati dengan dua tahapan, yaitu mengamati nilai lambda dan bobot faktor.

a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang dipersyaratkan harus mencapai ≥ 0,40. Bila nilai lambda lebih rendah dari 0,4 dipandang indikator itu tidak berdimensi sama dengan indikator lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Gambar 4.2 dapat diketahui nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan variabel kinerja pemasaran (X9 = 0,80; X10 = 0,91; X11 = 0,76) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini

secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja pemasaran.

Sedangkan nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan (X12 = 0,84; X13 = 0,82; X14 = 0,71) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten keunggulan bersaing berkelanjutan.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

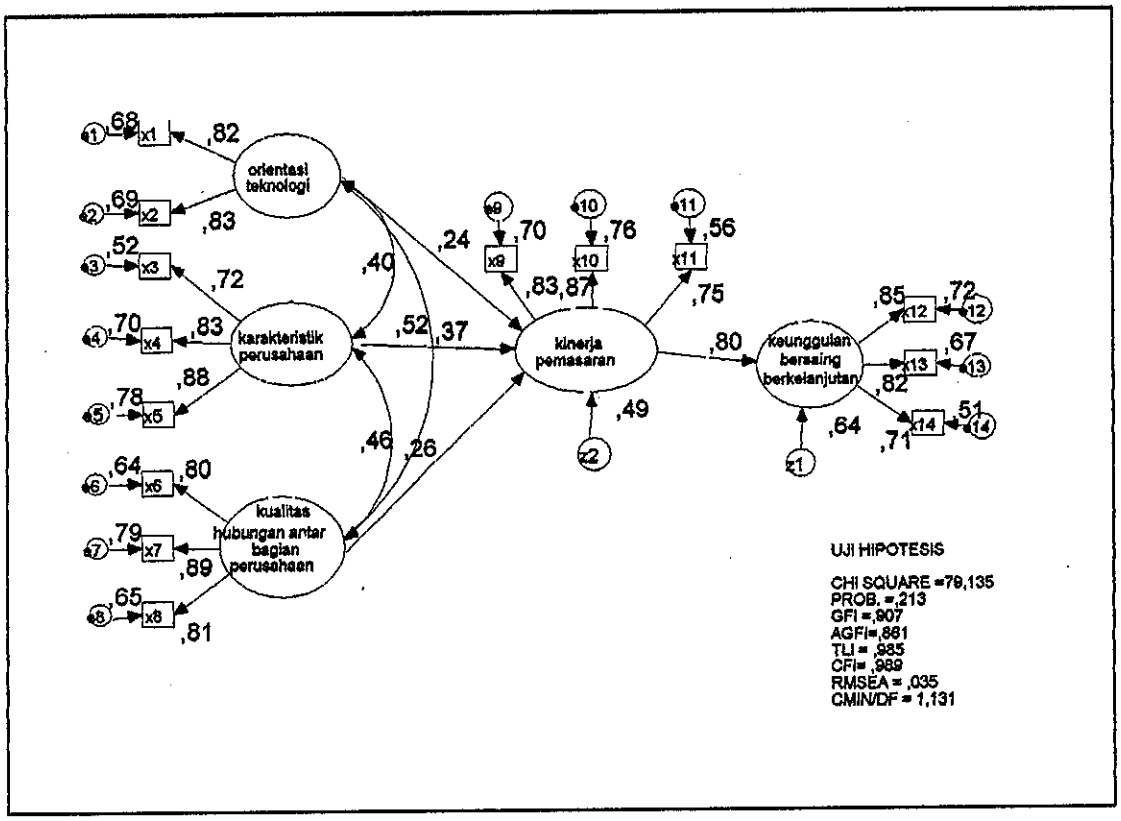
Bagaimana kuatnya indikator-indikator itu membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR ini identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.

Dari Tabel 4.6 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 2,00 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2.4.3 Analisis Struktural Equation Modelling

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis Struktural Equation Model (SEM) secara Full Model. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.7. dan Tabel 4.8.

