

**PENGARUH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES DAN
MARKETING CAPABILITY TERHADAP FIRM PERFORMANCE MELALUI
COMPETITIVE ADVANTAGE**

Sri Widyanesti dan Siti Masyithah

Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi Bisnis,
Universitas Telkom

widiyanesti.sri@gmail.com, sitamasyitha12@gmail.com

Abstract. Firm performance is something that is produced by a company in a certain period with reference to the standard set. The performance of hotel industry in Bandung tend to be sluggish and decrease performance. This happens because the hospitality business in Bandung City attracted many businessmen supported by an increasing numbers of domestic and foreign tourist visits every year. The purpose of the research is to determine the behavior of supply chain management and marketing ability to the company's performance directly or through the competitive advantage as a mediator. This research is multivariate analysis with SEM PLS data processing. The study was conducted on 77 managers hotel taken using stratified random sampling technique. The results show that supply chain management practices have a positive effect on competitive advantage, but do not have influence on the performance. In contrast to marketing capability that has an influence on competitive advantage and firm performance. This study also shows that competitive advantage can mediate the relationship of marketing capability to firm performance, but can not mediate the supply chain management practices relationship to firm performance in the hospitality industry of Bandung City.

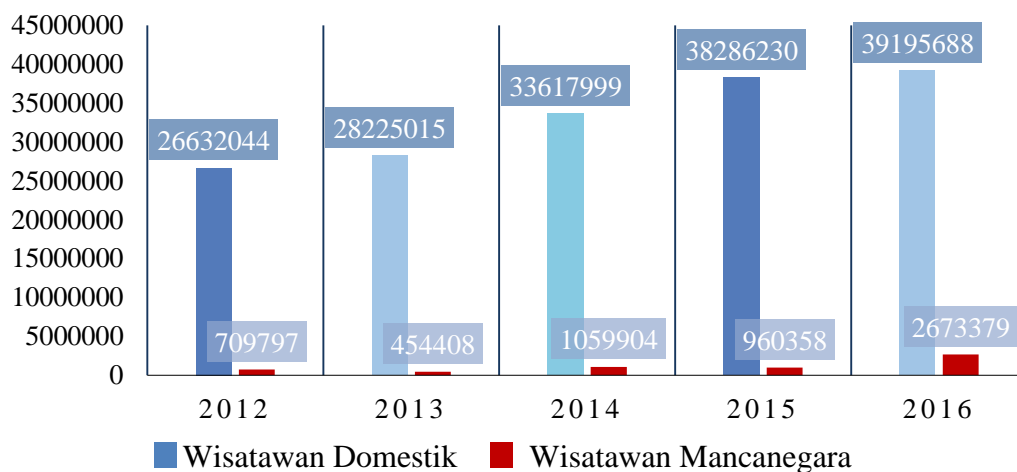
Keywords: Competitive advantage, Firm performance, Marketing capability, PLS, Supply chain management practices

Abstrak. Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik suatu perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan finansialnya. Kinerja industri perhotelan di Kota Bandung cenderung lesu dan mengalami penurunan *performance*. Hal ini terjadi karena bisnis perhotelan di Kota Bandung banyak diminati pebisnis yang didukung dengan peningkatan kunjungan wisatawan domestik dan mancanegara dari tahun ke tahun. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *supply chain management practices* dan *marketing capability* terhadap *firm performance* secara langsung ataupun melalui mediasi *competitive advantage*. Penelitian ini merupakan analisis multivariat dengan pengolahan data PLS SEM. Penelitian dilakukan pada 77 manajer dari setiap hotel yang diambil menggunakan teknik *stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage*, namun tidak memiliki pengaruh pada *firm performance*. Berbeda dengan *marketing capability* yang memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* dan *firm performance*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *competitive advantage* dapat memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance*, namun tidak dapat memediasi hubungan *supply chain management practices* terhadap *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung.

Kata Kunci: *Competitive advantage, Firm performance, Marketing capability, PLS, Supply chain management practices*

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki potensi wisata untuk dikembangkan menjadi destinasi pariwisata tingkat dunia. Salah satunya Indonesia memiliki Kota Bandung sebagai destinasi andalan nasional yang dapat dijadikan pilihan bagi wisatawan domestik dan wisatawan mancanegara untuk menghabiskan waktu liburan. Nama Kota Bandung semakin bersinar di mata wisatawan karena terpilihnya Kota Kembang Bandung sebagai salah satu destinasi favorit di kawasan Asia. Bandung menempati posisi ke empat setelah Bangkok (Thailand), Seoul (Korea Selatan), dan Mumbai (India). Terpilihnya Kota Bandung didapatkan dari hasil survei independen yang dilakukan terhadap wisatawan domestik dan mancanegara di situs jejaring social Facebook. Kota Bandung memiliki banyak tempat wisata dan berbagai kelebihan mulai dari alam yang masih sejuk, seni dan budaya yang beragam, kreativitas masyarakat yang unik sehingga Kota Bandung ditetapkan sebagai kota wisata dunia oleh Unesco (Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 2016). Daya tarik Kota Bandung menghasilkan angka kunjungan wisatawan yang terus meningkat dari tahun ke tahun seperti yang dijelaskan pada Gambar 1.



Gambar 1. Grafik Jumlah Kunjungan Wisatawan Domestik dan Mancanegara pada Objek Wisata di Kota Bandung

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandung (2017)

Meningkatnya wisatawan yang datang ke Kota Bandung menjadi sebuah peluang bagi para pelaku bisnis untuk menyediakan kebutuhan wisatawan. Salah satu kebutuhan wisatawan saat berkunjung ke destinasi wisata adalah kebutuhan akan akomodasi atau penginapan. Hal ini menyebabkan banyaknya pelaku bisnis berlomba-lomba untuk membangun resort atau bisnis perhotelan mengingat potensi kesuksesan dan hasil yang ditawarkan cukup menggiurkan (Warni, 2016). Pertumbuhan bisnis perhotelan di Kota Bandung dari satu sisi memang berdampak positif untuk memenuhi kebutuhan wisatawan, namun pada sisi lainnya menimbulkan dampak negatif pada iklim persaingan usaha yang padat bersaing (Amri, 2013). Persaingan bisnis perhotelan di Kota Bandung semakin ketat dengan maraknya hotel baru yang bermunculan. Ditambah dengan keberadaan apartemen, *home stay*, *guest house*, dan kost-kostan yang

berubah fungsi menjadi hotel dengan berbagai fasilitas dan layanan yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan wisatawan. Hal ini membuat adanya alternatif atau pilihan bagi para wisatawan sehingga tamu hotel yang menginap harus terbagi (Fatubun, 2016).