Gambar 4.3.
Hasil Pengujian Structural Equation Model



Tabel 4.7.
Regression Weights

			Estimate	S.E	C.R	P
Kinerja Pemasaran	<--	Karakteristik perusahaan	0,441	0,133	3,319	0,001
Kinerja Pemasaran	<--	Kualitas Hub. Antar bagian dlm perush.	0,288	0,130	2,221	0,026
Kinerja Pemasaran	<--	Orientasi Teknologi	0,262	0,126	2,087	0,037
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	<--	Kinerja Pemasaran	0,683	0,091	7,489	0,000
X2	<--	Orientasi Teknologi	1,000			
X8	<--	Kualitas Hub. Antar bagian dlm perush.	1,000			
X7	<--	Kualitas Hub. Antar bagian dlm perush.	1,189	0,124	9,571	0,000
X6	<--	Kualitas Hub. Antar bagian dlm perush.	1,091	0,122	8,925	0,000
X11	<--	Kinerja Pemasaran	0,826	0,098	8,408	0,000
X12	<--	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	1,000			
X13	<--	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	1,048	0,116	9,061	0,000

X14	<-- Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	0,810	0,104	7,772	0,000
X4	<-- Karakteristik perusahaan	1,000			
X1	<-- Orientasi Teknologi	1,164	0,191	6,080	0,000
X3	<-- Karakteristik perusahaan	0,864	0,108	8,030	0,000
X9	<-- Kinerja Pemasaran	1,000			
X10	<-- Kinerja Pemasaran	0,943	0,091	10,337	0,000
X5	<-- Kinerja Pemasaran	1,266	0,130	9,734	0,000

Tabel 4.8.
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian

Goodness of Fit Indeks	*Cut of Value*	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	≤90,531	79,135	Baik
Probability	≥ 0.050	0,213	Baik
GFI	≥ 0.90	0,907	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,861	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,985	Baik
CFI	≥ 0.95	0,989	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,131	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,035	Baik

4.2.5. Langkah 5 ; Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan model penelitian, diketahui bahwa standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.2.6. Langkah 6 ; Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat gooness of fit, namaun perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi criteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1. Evaluasi Outlier Univariate

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dialakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9.
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	109	-1,76954	1,85830	-8,0751378E-16	1,0000000
Zscore(X2)	109	-1,95626	1,79563	-1,3999218E-15	1,0000000
Zscore(X3)	109	-1,83055	1,73249	-8,6736174E-17	1,0000000
Zscore(X4)	109	-1,75127	1,76202	-1,7000290E-16	1,0000000
Zscore(X5)	109	-1,76225	1,93169	-1,4415552E-15	1,0000000
Zscore(X6)	109	-1,80415	1,71798	-1,2784912E-15	1,0000000
Zscore(X7)	109	-1,77118	1,66607	6,331741E-17	1,0000000
Zscore(X8)	109	-1,90600	1,62523	5,516421E-16	1,0000000
Zscore(X9)	109	-1,92494	1,71353	-8,1965684E-17	1,0000000
Zscore(X10)	109	-1,66797	1,71977	2,046974E-16	1,0000000
Zscore(X11)	109	-2,37720	1,67147	-1,3461454E-15	1,0000000
Zscore(X12)	109	-2,06464	1,86057	7,997075E-16	1,0000000
Zscore(X13)	109	-2,03606	1,67308	5,672546E-16	1,0000000
Zscore(X14)	109	-1,94515	1,71039	1,389297E-15	1,0000000
Valid N (listwise)	109				

4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara $\pm$ 2,00 pada tingkat signifikansi 0.05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10.

Table 4.10.
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x5	4,000	10,000	-0,062	-0,263	-0,895	-1,907
x10	4,000	10,000	0,161	0,688	-0,869	-1,852
x9	4,000	10,000	0,043	0,183	-0,727	-1,549
x14	5,000	10,000	0,371	1,583	-0,744	-1,586
x13	4,000	10,000	0,048	0,207	-0,588	-1,253
x12	4,000	10,000	0,219	0,933	-0,414	-0,882
x11	4,000	10,000	0,139	0,594	-0,895	-1,908
x6	4,000	10,000	0,313	1,335	-0,384	-0,819
x7	4,000	10,000	0,210	0,893	-0,830	-1,769
x8	4,000	10,000	0,298	1,269	-0,875	-1,864
x3	4,000	10,000	0,095	0,404	-0,887	-1,891
x4	4,000	10,000	-0,024	-0,100	-0,768	-1,636
x1	4,000	10,000	0,290	1,235	-0,881	-1,877
x2	4,000	10,000	0,160	0,682	-0,884	-1,885
Multivariate					-6,554	-1,616

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.10. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang $\pm$ 2.00. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa dat penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determeinan matriks kovarians sample adalah : 3,6592e+001

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat goodness of fit dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa criteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan, uji kesesuaian model ditampilkan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11.
Evaluasi Krteria Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Indeks	*Cut of Value*	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	≤90,531	79,135	Baik
Probability	≥ 0.050	0,213	Baik
GFI	≥ 0.90	0,907	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,861	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,985	Baik
CFI	≥ 0.95	0,989	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,131	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,035	Baik

Dari hasil pengujan diatas dapat diketahui bahwa dari delapan criteria yang disyaratkan, terdapat tujuh dinataranya berada pada kondisi baik, meski satu masih dalam kondisi marjinal. Dengan hasil ini maka dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat goodness of fit yang baik.

4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai Standardized Residual Covariance yang kecil. Nilai ± 2,58 merupakan batas nilai standardized residual yang disyaratkan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12.
Standardized Residual Covariance

	x5	x10	x9	x14	x13	x12	x11	x6	x7	x8	x3	x4	x1	x2
x5	0,000	-0,053	0,345	0,052	0,107	0,078	-0,252	-0,218	-0,144	0,035	-0,042	0,021	0,217	-0,031
x10	-0,053	0,000	0,004	-0,037	0,068	-0,005	0,077	-0,197	-0,070	-0,175	-0,048	-0,178	-0,083	-0,053
x9	0,345	0,004	0,000	-0,044	-0,175	-0,031	-0,077	-0,011	0,127	0,276	0,383	0,202	-0,011	-0,057
x14	0,052	-0,037	-0,044	0,000	0,055	-0,016	-0,137	0,026	0,124	0,012	0,114	-0,098	0,085	0,241
x13	0,107	0,068	-0,175	0,055	0,000	-0,016	0,002	-0,219	-0,062	0,010	0,077	-0,234	0,134	0,183
x12	0,078	-0,005	-0,031	-0,016	-0,016	0,000	0,138	-0,075	0,189	0,198	0,111	-0,053	0,124	0,217
x11	-0,252	0,077	-0,077	-0,137	0,002	0,138	0,000	-0,088	0,031	0,140	-0,073	-0,328	0,036	-0,019
x6	-0,218	-0,197	-0,011	0,026	-0,219	-0,075	-0,088	0,000	0,017	0,011	0,006	-0,043	0,006	0,006
x7	-0,144	-0,070	0,127	0,124	-0,062	0,189	0,031	0,017	0,000	-0,021	0,110	0,018	-0,054	0,074
x8	0,035	-0,175	0,276	0,012	0,010	0,198	0,140	0,011	-0,021	0,000	0,283	0,232	0,000	-0,061
x3	-0,042	-0,048	0,383	0,114	0,077	0,111	-0,073	0,006	0,110	0,283	0,000	0,006	0,241	0,132
x4	0,021	-0,178	0,202	-0,098	-0,234	-0,053	-0,328	-0,043	0,018	0,232	0,006	0,000	-0,176	-0,217
x1	0,217	-0,083	-0,011	0,085	0,134	0,124	0,036	0,006	-0,054	0,000	0,241	-0,176	0,000	0,000
x2	-0,031	-0,053	-0,057	0,241	0,183	0,217	-0,019	0,006	0,074	-0,061	0,132	-0,217	0,000	0,000

4.2.7.1 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model 1 dimensi. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *Cut*

Off Value yaitu masing-masing minimal 0.70 dan 0.50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Hasil perhitungan dari pengujian *custruct reliability* dan *variance extracted* adalah sebagai berikut.

1. *Cunstruct Reliability.*

   Cunstruct Reliability didapatkan dari rumus :

$$\frac{(\Sigma \text{ Std . Loading})^2}{(\Sigma \text{ Std . Loading})^2 + \Sigma \text{ indikator measurement error}}$$

Perhitungan *Cunstruct Reliability.*

Orientasi Teknologi	$= \frac{2,72}{2,72 + 0,63}$	= 0,81
Karakteristik Perusahaan	$= \frac{5,90}{5,90 + 0,78}$	= 0,88
Hub. Antar Bag. Dalam Perush	$= \frac{6,25}{6,25 + 0,92}$	= 0,87
Kinerja Pemasaran	$= \frac{6,00}{6,00 + 0,98}$	= 0,85
Keunggulan Bersaing Berkelanj	$= \frac{5,66}{5,66 + 1,1}$	= 0,83

Dari perhitungan diatas dapat dilihat bahwa nilai *construct reliability* dari semua konstruk berada diatas 0.70, sehingga tingkat reliabilitas dari semua konstruk dapat diterima.

2. *Variance Extracted*

Pengukuran ini menunjukkan jumlah varians dari indikator - indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang diwakili oleh indikator - indikator tersebut dikatakan baik, bila nilai *variance extracted*-nya tinggi, yaitu diatas 0.50.*Variance extracted* ini didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$\textit{Variance extracted} = \frac{\Sigma \textit{ Standarized Loading}}{\Sigma \textit{ Standarized Loading} + \Sigma \textit{ measurement error}}$$

Variance Extracted.