Kondisi persaingan bisnis hotel di Kota Bandung sudah tidak sehat dan berdampak pada seluruh strata hotel. Sejumlah hotel berbintang membanting harga jauh di bawah *rate* hotel. Kondisi ini tentu berpengaruh pada strata hotel di bawahnya. Hotel bintang lima membanting harga, maka secara otomatis hotel bintang empat, tiga, hingga nonbintang terpaksa menekan harga. Bahkan di beberapa hotel nonbintang menawarkan harga kamar yang disesuaikan dengan *budget* yang dimiliki tamu hotel tanpa memasang tarif. Kondisi ini terjadi karena setiap hotel memiliki biaya pengeluaran operasional yang begitu tinggi dan tidak sebanding dengan biaya pemasukan hotel yang sangat rendah akibat persaingan bisnis yang kompetitif. Persaingan bisnis yang cenderung tidak sehat membuat bisnis perhotelan di Kota Bandung lesu atau dapat dikatakan mengalami penurunan *performance* (Farid, 2015). *Firm performance* yang semakin menurun membuat sebagian pengelola atau pemilik hotel lebih memilih untuk menjual dan menutup hotel miliknya karena tidak sanggup menanggung besarnya biaya pengeluaran hotel. Fenomena ini dibuktikan dengan data yang dirangkum oleh badan pusat statistik Kota Bandung yang menunjukkan penurunan jumlah hotel. Jumlah hotel di Kota Bandung pada tahun 2015 sebanyak 392 hotel yang mengalami penurunan sebesar 14,28% pada tahun 2016 menjadi 336 hotel (BPS Kota Bandung, 2017).

Terdapat dua pilihan dalam persaingan, ingin bersaing secara harga atau bersaing secara nilai tambah. Ketika perusahaan menghadapi persaingan yang kompetitif, hal yang tepat dilakukan yaitu menciptakan strategi untuk meningkatkan nilai tambah yang biasa disebut *competitive advantage* dibandingkan harga yang dibanting. Hal ini perlu diperhatikan untuk menghasilkan persaingan yang sehat. Menciptakan *competitive advantage* mampu membuat nilai yang ada pada bisnis yang dijalankan tidak dimiliki pesaing (Tan dan Sousa, 2015).

Salah satu cara membangun *competitive advantage* dengan mengadopsi prinsip-prinsip *supply chain management practices*. Penelitian yang telah dilakukan oleh Handoko *et al.*, (2015), menghasilkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh pada *firm performance* dalam mengevaluasi efisiensi dan *progress* dari keseluruhan kegiatan operasional perusahaan dan memiliki pengaruh juga terhadap *competitive advantage* sebagai alat pendukung manajemen operasi untuk membantu lebih baik dan lebih cepat dalam merespon antara pemasok, manufaktur, dan konsumen. *Supply chain management practices* tidak hanya memberikan efisiensi biaya namun juga dapat menciptakan *competitive advantage* (Nassiry, 2012). Tujuan dari *supply chain management practices* adalah menciptakan nilai produk untuk pelanggan berupa pemenuhan permintaan secara tepat dan untuk perusahaan berupa keuntungan yang lebih tinggi (Setiadi *et al.*, 2018). Pemasukan yang rendah akibat persaingan yang semakin kompetitif memberikan berbagai dampak pada industri perhotelan di Kota Bandung, salah satunya terkait dengan penerapan manajemen rantai pasok (*supply chain management practices*). Hotel-hotel di Kota Bandung mengalami kesulitan dalam menutupi biaya bahan baku yang terus mengalami kenaikan dan membuat pengeluaran operasional hotel semakin bertambah. Kondisi ini membuat aliran *supply chain management practices* menjadi terhambat. Pihak hotel terkadang terlambat dalam membayar *supplier* sehingga bahan baku yang dikirimkan *supplier* juga mundur dari waktu yang telah disepakati. Tentunya hal seperti ini mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Isu yang sedang berkembang dalam meningkatkan *competitive advantage* dan profitabilitas perusahaan selain adopsi *supply chain management practices* adalah mengaitkan aktivitas manajemen operasi (*operation capability*) dengan aktivitas manajemen pemasaran (*marketing capability*). Tidak hanya serangkaian aktivitas manajemen operasi yang perlu diperhatikan, namun aktivitas manajemen pemasaran (*marketing capability*) menjadi hal penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan daya saing dan profitabilitas perusahaan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Morgan *et al.*, (2009), menghasilkan *marketing capability* yang terdiri dari pengembangan strategi pemasaran dan pelaksanaannya dapat menghasilkan produk atau layanan yang langka, sulit memiliki pengganti atau alternatif, dan membuat produk atau layanan memiliki nilai yang lebih unggul dari pesaingnya dalam meningkatkan *firm performance*. *Marketing capability* juga berperan dalam menciptakan *competitive advantage* seperti penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Sousa (2015), menghasilkan pengelolaan *marketing capability* dapat menghasilkan keunggulan dalam biaya yang lebih rendah dari pesaing (*cost advantage*) dan keunggulan dalam produk yang berbeda dari pesaing dalam pasar (*differentiation advantage*) sehingga dapat menciptakan *competitive advantage*.

Kondisi bauran pemasaran (*marketing capability*) yang terjadi pada hotel-hotel di Kota Bandung tidaklah berjalan mulus sesuai yang diinginkan. Sejumlah hotel mengeluhkan karena tidak bisa secara aktif melakukan aktivitas pemasaran yang disebabkan keterbatasan dalam biaya pelaksanaannya. Pemasukan hotel yang minim saat ini membuat hotel harus mengatur finansial dengan cermat untuk menutupi semua kebutuhan hotel secara keseluruhan. Aktifitas pemasaran tetap dilakukan setiap hotel namun tidak secara rutin. Pengelolaan *marketing capability* yang tidak efektif akan mempengaruhi aktivitas penjualan yang tidak berjalan dengan lancar. Hal tersebut tentunya akan mempengaruhi *firm performance* masing-masing hotel.

Bertahan pada pasar yang kompetitif dapat dilakukan dengan memperbaiki bauran atau saluran pemasaran (*marketing capability*) dengan efektif dan efisien untuk menghasilkan keuntungan yang lebih banyak (Putri *et al.*, 2018). Penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa *marketing capability* menjadi hal penting dalam menciptakan *competitive advantage* dan meningkatkan *firm performance*. Penelitian yang dilakukan Tan dan Sousa (2015), menghasilkan *marketing capability* memiliki pengaruh pada *competitive advantage* dan *firm performance* pada perusahaan pelaku ekspor dan Moore dan Fairhurst (2003), menghasilkan *marketing capability* memiliki pengaruh terhadap *firm performance* pada industri *fashion*.

Selain *marketing capability*, faktor lain yang fokus untuk meningkatkan *competitive advantage* dan profitabilitas perusahaan adalah *supply chain management practices*. Penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa *supply chain management practices* menjadi hal penting dalam menciptakan *competitive advantage* dan meningkatkan *firm performance*. Penelitian yang dilakukan Handoko *et al.*, (2015), menghasilkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage* dan *firm performance* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia, Rahmasari (2014), menghasilkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage* pada industri kreatif, dan Gandhi *et al.*, (2017), menghasilkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh terhadap *firm performance* pada industri retail.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dengan menggabungkan kedua faktor penting *supply chain management practices* dan

marketing capability dalam upaya menciptakan *competitive advantage* dan meningkatkan *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung. Penelitian dilakukan karena belum ada penelitian terdahulu yang menguji keduanya dan pada objek penelitian yang sejenis. Berdasarkan fenomena dan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, tujuan penelitian ini untuk menganalisis bagaimana pengaruh *supply chain management practices* dan *marketing capability* terhadap *firm performance* baik secara langsung ataupun melalui mediasi yaitu *competitive advantage*.