Orientasi Teknologi	$= \frac{1,65}{1,65 + 0,63}$	= 0,68
Karakteristik Perusahaan	$= \frac{2,43}{2,43 + 0,78}$	= 0,71
Hub. Antar Bag. Dalam Perush	$= \frac{2,5}{2,5 + 0,92}$	= 0,69
Kinerja Pemasaran	$= \frac{2,45}{2,45 + 0,98}$	= 0,67
Keunggulan Bersaing Berkelanj	$= \frac{2,38}{2,38 + 0,63}$	= 0.62

Dari hasil perhitungan diatas, semua konstruk yang digunakan dalam model penelitian ini menunjukkan tingkat *variance extracted* yang memenuhi syarat yaitu diatas 0.50.

4.2.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dididasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.6. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2.0 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.2.8.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah orientasi teknologi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel orientasi teknologi dengan kinerja pemasaran pada Tabel 4.6 adalah sebesar 2,087 dengan nilai P sebesar 0,037. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.0 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini membuktikan hubungan positif antara orientasi teknologi dengan kinerja pemasaran. Dengan

demikian penelitian ini mendukung pernyataan dari Hitt, Keats & DeMarie (1998) yang berpendapat bahwa teknologi baru akan meningkatkan kinerja pemasaran melalui sumbangan pada fleksibilitas strategik dan meningkatkan kecepatan tindakan serta efisiensi, baik waktu maupun dalam penggunaan sumber daya. Hasil penelitian ini sekaligus juga mendukung hasil penelitian dari Li & Calantone (1998) menunjukkan bahwa respon positif pasar, yang diukur dari diterima tidaknya produk di pasar, sebenarnya banyak dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang inovatif dan berteknologi tinggi. Disamping itu juga mendukung hasil penelitian dari Gatignon & Xuereb (1997) yang juga menunjukkan bahwa orientasi teknologi dapat meningkatkan keberhasilan produk tersebut di pasar.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini orientasi teknologi yang diterapkan oleh hotel melati memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran hotel. Hal ini disebabkan karena perlengkapan yang didukung dengan kemajuan teknologi, bagaimanapun, memberikan manfaat bagi konsumen, yang berupa kecepatan dalam prosedur adminstrasi, kenyamanan dan kemudahan dalam mempergunakan fasilitas hotel.

4.2.8.2 Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah karakteristik perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel karakteristik perusahaan dengan kinerja pemasaran pada Tabel 4.6 adalah sebesar 3,319 dengan nilai P sebesar 0.001. Kedua

nilai ini menujukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.0 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

Karakteristik perusahaan disini mengacu pada kepemimpinan manajer dan struktur organisasi perusahaan. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hubungan positif antara karakteristik perusahaan dengan kinerja pemasaran. Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara karakteristik perusahaan, yang berupa struktur perusahaan, memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Bijmolt & Zwart (1994) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara struktur organisasi dengan peningkatkan kinerja. Disamping itu temuan dari penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Menon et al (1999) telah menunjukkan bahwa struktur perusahaan (sentralisasi dan formalisasi) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran melalui peningkatan proses strategi pemasaran. Mengenai hubungan antara struktur dengan kienrja pemasaran hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Zaltman, Duncan & Holbek (dalam Jaworski & Kohli; 1993). Hasil penelitian ini juga mendukung temuan dari penelitian yang dilakukan McKenzie, Podsakof & Rich (2001) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dari manager memiliki pengaruh terhadap kinerja penjualan.

Jadi berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini struktur dalam manajemen hotel serta pimpinan (yang pada umumnya juga adalah pemilik hotel) memberi kontribusi yang sangat penting pada kinerja pemasaran hotel. Hal ini

mungkin disebabkan karena perlakuan pemilik hotel terhadap karyawan serta aturan yang jelas dan tegas mempengaruhi moral karyawan dalam melayani setiap tamu yang check in maupun check out.

4.2.8.3 Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel hubungan antar bagian dalam perusahaan dengan variabel kinerja pemasaran pada Tabel 4.6 adalah sebesar 2,221 dengan nilai P sebesar 0.026. Kedua nilai ini menujukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.0 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hubungan positif antara hubungan antar bagian dalam perusahaan dengan kinerja pemasaran. Temuan dari penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilaklukan oleh Homburg & Pflesser (2000), yang mana dalam penelitiannya mereka menunjukkan bahwa kinerja pemasaran perusahaan sebenarnya terkait dengan perilaku pasar perusahaan yang bersangkutan yang sebenarnya juga ditentukan oleh keterbukaan dalam komunikasi diantara bagian-bagian dalam perusahaan mengenai pasar. Disamping itu penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Han, Kim & Srivastava (1998) juga menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi sebenarnya juga memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi, melalui perannya dalam meningkatkan inovasi

adsministratif dan inovasi teknis. Dengan demikian hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian dari Narver & Slater ini menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan, sebagai bagian dari konstruk orientasi pasar, memiliki pengaruh positif pada profitabilitas perusahaan.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan interaksi yang baik, bebas dan tanpa hambatan birokrasi antar karyawan yang berada pada bagian yang berbeda dalam hotel akan membawa dampak positif pada kinerja pemasaran. Hal ini mungkin disebabkan karena komunikasi yang baik memungkinkan penyebaran informasi yang penting mengenai pelanggan pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga akan menghasilkan hasil yang positif bagi hotel.

4.2.8.4 Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel kinerja pemasaran dengan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan pada Tabel 4.6 adalah sebesar 7,489 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini menujukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.0 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hubungan positif antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian

pendapat ini mendukung pendapat dari Ferdinand (2000) yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan yang merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini kinerja pemasaran hotel dapat meningkatkan keunggulan bersaing hotel. Hal ini mungkin disebabkan karena konsumen yang puas menjadi sarana pemasaran yang cukup efektif (*word of mouth*) bagi hotel melati yang bersangkutan, sehingga meningkatkan daya saing hotel. Di samping itu dengan meningkatnya tingkat hunian kamar maka profit yang diperoleh hotel dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan yang memungkinkan memiliki daya saing hotel yang bersangkutan.

4.3 Kesimpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis yang diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dibuktikan. Nilai CR dari hipotesis 1 sampai 4 adalah semuanya diatas 2.0 pada taraf signifikansi 0.05 (5%). Sementara itu model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik.

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, nampak bahwa di antara ketiga faktor (Orientasi teknologi, karakteristik perusahaan dan kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan) yang memiliki pengaruh paling

besar terhadap kinerja perusahaan adalah karakteristik perusahaan, kemudian kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan dan orientasi teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kasus hotel melati di Kabupaten Semarang yang menentukan kinerja hotel adalah struktur organisasi dalam manajemen hotel dan bentuk kepemimpinan. Meskipun kualitas hubungan antar bagian dalam hotel dan orientasi teknologi yang diterapkan oleh manajemen hotel memiliki pengaruh terhadap kinerja hotel akan tetapi keduanya tingkat signifikansinya kurang jika dibandingkan dengan struktur dan kepemimpinan (karakteristik perusahaan). Hal ini mungkin disebabkan karena jumlah karyawan dalam hotel melati pada umumnya tidak terlalu banyak, sementara itu bagian-bagian dalam hotel itu sendiri juga belum sekompleks hotel berbintang sehingga masing-masing karyawan dapat saling berinteraksi dengan bebas, bahkan untuk beberapa kasus seorang karyawan mungkin merangkap dua atau tiga peran sekaligus. Sementara itu dalam bidang administrasi maupun operasional, mengingat hotel melati rata-rata memiliki jumlah kamar yang relatif sedikit serta perlengkapan yang relatif tidak terlampau lengkap maka teknologi tidak terlalu banyak berperan dalam peningkatan kinerja hotel.

Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada bab V. Kesimpulan hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.	Diterima
H2	Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.	Diterima
H3	Kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.	Diterima
H4	kinerja pemasaran berpengaruh positif dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.	Diterima

BAB V
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab I bahwa agar dapat tetap *survive* dalam lingkungan yang semakin kompetitif maka perusahaan perlu untuk tetap berada di depan para pesaingnya dan bahkan jika mungkin menjadi predator bagi pesaingnya dengan jalan membuat diferensiasi yang membedakan mereka dari pesaing-pesaingnya. Satu-satunya cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Beberapa peneliti nampaknya sepakat bahwa untuk mencapai kondisi seperti ini perusahaan-perusahaan dituntut untuk melakukan diferensiasi melalui penciptaan nilai yang unggul bagi konsumen. Dengan implementasi strategi penciptaan nilai yang tidak sama dengan pesaing, baik dengan pesaing yang ada saat ini maupuan pesaing potensial maka perusahaan diharapkan dapat meraih keunggulan bersaing tersebut.