KAJIAN TEORI

Supply chain management practices. dapat diartikan sebagai suatu pendekatan yang dilakukan untuk mencapai pengintegrasian dengan berbagai pihak mencakup pemasok, perusahaan manufaktur atau jasa, distributor, gosir, dan pengecer yang mengantarkan produk atau jasa sampai ke konsumen akhir (Heizer dan Render, 2015:499). Fungsi yang terlibat dalam *supply chain management* didukung oleh perkembangan produk baru, pemasaran, operasional, distribusi, keuangan, dan pelayanan konsumen (Chopra dan Meindl, 2007:3). Menurut Li *et al.*, (2006), indikator yang dapat digunakan dalam mengukur *supply chain management practices* yaitu *strategic supplier partnership*, *customer relationship*, dan *information sharing*.

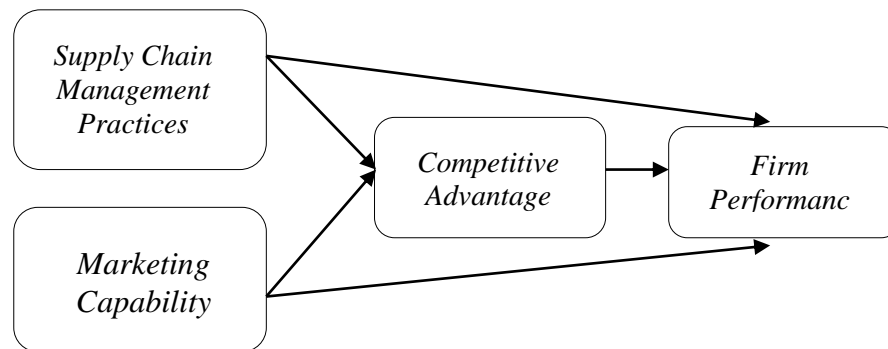
Marketing capability. didefinisikan sebagai proses integratif yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya perusahaan yang memungkinkan bisnis untuk menambah nilai barang atau jasa dalam menghadapi persaingan kompetitif di pasar (Vorhies dan Harker, 2000). *Marketing capability* dari perusahaan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk melakukan diferensiasi atas produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan melebihi pesaing (Yong dan Elsyie, 2016). Menurut Tan dan Sousa (2015). indikator yang dapat digunakan dalam mengukur *marketing capability* yaitu *pricing capabilities*, *product capabilities*, dan *marketing communication capabilities*.

Competitive advantage. merupakan keunggulan yang diciptakan untuk melebihi pesaing dengan menawarkan nilai atau manfaat yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing. Untuk memenangkan pasar saat ini, perusahaan tidak hanya piawai dalam mengelola produk, tetapi juga dalam mengelola hubungan pelanggan untuk menciptakan *competitive advantage* agar mampu menghadapi persaingan yang ada (Kotler dan Armstrong, 2008). Perusahaan yang dapat menciptakan *competitive advantage* senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif (Rahmasari, 2011). Menurut Li *et al.*, (2006), indikator yang dapat digunakan dalam mengukur *competitive advantage* yaitu *price*, *quality*, dan *product innovation*.

Firm performance. kinerja perusahaan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi dari organisasi tersebut. Kinerja perusahaan dapat ditinjau dari dua sisi yaitu kinerja keuangan (*financial performance*) dan kinerja non-keuangan (*non-financial*) (Gandhi *et al.*, 2017). Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai

ukuran yang telah disepakati (Rahmasari, 2011). Menurut Morgan *et al.*, (2009), indikator yang dapat digunakan dalam mengukur *firm performance* yaitu *market effectiveness* dan *profitability*.

Kerangka Pemikiran. setelah fenomena dan kajian teori yang telah dipaparkan, maka kerangka pemikiran pada penelitian ini dijelaskan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber: Handoko., Aryanto, dan Gautama (2015), Tan dan Sousa (2015)

Penelitian ini dilakukan karena melihat kondisi persaingan bisnis perhotelan di Kota Bandung yang semakin kompetitif. Salah satu cara bertahan dalam persaingan yang kompetitif dan tetap meningkatkan *firm performance* yaitu dengan menciptakan *competitive advantage* yang dapat dilakukan dengan mengadopsi *supply chain practice* dan mengelola *marketing capability*. Oleh karena itu berdasarkan kerangka pemikiran dapat dilihat bahwa terdapat dua variabel eksogen (penyebab) yaitu *supply chain management practices* dan *marketing capability*, satu variabel endogen (akibat) yaitu *firm performance*, dan satu variabel intervening (perantara) yaitu *competitive advantage*.

Supply chain management practices memiliki peran untuk meningkatkan *firm performance* dengan mengevaluasi efisiensi dan *progress* keseluruhan kegiatan operasional perusahaan dan dapat menciptakan *competitive advantage* dalam memberikan kontrol biaya yang lebih efektif. Komponen *supply chain management* terdiri dari tiga komponen utama yaitu *upstream* yang meliputi aktivitas perusahaan dengan para pemasok, *internal* meliputi proses dalam mentransformasikan *input* menjadi *output*, dan *downstream* meliputi aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada konsumen yang memerlukan *marketing capability*. Hal ini menjelaskan bahwa *supply chain management practices* memiliki hubungan dan memerlukan pengelolaan *marketing capability* dalam pengintegrasian. *Marketing capability* memiliki peluang yang lebih baik untuk menghasilkan perbedaan dari pesaing dan biaya yang lebih rendah untuk menciptakan *competitive advantage* yang berdampak pada keleluasaan untuk menghasilkan *firm performance* yang lebih baik.

Hipotesis Penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan, maka hipotesis pada penelitian dijelaskan sebagai berikut:

Banyak organisasi telah mengakui bahwa *supply chain management practices* dapat membangun *competitive advantage* untuk menunjukkan kemampuan yang lebih unggul dari pesaingnya dalam kemampuan harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi,

ketergantungan yang lebih tinggi, dan waktu pengiriman yang lebih cepat (Li *et al.*, 2006). *Supply chain management practices* juga dapat memberikan kontrol biaya yang lebih efektif dan efisien untuk menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan melalui kepemimpinan biaya (Handoko *et al.*, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1: *Supply chain mangement practice* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage*

Kinerja perusahaan dipengaruhi banyak faktor salah satu faktor yang menonjol adalah *supply chain management practices* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan keuangan seperti melalui hubungan kemitraan, dan kegiatan *outsourcing* (Wong dan Kuan, 2011). Menurut Gandhi *et al.*, (2017), *supply chain management practices* memiliki hubungan dengan *firm performance* dalam menentukan kolaborasi antara pembeli dan pemasok guna memudahkan menyediakan layanan logistik. Komponen *supply chain management practices* menghasilkan *competitive advantage* untuk meningkatkan kinerja pemasok, mengurangi waktu ke pasar, meningkatkan tingkat responsif dan kepuasan pelanggan. Hal ini akan berdampak pada peningkatan *firm performance* (Li *et al.*, 2006). Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H2: *Supply chain mangement practice* memiliki pengaruh positif terhadap *firm Performance*