Keterkaitan antara penciptaan keunggulan bersaing dengan pemberian nilai yang unggul pada pelanggan ini nampaknya semakin jelas pada industri jasa. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti pengaruh dari beberapa strategi yang mungkin digunakan oleh perusahaan jasa dalam meningkatkan kinerja pemasaran dan keunggulan bersaingnya. Hal ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang dihadapi oleh hotel melati yang ada di Kab. Semarang yang nampaknya saat sekarang ini masih memerlukan strategi untuk meningkatkan kinerja.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Structural Equation Model (SEM) di dalam program AMOS 4.01 dipakai sebagai alat untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Sebelum pengujian terhadap hipotesis-hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta outlier (univariate dan multivariate). Hasil pengujian asumsi menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

Analisa terhadap Goodness of Fit Index menunjukkan diterimanya model yang diajukan. Dari hasil uji terhadap empat hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis tersebut diterima. Meskipun satu kriteria berada dalam rentang marjinal, yaitu AGFI. Hasil pengujian *Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 89,606, *probability* sebesar 0,067, GFI sebesar 0,898, AGFI sebesar 0,846, TLI sebesar 0,966, CFI sebesar 0,974, CMIN/DF sebesar 1,280, dan RMSEA sebesar 0,051. Dengan demikian dari hasil uji diketahui empat hipotesis menunjukkan hasil dapat diterima.

5.1 Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini telah memberikan bukti empirik untuk menjawab masalah penelitian yang telah diajukan pada Bab I. Kesimpulan mengenai masalah penelitian tersebut akan dijabarkan dalam sub bab berikut ini.

Masalah Penelitian dalam penelitian ini, sebegaimana telah dinyatakan dalam bab I menyatakan bahwa bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran dan sekaligus juga keunggulan bersaing berkelanjutan bagi hotel melati di Jawa Tengah.

Dukungan terhadap hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3 membuktikan bahwa sebenarnya orientasi pada teknologi, karakteristik perusahaan serta hubungan antara bagian dalam perusahaan merupakan tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran hotel. Dukungan terhadap hipotesis 1 menunjukkan bahwa penggunaan teknologi baru dalam operasionalisasi hotel sehari-hari juga ikut menentukan kinerja pemasaran perusahaan. Sedangkan dukungan terhadap hipotesis 2 menunjukkan bahwa tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan, penetapan aturan yang jelas bagi para karyawan serta kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan. Sementara itu dukungan terhadap hipotesis 3 menunjukkan bahwa hubungan antar bagian dalam perusahaan juga menentukan kinerja pemasaran hotel. Berdasarkan atas hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran hotel maka manager hotel melati yang ada di Jawa Tengah seharusnya meningkatkan ketiga faktor tersebut, yang mana pada gilirannya dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutannya (sebagaimana ditunjukkan dalam hasil yang menunjukan adanya hubungan yang signifikan antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan).

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini maka implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pada teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini mendukung apa yang dikatakan oleh Hitt, Keats & DeMarie (1998), serta mendukung penelitian dari Li & Calantone (1998), Gatignon & Xuereb (1997). Meskipun penelitian terdahulu meneliti hubungan pengaruh antara kedua variabel ini pada induatri manufaktur akan tetapi, dengan mengacu pada hasil penelitian ini, ternyata hal ini juga berlaku pula indutri jasa.
2. Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa karakter perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran mendukung hasil-hasil penelitian dari para peneliti terdahulu seperti Bijmolt & Zwart (1994), Menon et al (1999), Zaltman, Duncan & Holbek (dalam Jaworski & Kohli; 1993), McKenzie, Podsakof & Rich (2001).
3. Pengujian dalam penelitian ini menghasilkan temuan bahwa hubungan antar bagian dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Homburg & Pflesser (2000), Han, Kim & Srivastava (1998), Narver & Slater (1995). Sebagai salah satu unsur dalam konstruk orientasi pasar (disamping orientasi pelanggan dan orientasi pesaing) hubungan antar bagian dalam perusahaan, sebagaimana yang ditunjukkan dalam hasil penelitian ini, ternyata juga berlaku pula untuk industri jasa. Dengan demikian ini hasil dari penelitian ini sekaligus juga mendukung hasil penelitian dari Chang & Chen (1998).

4. Dengan hasil yang ditunjukkan dalam pembuktian hubungan antara kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan maka penelitian ini sekaligus mendukung pernyataan dari Ferdinand (2000) bahwa sebenarnya ada keterkaitan pengaruh antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu bahwa kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan yang merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi teknologi, karakteristik perusahaan, serta hubungan antar bagian dalam perusahaan merupakan tiga faktor utama untuk meningkatkan kinerja perusahan jasa perhotelan. Disamping itu juga ditunjukkan bahwa kinerja pemasaran perusahaan juga berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjtan dari perusahaan jasa hotel melati. Oleh karena itu, beberapa implikasi manajerial yang dapat diajukan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Dalam hasil analisis data ditunjukkan bahwa karakteristik atau kondisi hotel (struktur maupun kepemimpinan) merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran. Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran hotel maka pihak manajemen hotel seharusnya memperhatikan mengenai masalah gaya manajer dalam memimpin karyawannya. Seperti misalnya memperhatikan masalah gaya komunikasi

yang dipakai dalam berinteraksi dengan karyawan, sering memberi masukan-masukan secara informal kepada karyawan, memberi *feedback* atau umpan balik yang disesuaikan dengan kondisi atau karakter karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan bentuk komunikasi dalam upaya manajemen untuk peningkatan kualitas pelayanan hotel pada karyawan nampaknya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Strategi yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen hotel adalah dengan mencoba memakai alternatif cara dalam memberi motivasi yang tepat pada karyawannya, tentunya yang menekankan nilai-nilai yang berorientasi pada kepuasan konsumen melalui suasana yang mendukung komitmen karyawan pada pelayanan yang prima pada setiap pengunjung yang akan dan sedang menginap. Yang demikian ini seharusnya juga didukung dengan seperangkat norma-norma yang sesuai untuk dapat menciptakan pelayanan yang terbaik bagi konsumen. Dengan demikian pihak manajemen dapat berharap untuk mendapatkan kinerja pemasaran yang tinggi. Kondisi komunikasi mengenai peningkatan kualitas layanan pada pengunjung yang datang maupun yang menginap di hotel antara pimpinan dengan karyawan ini (dalam bentuk formalisasi maupun tekanan atau dorongan pimpinan) pada kenyataanya memang menjadi ciri pembeda antara hotel yang memiliki kinerja pemasaran yang tinggi dengan demikian yang memiliki keunggulan bersaing dengan yang tidak.

2. Dalam hasil analisis data ditunjukkan bahwa kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan merupakan faktor kedua yang memiliki pengaruh paling

besar terhadap kinerja pemasaran. Ini berarti bahwa jika penerapan faktor pertama atau perbaikan kualitas kondisi atau karakteristik hotel belum mampu meningkatkan kinerja pemasaran hotel maka pihak manajemen hotel Melati di wilayah Kabupaten Semarang Jawa Tengah hendaknya meningkatkan kualitas koordinasi antar bagian dalam hotel. Strategi yang mungkin bisa dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas atmosfir sinergi antar bagian dalam hotel, mempertinggi frekuensi komunikasi diantara bagian-bagian tersebut dalam menyerap informasi keinginan-keinginan dan harapan-harapan dari pengunjung hotel (baik itu mengenai fasilitas, maupun pelayanan yang mereka berikan). Dengan demikian kondisi ini dapat diharapkan akan meningkatkan keunggulan bersaing hotel.

3. Implikasi dari hasil analisis data penelitian ini adalah bahwa jika peningkatan kualitas kondisi kepemimpinan dan struktur serta perbaikan kualitas hubungan antar bagian dalam perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja pemasaran maka pihak manajemen perhotelan Melati di Kabupaten Semarang Jawa Tengah seharusnya memfokuskan sistem administrasi dan operasionalnya. Pemanfaatan teknologi baru yang sesuai dalam hal ini mungkin dapat menjadi pertimbangan alternatif untuk meningkatkan pelayanan pada para tamu yang hendak dan akan berkunjung di hotelnya, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pemasaran sebagaimana yang diharapkan. Sebab hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi baru dalam sistem administrasi dan operasionalisasi ternyata

memiliki pengaruh positif pada kinerja pemasaran hotel. Strategi yang dapat ditawarkan dalam hubungannya dengan hal ini adalah memanfaatkan teknologi dalam bidang sistem administrasi hotel maupun operasional. Sebab dengan upaya ini kemudahan dan kecepatan pelayanan konsumen yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan konsumen dapat diharapkan tercapai.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberi sumbangan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu, akan tetapi masih ada beberapa keterbatasan yang seharusnya menjadi perhatian oleh para peneliti mendatang. Beberapa keternatasan tersebut adalah :

1. Responden penelitian ini hanya meliputi hotel-hotel melati yang ada di Kabupetan Semarang, Jawa Tengah. Karakteristik yang dimiliki oleh kota Semarang tentunya akan tidak sama dengan daerah-daerah lain. Misalnya, karakteristik kota Semarang tidak dapat disamakan dengan karakter kota Yogyakarta yang sarat dengan obyek wisatanya, atau kota Jakarta yang sarat dengan kepentingan bisnis disamping obyek wisatanya. Hal ini tentunya akan memiliki perbedaan dalam hal mendorong motivasi orang untuk datang dan tinggal di hotel. Dengan demikian kesimpulan strategik dari hasil penelitian ini tidak mungkin digeneralisir untuk hotel-hotel di daerah lain.