H3: *Competitive advantage* memediasi hubungan *supply chain management practice* terhadap *firm performance*

Menurut Tan dan Sousa, 2015), *marketing capability* dapat membantu menghasilkam biaya yang lebih rendah dan produk yang berbeda dari pesaing didalam pasar yang kompetitif. *Marketing capability* memiliki peran penting dalam memanfaatkan sumber daya untuk menciptakan nilai yang lebih unggul agar tidak dimiliki pesaing (kelangkaan), sulit ditiru, dan sulit memiliki barang atau layanan pengganti (subtitusi) sehingga dapat dirumuskan hipotesis:

H4: *Marketing capability* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*

Marketing capability dapat membantu dalam menentukan target pasar, lokasi, dan bauran ritel. Bauran ritel mengacu pada kombinasi barang dagangan, harga, iklan dan promosi, layanan pelanggan dan penjual, tata letak toko, dan desain yang digunakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan target pasar (Moore dan Fairhurst, 2003). *Competitive advantage* dapat menjadi penentu langsung hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance* dimana *marketing capability* memiliki peluang yang lebih baik untuk menghasilkan perbedaan dari pesaing dan biaya yang lebih rendah untuk menciptakan *competitive advantage* yang berdampak pada keleluasaan untuk menghasilkan *firm performance* yang lebih baik (Tan dan Sousa, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H5: *Marketing capability* berpengaruh positif terhadap *firm performance*

H6: *Competitive advantage* memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance*

Perusahaan dinilai memiliki *competitive advantage* ketika perusahaan mampu memberikan manfaat yang sama seperti pesaing namun dengan biaya yang lebih rendah (*cost advantage*) atau ketika perusahaan dapat memberikan manfaat yang lebih unggul dari pesaing (*differentiation advantage*). Hal tersebut membuat *competitive advantage* digunakan untuk meningkatkan *firm perfomarnace* dan menciptakan nilai unggul demi

memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H7: *Competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*

METODE

Karakteristik Penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini bersifat eksplanatori karena menjelaskan alasan terjadinya permasalahan dan mengukur seberapa pengaruh hubungan antara variabel *supply chain management*, *marketing capability*, *competitive advantage*, dan *firm performance*. Tipe penyelidikan pada penelitian menggunakan tipe kausal yang dilakukan untuk menggambarkan hubungan sebab (*causal*) yang ditunjukkan pada “variabel independen” dengan akibat (*effectual*) yang dipengaruhi pada “variabel dependen”. Berdasarkan unit penelitian, penelitian ini termasuk jenis kelompok karena penelitian dilakukan untuk menganalisis suatu kelompok yaitu hotel-hotel yang berada di Kota Bandung. Waktu pelaksanaan dalam penelitian ini adalah *cross-sectional* karena pengumpulan data yang dilakukan dalam satu periode.

Populasi. Populasi pada penelitian ini adalah hotel-hotel yang berada di Kota Bandung. Rekapitulasi data yang telah dilakukan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung menunjukkan jumlah populasi hotel yang berada di Kota Bandung pada tahun 2016 sebanyak 336 hotel.

Sampel. Pengambilan sampel pada penelitian menggunakan teknik *probability sampling* dengan jenis *stratified random sampling*. Teknik tersebut digunakan pada penelitian ini karena populasi hotel di Kota Bandung memiliki tingkatan (berstrata). Menentukan jumlah sampel jika ukuran populasi sudah diketahui, dapat menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

Keterangan: n = Ukuran sampel, N = Ukuran populasi, e = Presesntase kesalahan yang dapat ditolelir (1%, 5%, dan 10%)

Perhitungan jumlah sampel menggunakan tingkat kepercayaan 90% sehingga tingkat kesalahan sampel yang dapat ditolerir sebesar 10% maka jumlah sampel minimum yang didapatkan yaitu:

$$= \frac{336}{1 + (336) \cdot (0,1^2)}$$

$$n = 77,064 \approx 77 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan perhitungan maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah 77 responden yang merupakan manajer dari setiap hotel di Kota Bandung. Jumlah sampel yang diambil dari masing-masing tingkatan (strata) hotel di Kota Bandung ditentukan dengan rumus:

$$n = \frac{\text{Populasi Tingkatan}}{\text{Jumlah Populasi Keseluruhan}} \times \text{Jumlah Sampel yang Ditentukan}$$

Maka jumlah masing-masing hotel di setiap strata hotel di Kota Bandung yang dijadikan sampel dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sampel Strata Hotel

Tingkatan (Strata)	Jumlah Populasi Tingkatan	Jumlah Sampel pada Tingkatan
Hotel Bintang 5	9	2
Hotel Bintang 4	32	7
Hotel Bintang 3	42	9
Hotel Bintang 2	25	6
Hotel Bintang 1	10	3
Non Bintang	218	50
Jumlah	336	77

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung (2016)

Sumber Data. Beberapa teknik pengumpulan data penelitian yang digunakan seperti tes, wawancara, observasi, kuesioner atau angket (*questionnaire*), survei, dan analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian. Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang dibantu dengan software SmartPLS 3.0. Analisis data dilakukan dengan empat tahap yaitu evaluasi model pengukuran (*Outer Model*), evaluasi model struktural (*Inner Model*), model *Goodness of Fit* (*GoF*), dan pengujian hipotesis.

Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*). dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas suatu konstruk. Evaluasi model pengukuran digunakan untuk mengukur model menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait Multi Method*) dengan uji validitas yang terdiri dari validitas *convergent* dan validitas *discriminant*, sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua acara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali dan Latan, 2015: 74).

Uji Validitas. Pada uji validitas *convergent* dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingginya korelasi manifes (pengukur) dari suatu konstruk untuk menandakan seberapa banyak kesamaan yang ditangkap oleh suatu konstruk. Mengukur validitas *convergent* menggunakan nilai *loading factor* dan hasil penelitian menunjukkan seluruh indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* >0.7 yang artinya bahwa semua indikator dari konstruk variabel telah valid dan memiliki validitas *convergent* yang baik. Evaluasi validitas *convergent* juga dapat dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE) >0.5 agar dinyatakan valid. Hasil pengujian nilai AVE variabel *competitive advantage* memperoleh nilai 0.600, *firm performance* memperoleh nilai 0.650, *marketing capability* memperoleh nilai 0.706, dan *supply chain management practices* memperoleh nilai 0.640, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah valid dan telah mencapai validitas *convergent* yang menunjukkan setiap indikator sudah menjelaskan dengan baik variabelnya masing-masing.

Pengujian Validitas *Discriminant* menyiratkan bahwa sebuah konstruk harus unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstuk lain dalam model. Cara

untuk menguji validitas *discriminant* dengan melihat nilai *cross loading*. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai *cross loading* telah valid karena setiap manifes (pengukur) dalam konstruk memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya dengan nilai > 0.7 . Hal ini menunjukkan bahwa setiap manifes pada setiap konstruk benar-benar merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur konstruk tersebut. Terdapat pengujian lain untuk mengukur validitas *discriminant* yaitu dengan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT). Pendekatan HTMT mampu mencapai penilaian kekhususan dan sensitivitas tinggi mencapai 97%-99%. Hasil pengujian HTMT menunjukkan keseluruhan nilai < 0.85 yang dapat dinyatakan mencapai validitas *discriminant* yang baik.

Uji Reliabilitas. Pertama dilakukan untuk pengujian *cronbach's alpha*. Hasil uji *cronbach's alpha* dikatakan baik karena keseluruhan variabel mendapatkan nilai > 0.7 . Variabel *competitive advantage* mendapatkan nilai 0.926, *firm performance* mendapatkan nilai 0.924, *marketing capability* mendapatkan nilai 0.957, dan *supply chain management practices* mendapatkan nilai 0.957. Nilai tersebut menunjukkan seluruh variabel dapat dikatakan reliabel. Pengujian lain yang dapat digunakan dalam uji reliabilitas adalah *composite reliability*. Nilai keseluruhan indikator dari masing-masing konstruk variabel memperoleh nilai > 0.7 . Variabel *competitive advantage* memperoleh nilai 0.937, *firm performance* memperoleh nilai 0.937, *marketing capability* memperoleh nilai 0.963, dan *supply chain management practices* memperoleh nilai 0.961, sehingga dapat dikatakan seluruh variabel reliabel dan uji reabilitas dapat diterima.

Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*). dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antara variabel dan pengujian hipotesis Abdillah dan Jogiyanto (2015: 208). Evaluasi model struktural yang dilakukan pertama kali dengan melihat nilai R-Square (R^2) yang digunakan untuk mengetahui besarnya *variability* pada variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Hasil R-Square ditunjukkan pada Tabel 2.

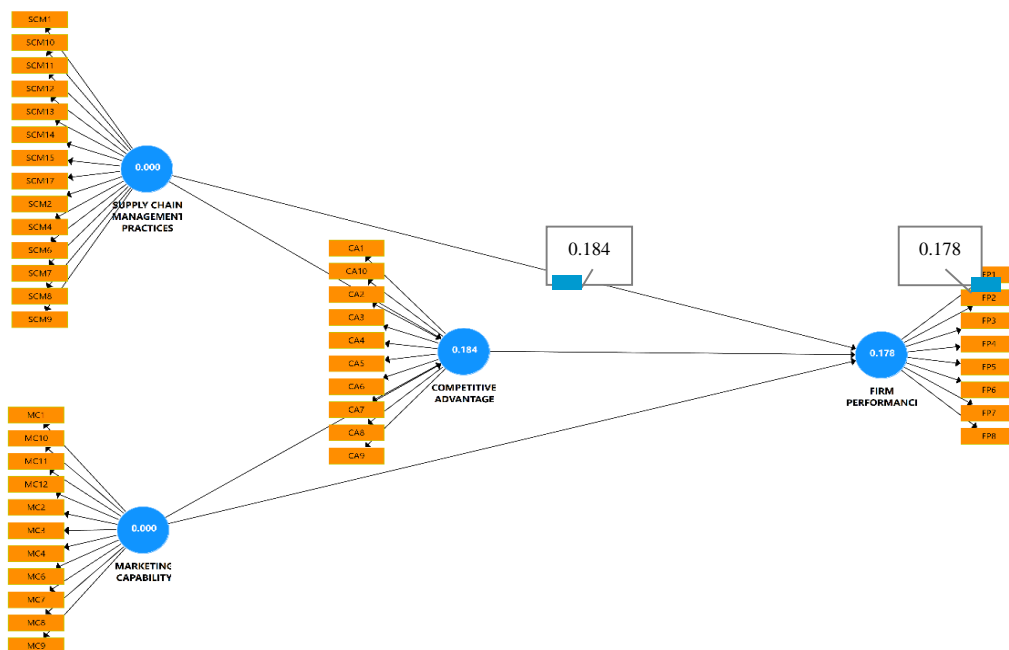
Tabel 2. Hasil Pengujian R-Square (R^2)

Variabel	R-Square (R^2)	Adjusted R Square	Keterangan
<i>Competitive Advantage</i>	0.351	0.333	Moderate
<i>Firm Performance</i>	0.346	0.319	Moderate

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS 3.0

Nilai R-Square variabel *competitive advantage* sebesar 0.351 menunjukkan bahwa variabel *competitive advantage* mampu dijelaskan variabel *supply chain management practices* dan *marketing capability* sebesar 35,1% dan sisasanya sebesar 64,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil pengujian nilai R-Square untuk variabel *firm performance* dengan nilai sebesar 0.346 yang didapat menunjukkan bahwa variabel *firm performance* mampu dijelaskan oleh variabel *supply chain management practices* dan *marketing capability* sebesar 34,6% dan sisanya sebesar 65,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel *supply chain management practices* dan *marketing capability*.

Selanjutnya dilakukan pengujian pada *predictive relevance* (Q^2). Nilai *predictive relevance* (Q^2) berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Analisis *predictive relevance* diperoleh melalui proses blindfolding pada software SmartPLS 3.0 yang ditunjukkan pada Gambar 3.

**Gambar 3.** Hasil Evaluasi Blindfolding

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS 3.0

Hasil pengujian Q^2 pada variabel *competitive advantage* sebesar 0.184 dan variabel *firm performance* sebesar 0.178. Nilai Q^2 pada kedua variabel memiliki nilai >0 yang menunjukkan model tersebut mempunyai *predictive relevance* sehingga dapat dikatakan sudah mencapai akurasi prediksi yang baik sudah akurat.

Hasil Goodness of Fit (GOF). merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). GOF perlu dilakukan untuk mengkonfirmasi dan memastikan model didalam penelitian dapat menjelaskan data empiris. Menurut Lee dan Chen (2013), menentukan besarnya nilai GOF diperoleh dengan perhitungan yang dijelaskan pada Tabel 3.

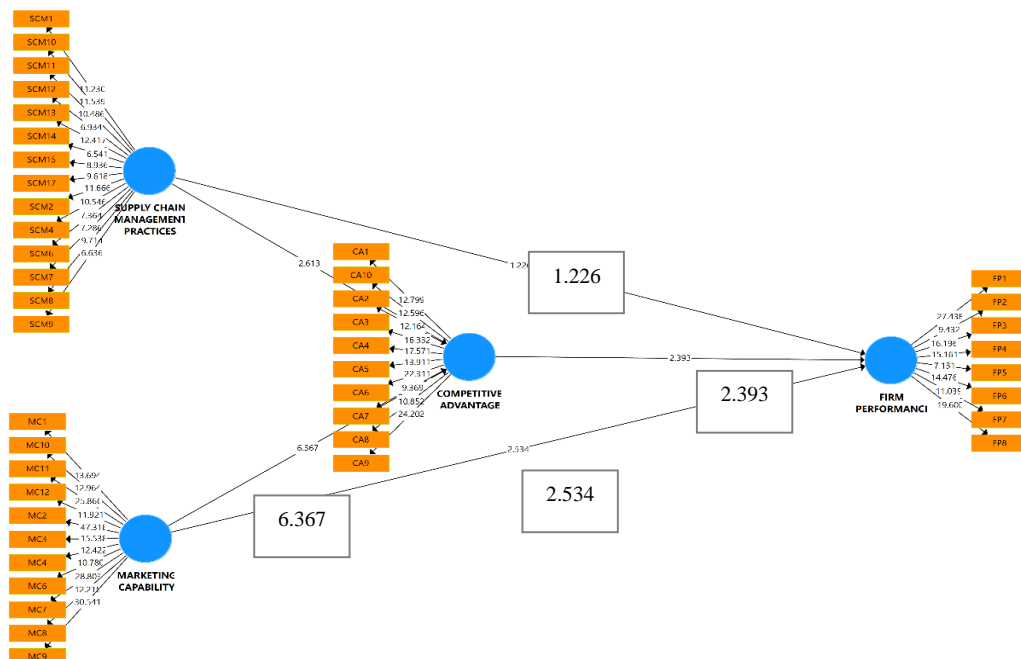
Tabel 3. Hasil Pengujian *Goodness of Fit* (GOF)