2. Selain daripada itu dengan pembatasan hanya pada hotel melati maka kesimpulan yang diperoleh sangat tidak memungkinkan untuk diterapkan di hotel-hotel lain.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian untuk hotel-hotel di daerah yang bukan merupakan tempat tujuan wisata maupun tujuan bisnis. Dengan demikian dapat diperoleh gambaran yang seimbang mengenai strategi peningkatan kinerja pemasaran dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dari industri hotel (misalnya variabel apa yang paling dominan di daerah-daerah seperti ini).
2. Penelitian mendatang hendaknya juga memasukkan variabel-variabel lingkungan (seperti tingkat persaingan) sebagai moderating variable. Hal ini untuk melihat seberapa besar pengaruh lingkungan terhadap strategi peningkatan kinerja dalam industi perhotelan. Sebab bagaimanapun lingkungan dipandang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh lingkungan, misalnya seperti tekanan ekonomi, dapat menciptakan batasan tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan atau dengan kata lain apa yang harus dilakukan agar pengaruh tersebut dapat dijadikan sebagai peluang. Hal ini biasanya memicu pihak manajemen perusahaan untuk terus memantau perubahan lingkungan yang terjadi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Snyman dan Drew (2003) yang menemukan

bahwa proses keputusan stratejik yang didasarkan atas pengamatan secara komplek terhadap lingkungan bisnisnya akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.

DAFTAR REFERENSI

Baradwaj, S.G., P, Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research proposition,* **Journal of Marketing,** Vol. 57, pp. 83-99.

Clemons, Eric K. & Michael C. Row, 1991, *Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences,* **MIS Querterly**

Cooper, R.G & E.J. Kleinschmidt, 1987, *What Makes A New Product A Winner Succes Factors At The Project Level,* **R&D Management**

Day, George S. and Robin Wensley, 1988, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,* **Journal of Marketing,** Vol. 52 (April 1988), P. 1-20

Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen** , Badan Penerbit UNDIP Semarang

Gatignon, Hubert & Jean-Marc Xuereb, 1997, *Strategic Orientation of the Firm New Product Performance,* **Journal of Marketing Research,** Vol XXXIV

Goodhue, Dale L. & Ronald L. Thomson, 1995, *Task-Technology Fit and Individual Performance,* **MIS Quarterly**

Gupta, Ashok K & David L. Wilemon, 1990, *Accelerating the Development of Technology-Based New Product,* **California Management Review**

Jaworski, Bernard J & Ajay K. Kohli; 1991; *Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction;* **Journal of Marketing Research** Vol XXVIII

Han, Jin K.; Namwoon Kim & Rejendra K Srivastava; 1998; *Market Orientation and Organisational Perdormance: Is Inovation a Missing Link?* **Journal of Maketing;** Vol 62

Hitt, Michael A, Barbara W Keats & Samuel M DeMarie, 1998, *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantege in the 21st century,* **Academy of Management Executive,** Vol 24

Hoffman, Nicole P. 2000, *An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept; Past, Present and Future,* **Academy of Marketing Science**

UPT-PUSTAK-UNDIP

Keller, Robert T, 1994, *Technology-Information Processing Fit and the Performance of R & D Project Group: A Test of Contingency Theory*, **Academy of Management Journal**, Vol. 37 No. 1

Kohli, Ajay K & Bernard J Jaworski; 1990; *Market Orientation: The Construct, Resesarch Propositions, and Managerial Implications*; **Journal of Marketing**; Vol 54

Menon, Anil, Sundar G Bharadwaj & Roy Howel; 1996; *The Quality nd Effectiveness of Marketing Strategy: Efect of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganisational relationships*; **Journal of The Academy of Markting Sciences** Vol. 24 No 24 P.299-313

Nur Indriantoro & Bambang Supomo, 2002, **Metodologi Penelitian Bisnis**, BPFE, Yogyakarta

Pelham, Alfred M, ; 1997; *Mediating Influences On The Relationship Market Orientation And Profitability In Small Industrial Firms*; **Journal of Marketing Theory and Practices**

Sugiyono, 2002, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung

Suharsimi Arikunto, 1998, **Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta

Suhartanto, Dwi, 2001, *Kepuasan Pelanggan; Pengaruhnya terhadap Perilaku Konsumen di Industri Perhotelan*, **Usahawan**, No. 07 Th XXX

Voss, Glen B & Zanie Giraud Voss, 2000, *Strategic Orientation and Firm Performance in a Artistic Environtment*, **Journal of Marketing**, Vol 64