Variabel	AVE	AVE	R ²	R ²	GoF = $\sqrt{AVE * R^2}$
Competitive Advantage	0.600		0.351		
Firm Performance	0.650		0.346		
Marketing Capability	0.706	0.649	-	0.348	0.475
Supply Chain Management Practices	0.640		-		

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS 3.0

Kriteria penilaian *Goodness of Fit* (GOF) terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0.1, 0.25, dan 0.36 menunjukkan model kecil, medium, dan besar (Ghozali dan Latan 2015: 83). Nilai GOF yang didapatkan pada penelitian sebesar 0.475 yang termasuk dalam klasifikasi besar, menunjukkan bahwa performa gabungan model pengukuran dan struktural pada penelitian ini tergolong kuat sehingga model yang ada dapat diterima untuk prediksi.

Hasil Pengujian Hipotesis. dilakukan dengan proses bootstrapping menggunakan software SmartPLS 3.0 yang ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil Evaluasi Bootstrapping

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS 3.0

Hasil evaluasi bootstrapping menghasilkan nilai T Statistik yang digunakan dalam pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015: 211), ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai T-Tabel dan T-Statistik. Jika nilai hitung T-Statistik lebih tinggi dari nilai T-Tabel, maka hipotesis mendukung atau diterima. Pengujian hipotesis dilakukan dengan dua cara yaitu menguji model yang berpengaruh secara langsung (*direct*) dan model yang berpengaruh secara tidak langsung (*indirect*) yang dijelaskan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistik	T-Tabel	Hipotesis
1	<i>Supply Chain Management Practices</i> - > <i>Competitive Advantage (Direct)</i>	0.184	2.613	1.64	Diterima
2	<i>Supply Chain Management Practices</i> - > <i>Firm Performance (Direct)</i>	0.131	1.226	1.64	Ditolak
3	<i>Supply Chain Management Practices</i> - > <i>Competitive Advantage -> Firm Performance (Indirect)</i>	0.053	1.711	1.96	Ditolak
4	<i>Marketing Capability</i> -> <i>Competitive Advantage (Direct)</i>	0.514	6.367	1.64	Diterima
5	<i>Marketing Capability</i> -> <i>Firm Performance (Direct)</i>	0.312	2.534	1.64	Diterima
6	<i>Marketing Capability</i> -> <i>Competitive Advantage -> Firm Performance (Indirect)</i>	0.148	2.021	1.96	Diterima
7	<i>Competitive Advantage</i> -> <i>Firm Performance (Direct)</i>	0.288	2.393	1.64	Diterima

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS 3.0

Hasil pengujian Hipotesis 1 menunjukkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Hasil pengujian menghasilkan t-statistik sebesar 2.613 dan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,184 yang dapat diartikan semakin tinggi nilai *supply chain management practices* maka nilai *competitive advantage* akan semakin meningkat sebesar 0,184.

Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa *supply chain management practices* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*. Hasil pengujian menghasilkan t-statistik lebih kecil dari t-tabel (1.64) yaitu sebesar 1.226 dan nilai *path coefficient* sebesar 0,131.

Hasil pengujian Hipotesis 3 menunjukkan bahwa *competitive advantage* tidak memiliki pengaruh positif untuk memediasi hubungan *supply chain management practices* terhadap *firm performance*. Hasil pengujian menghasilkan t-statistik lebih kecil dari t-tabel (1.96) yaitu sebesar 1.711 dan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,053.

Hasil pengujian Hipotesis 4 menunjukkan bahwa *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Hasil pengujian menghasilkan t-statistik sebesar 6.367 dan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,514 yang dapat diartikan semakin tinggi nilai *marketing capability* maka nilai *competitive advantage* akan semakin meningkat sebesar 0,514.

Hasil pengujian Hipotesis 5 menunjukkan bahwa *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*. Hasil pengujian menghasilkan t-statistik sebesar 2.534 dan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,312 yang dapat diartikan semakin tinggi nilai *marketing capability* maka nilai *firm performance* akan semakin meningkat sebesar 0,312.

Hasil pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif untuk memediasi hubungan antara *marketing capability* dengan *firm performance*. Hasil pengujian menghasilkan t-statistik sebesar 2.021 dan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,148 yang dapat diartikan semakin tinggi nilai *marketing capability* yang di mediasi oleh *competitive advantage* maka nilai *firm performance* akan semakin meningkat sebesar 0,148.

Hasil pengujian Hipotesis 7 menunjukkan bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*. Hasil pengujian menghasilkan t-statistik sebesar 2.393 dan nilai *path coefficient* positif sebesar 0,288 yang dapat diartikan semakin tinggi nilai *competitive advantage* maka nilai *firm performance* akan semakin meningkat sebesar 0,288.

Pembahasan Penelitian. dari hasil penelitian pada pengujian hipotesis maka disajikan pembahasan sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supply chain management practices* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* dan membuktikan bahwa *strategic supplier partnership*, *customer relationship*, dan *information sharing* menjadi indikator yang mewakili dalam mengukur *supply chain management practices* terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan Kota Bandung. Pada studi kasus ini, hotel-hotel di Kota Bandung sudah menerapkan konsep *supply chain management practices* dengan menjalin hubungan baik dengan *supplier* untuk membantu kegiatan operasional hotel. *Supply chain management practices* yang diterapkan hotel menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih tinggi, harga yang lebih rendah, ketergantungan pelanggan semakin tinggi (loyal), dan lebih cepat dalam merespon dan memberikan layanan kepada pelanggan sehingga dapat menciptakan *competitive advantage*. Penelitian terdahulu yang dilakukan Handoko *et al.*, (2015), menghasilkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia, Rahmasari (2014), menghasilkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri kreatif, dan Jie *et al.*, (2013), menghasilkan *supply chain management practices* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri pengolahan daging sapi di Australia (*Australian agribusiness*). Hasil penelitian

ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu dan dapat diuji pada industri perhotelan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supply chain managnement practices* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* dan menunjukkan bahwa *strategic supplier partnership*, *customer relationship*, dan *information sharing* tidak menjadi indikator yang mewakili untuk mengukur *supply chain managnement practices* terhadap *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung. *Supply chain management practices* telah di terapkan oleh hotel-hotel di Kota Bandung, namun penerapannya belum terintegrasi dengan baik dari satu pihak ke pihak lain sehingga belum mempengaruhi *firm performance* hotel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Nassiry *et al.*, (2012), menjelaskan pengintegrasian *supply chain management practices* pada perusahaan jasa berbeda dengan perusahaan manufaktur, dimana proses pada perusahaan manufaktur terlihat dengan jelas dari satu pihak ke pihak lain. Hasil penelitian ini memiliki hasil serupa dengan penelitian yang dilakukan Marhamati *et al.*, (2017), dengan hasil penelitian bahwa *supply chain management practices* tidak memiliki pengaruh terhadap *firm performance* yang diuji pada perusahaan aktif di Shiraz.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *competitive advantage* tidak memiliki pengaruh positif untuk memediasi hubungan *supply chain management practices* terhadap *firm performance* dan menunjukkan bahwa *price*, *quality*, *delivery dependability*, dan *product innovation* tidak menjadi indikator yang mewakili dalam mengukur *competitive advantage* sebagai variabel intervening (perantara). Pada studi kasus ini, penerapan *supply chain management practices* belum terintegrasi dengan semestinya baik diukur secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). *Supply chain management practices* dianggap belum menjadi hal yang penting bagi hotel-hotel di kota bandung. Hotel-hotel masih beranggapan bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan menjadi prioritas utama dibandingkan proses pengintegrasian untuk menghasilkan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, termasuk berhubungan baik dengan para pemasok (*supplier*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. dan membuktikan bahwa *pricing capabilities*, *product capabilities*, dan *marketing communication capabilities* menjadi indikator yang mewakili untuk mengukur *marketing capability* terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan Kota Bandung. Pada studi kasus ini, pengelolaan *marketing capability* menjadi perhatian setiap hotel di Kota Bandung guna menciptakan *competitive advantage*. Masing-masing hotel di Kota Bandung terus memberikan layanan alternatif (substitusi) dan layanan baru untuk menjadi pembeda dan sulit ditiru oleh pesaing. Penelitian terdahulu yang dilakukan Tan dan Sousa (2015), menghasilkan *marketing capability* dapat menciptakan *competitive advantage* pada perusahaan pelaku ekspor dan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dan dapat diuji pada industri perhotelan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*. dan membuktikan bahwa *pricing capabilities*, *product capabilities*, dan *marketing communication capabilities* menjadi indikator yang mewakili dalam mengukur hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung. Pada studi kasus ini, pengelolaan *marketing capability* yang dilakukan hotel-hotel di Kota Bandung sudah baik. *Marketing capability* membantu hotel dalam menentukan target pasar, mengembangkan

keterampilan periklanan yang kreatif, dan melakukan tindakan efektif dalam menentukan harga. Hal ini memberikan pengaruh pada peningkatan *performance* hotel yang lebih baik. Penelitian terdahulu yang dilakukan Moore dan Fairhurst (2003), menghasilkan *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri *fashion* dan Sok *et al.*, (2017), menghasilkan *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada perusahaan pelayanan kecil di Australia mencakup layanan perawatan kesehatan, pos dan pergudangan, jasa seni dan rekreasi, jasa konstruksi, dan lain-lain. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dan dapat diuji pada industri perhotelan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif untuk memediasi hubungan antara *marketing capability* dengan *firm performance* dan membuktikan bahwa *price, quality, delivery dependability*, dan *product innovation* menjadi indikator yang mewakili dalam mengukur *competitive advantage* sebagai variabel intervening (perantara). Pada studi kasus ini, *competitive advantage* menjadi variabel intervening yang baik dalam memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance*. Hotel-hotel di Kota Bandung sudah baik dalam menciptakan *competitive advantage* sehingga membantu pengintegrasian *marketing capability* yang berdampak pada keleluasaan untuk menghasilkan *firm performance* yang lebih baik. Penelitian terdahulu yang dilakukan Tan dan Sousa (2015), menghasilkan *competitive advantage* memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance* pada perusahaan pelaku ekspor dan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dan dapat diuji pada industri perhotelan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* dan membuktikan bahwa *price, quality, delivery dependability*, dan *product innovation* menjadi indikator yang mewakili dalam mengukur hubungan *competitive advantage* terhadap *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung. Pada studi kasus ini, hotel-hotel di kota Bandung telah baik dalam menciptakan *competitive advantage* dengan memeberikan harga yang lebih rendah (*cost advantage*) dan layanan yang berbeda dari pesaing (*differentiation advantage*) dalam upaya peningkatkan *firm performance*. Penelitian terdahulu yang dilakukan Handoko *et al.*, (2015), menghasilkan *competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada perusahaan-perusahaan Indonesia dan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dan dapat diuji pada industri perhotelan.

PENUTUP

Kesimpulan. berdasarkan pengolahan data dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan beberapa hasil bahwa *supply chain management practices* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan Kota Bandung. Pengelolaan *supply chain management practices* menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih tinggi, harga yang lebih rendah, dan lebih cepat dalam merespon dan memberikan layanan kepada pelanggan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa *supply chain management practices* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung. *Supply chain management practices* telah di terapkan oleh hotel-hotel di Kota Bandung, namun penerapannya belum terintegrasi dengan baik dari satu pihak ke pihak lain sehingga belum mempengaruhi *firm performance* hotel tersebut.

Berbeda dengan *marketing capability* yang memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* dan *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung. Pengelolaan *marketing capability* membantu hotel dalam menentukan target pasar, mengembangkan keterampilan periklanan yang kreatif, dan melakukan tindakan efektif dalam menentukan harga. Pengelolaan *marketing capability* yang efektif membuat hotel-hotel di Kota Bandung dapat bertahan dan mampu bersaing pada pasar yang kompetitif.

Hasil pengujian lainnya menunjukkan *supply chain management practices* tidak memiliki pengaruh terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* pada industri perhotelan Kota Bandung. *Supply chain management practices* dianggap belum menjadi hal yang penting bagi hotel-hotel di kota Bandung sehingga tidak memengaruhi *firm performance* dari masing-masing hotel. Sedangkan *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* pada industri perhotelan Kota Bandung. Hotel-hotel di Kota Bandung sudah baik dalam menciptakan *competitive advantage* sehingga membantu pengintegrasian *marketing capability* yang berdampak pada keleluasaan untuk menghasilkan *firm performance* yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan *competitive advantage* menjadi variabel intervening (perantara) yang baik dalam memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance* pada industri perhotelan Kota Bandung.

Saran. setelah melakukan pengolahan data, analisis hasil penelitian, serta menyusun kesimpulan, maka terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan saran yang terdiri dari saran praktis dan saran teoritis.

Saran Praktis (untuk hotel). variabel *supply chain management practices* tidak memiliki pengaruh terhadap *firm performance* baik diukur secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Oleh sebab itu, pengelolaan *supply chain management practices* yang harus dilakukan hotel agar terus menciptakan *competitive advantage* dan meningkatkan *firm performance* dengan mengevaluasi kepuasan pelanggan serta saling menjaga informasi penting dengan *supplier* karena menjadi instrumen penting yang memiliki nilai paling tinggi dan harus memperbaiki hubungan terhadap *supplier* dalam bertukar informasi terkait masalah atau isu yang mempengaruhi bisnis perhotelan karena menjadi instrumen yang memiliki nilai paling rendah dalam mengukur *supply chain management practices*.

Hasil penelitian menunjukkan *firm performance* hotel-hotel di Kota Bandung di pengaruhi oleh *marketing capability* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *competitive advantage*. Oleh karena itu hotel-hotel di Kota Bandung harus mengelola *marketing capability* secara efektif karena menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan *firm performance* dan mampu menciptakan *competitive advantage* untuk dapat bertahan pada persaingan bisnis hotel yang semakin kompetitif.

Variabel *competitive advantage* pada penelitian ini menjadi variabel intervening (perantara) yang baik karena dapat memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance*. Hasil penelitian menunjukkan masing-masing hotel di Kota Bandung perlu menciptakan *competitive advantage* guna menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang dan memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dari pesaing. Hal tersebut perlu diperhatikan setiap hotel sebagai upaya untuk bertahan pada persaingan yang semakin kompetitif dan membantu dalam meningkatkan *firm performance* hotel.

Saran Teoritis (untuk penelitian selanjutnya). beberapa penelitian terdahulu menyatakan pentingnya *supply chain management practices* dalam meningkatkan *firm performance*, namun pada penelitian ini *supply chain management practices* tidak memiliki pengaruh terhadap *firm performance*. Hasil tersebut bisa disebabkan karena objek penelitian pada penelitian ini masih luas karena meneliti disemua tingkatan (strata) hotel. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya disarankan melakukan penelitian pada objek yang lebih fokus misalnya di satu strata hotel saja yang mungkin nantinya akan menghasilkan hasil penelitian yang berbeda.

Hasil penelitian menunjukkan *competitive advantage* menjadi variabel intervening yang baik karena dapat memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance*. Oleh karena itu pada penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel intervening lainnya selain variabel *competitive advantage* yang sudah terbukti.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Amri, Asni. Perang Tarif Hotel Memanas di Bandung. Tersedia: <http://industri.kontan.co.id/>. Diakses pada tanggal 10 September 2017.
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2017). Jumlah Akomodasi Hotel di Kota Bandung. Tersedia: <https://bandungkota.bps.go.id/>. Diakses pada tanggal 1 September 2017.
- Chopra, Sunil dan Meindl, Peter. (2007). *Third Edition Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Dinas Pariwisata Kota Bandung. (2017). Kunjungan Wisata Mancanegara dan Wisatawan Nusantara. Bandung
- Farid, R. (2015). Persaingan Bisnis Hotel di Bandung Mengarah Tidak Sehat. Tersedia: <https://www.jurnalbandung.com/>. Diakses pada tanggal 11 September 2017.
- Fatubun, A. PHRI Jabar: Persaingan Hotel dan Condotel di Kota Bandung Tidak Sehat. Tersedia: <http://ayobandung.com/>. Diakses pada tanggal 10 September 2017.
- Gandhi, Aradhana., Shaikh, Ateeque., dan Sheorey, Amol. (2017). Impact of Supply Chain Practice on Firm Performance Empirical Evidence from a Developing Country. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 45(4), 68-82. Publishing by Emerald.
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Handoko, B., Aryanto, dan Gautama. (2015). The Impact of Enterprise Resources System and Supply Chain on Competitive Advantage and Firm Performance: Case of Indonesian Companies. *Procedia Computer Science*. 72, 122-128. Retrieved from ScienceDirect.
- Heizer, Jay dan Render, Barry. (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan Rantai Pasokan Edisi 11*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gray. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran Edisi 12*. Jakarta: Erlangga

- Jie, Parton, dan Cox. (2013). Linking supply chain practices to competitive advantage an example from Australian agribusiness. *British Food Journal*. 115(7), 1003-1024. Publishing by Emerald.
- Lee, Ke-Hwa dan Chen. (2013). Introduction to Partial Least Square: Common Criteria and Practical Considerations. *Advanced Materials Research*. 779-780, 1766-1769. Retrieved from Scientific.
- Li, Suhong., Bhanu, Nathan, dan Rao. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage an Organizational Performance. *Journal of Management Science*. 34, 107-124. Retrieved from ScienceDirect.
- Marhamati, Iman, dan Aria. (2017). Impact of Supply Chain Management on Firm Performance Through T-JIT: Shiraz Industrial Estate. *Journal of Business Studies Quarterly*. 8(4), 2-14. ISSN 2152-1034. Publishing by ProQuest.
- Moore, Marguerite dan Fairhurst. (2003). Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 7(4), 386-397. Publishing by Emerald.
- Morgan, Neil., Douglas, dan Charlotte. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 30, 909-920. Issue 8. Published online in Wiley InterScience.
- Nassiry, M., Ghorban, Z., dan Nasiri, A. (2012). Supply Chain Management and Service Quality in Malaysian Hotel Industry. *European Journal of Business and Management*. 4(12), 2222-2839. Retrieved from IISTE.
- Pemerintah Provinsi Jawa Barat. (2016). Bandung Kota Wisata Dunia Versi UNESCO. Tersedia: <http://jabarprov.go.id/>. Diakses pada tanggal 9 September 2017.
- Putri, Rizka, Rita, dan Burhanuddin. (2018). Analisis Efisiensi Dan Faktor Yang Mempengaruhi Pilihan Saluran Pemasaran. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 8(1), 109-135.
- Rahmasari, Lisda. (2011). Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing. *Majalah Ilmiah Informatika*. 2(3), 89-103.
- Setiadi, Rita, dan Surahno. (2018). Analisis Kinerja Rantai Pasok Ikan Nila Pada Bandar Sriandoyo Di Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 3(1), 166-185.
- Sok, Lan, Wai, dan Keo. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability. *Journal of Service Theory and Practice*. 27(1), 231-249. Publishing by Emerald.
- Tan, Qun dan Sousa. (2015). Leveraging Marketing Capabilities into Competitive Advantage and Export Performance. *Journal International Marketing*. 32(1), 78-102. Publishing by Emerald.
- Vorhies, Douglas dan Harker. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*. 25(2), 145-173. Publishing in The Australian Graduate School of Management.
- Warni, S. (2016). Lakukan Ini agar Pemasaran Bisnis Perhotelan Anda Kompetitif. Tersedia: <https://zahiraccounting.com/>. Diakses pada tanggal 9 September 2017.
- Wong, Wai dan Kuan. (2011). Supply Chain Management, Knowledge Management Capability, and Their Linkages towards Firm Performance. *Business Process Management Journal*. 17(6), 940-964. Publishing by Emerald.

Yong, Liem dan Elsy. (2016). Pengaruh Marketing Capability Terhadap Financial Performance Dengan Innovation Capability sebagai Variabel Intervening Pada Industri Perhotelan di Surabaya. *Business Accounting Review*. 4(1), 445-456.