

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bandung sejak zaman dahulu yaitu pada zaman kolonialisme Belanda sudah terkenal sebagai salah satu tempat spesial bagi orang-orang Belanda pada waktu itu. Pemberian julukan Kota Bandung sebagai kota paris van java adalah penegasan mereka akan daya tarik keindahan ibu kota Provinsi Jawa Barat ini. Kini Bandung telah berubah menjadi salah satu destinasi wisata yang tidak hanya digemari oleh wisatawan domestik, namun juga menjadi primadona bagi wisatawan dari mancanegara. Kota Bandung memang tidak pernah kehabisan ide kreatif membuat diversifikasi bisnis untuk membuat wisatawan ketagihan datang kembali ke Kota Bandung (Mardiana, 2015).

Kota Bandung sebagai kota tujuan wisata, kini telah ditunjang dengan berbagai fasilitas pendukung tempat wisata seperti banyak didirikannya bangunan hotel maupun penginapan. Berbagai jenis hotel dilengkapi fasilitas terbaik yang ditawarkan Kota Bandung dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan wisatawan. Hal ini dilakukan untuk memfasilitasi para wisatawan baik wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara yang ingin menikmati berbagai aneka wisata yang dimiliki Kota Bandung (Satrianto, 2016).

Kemajuan Kota Bandung dalam pembangunan hotel dan penginapan untuk memfasilitasi para wisatawan membuat industri perhotelan di Kota Bandung dijadikan sebagai objek penelitian. Perkembangan industri perhotelan di Kota Bandung semakin waktu semakin menunjukkan perkembangan yang pesat. Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung dalam rekapitulasi pertumbuhan jumlah hotel di Kota Bandung menyebutkan data jumlah akomodasi hotel dari tahun ke tahun terlihat dalam tabel 1.1:

**Tabel 1.1 Pertumbuhan Jumlah Akomodasi Hotel di Kota Bandung**

Tahun	Jumlah Akomodasi Hotel	Presentase
2011	289	-
2012	301	+ 4,15 %
2013	328	+ 8,97 %
2014	340	+ 3,67 %
2015	392	+ 15,29 %

*Sumber: Data yang Telah Diolah*

Data yang telah dirangkum dari tahun 2012 sampai 2016 oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung pada tabel 1.1 mengenai jumlah akomodasi hotel di Kota Bandung membuktikan bahwa industri perhotelan di Kota Bandung mengalami pertumbuhan yang terus meningkat. Jumlah akomodasi hotel pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 4,15%, tahun 2013 mengalami kenaikan 8,97%, tahun 2014 mengalami kenaikan 3,67%, dan tahun 2015 mengalami kenaikan yang signifikan sebesar 15,29%.

Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mampu menggerakkan roda perekonomian masyarakat Kota Bandung yang dapat dimanfaatkan untuk pembangunan dan kesejahteraan (Supriyadi, 2015). Salah satu pembangunan yang berpotensi di Kota Bandung adalah industri perhotelan. Banyaknya wisatawan yang datang, menjadikan Kota Bandung sebagai daerah potensial bagi para pelaku bisnis untuk terjun berbisnis dan melakukan investasi pada industri perhotelan (Handriansyah, 2014). Hal ini tentunya memberikan dampak positif bagi masyarakat Kota Bandung dengan terciptanya lapangan kerja baru, terciptanya keahlian dibidang pariwisata, berkembangnya kebudayaan daerah, berkurangnya kemiskinan, dan meningkatkan pendapatan masyarakat (Andrianto, 2016).

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Pariwisata merupakan salah satu industri yang paling tangguh dan menjadi sektor kegiatan ekonomi yang tumbuh paling cepat (Fajri, 2012). Pariwisata sebagai sektor strategis yang menjadi media integrasi dalam kegiatan sektor pembangunan, sehingga pariwisata ditetapkan menjadi leading pembangunan. Maksud leading pembangunan adalah sebagai kunci pembangunan yang dapat menggerakkan dan memacu pertumbuhan perekonomian bangsa untuk mendapatkan kesejahteraan dan kebahagiaan (Khumaedy, 2017). Pariwisata patut di dorong dalam perkembangannya karena dapat meningkatkan destinasi dan investasi di Indonesia, sebagai faktor kunci dalam pendapatan ekspor, penciptaan lapangan kerja, serta pengembangan usaha dan infrastruktur (Khumaedy, 2017). Sektor pariwisata mampu meyumbang devisa yang besar bagi negara seperti yang dijelaskan pada tabel 1.2:

**Tabel 1.2 Perolehan Devisa Indonesia Menurut Lapangan Usaha**

No	2013		2014		2015	
	Jenis Komoditas	Nilai (Juta US\$)	Jenis Komoditas	Nilai (Juta US\$)	Jenis Komoditas	Nilai (Juta US\$)
1	Minyak & Gas Bumi	32,633.2	Minyak & Gas Bumi	30,318.8	Minyak & Gas Bumi	18,906.7
2	Batu Bara	24,501.4	Batu Bara	20,819.3	Batu Bara	16,359.6
3	Minyak Kelapa Sawit	15,839.1	Minyak Kelapa Sawit	17,464.9	Minyak Kelapa Sawit	15,485.0
4	<b>Pariwisata</b>	<b>10,054.1</b>	<b>Pariwisata</b>	<b>11,166.3</b>	<b>Pariwisata</b>	<b>12,578.6</b>
5	Karet Olahan	9,316.6	Pakaian Jadi	7,450.9	Pakaian Jadi	7,340.5
6	Pakaian Jadi	7,501.0	Karet Olahan	7,021.7	Makanan Olahan	6,351.2
7	Alat Listrik	6,418.6	Makanan Olahan	6,486.8	Karet Olahan	5,997.4
8	Makanan Olahan	5,433.8	Alat Listrik	6,259.7	Alat Listrik	5,713.3
9	Tekstil	5,293.6	Tekstil	5,379.7	Tekstil	5,048.8
10	Kertas & Barang dari Kertas	3,802.2	Kayu Olahan	3,914.1	Kertas & Barang dari Kertas	3,647.5
11	Kayu Olahan	3,514.5	Bahan Kimia	3,853.7	Kayu Olahan	3,448.9
12	Bahan Kimia	3,501.6	Kertas dan Barang dari Kertas	3,780.0	Bahan Kimia	2,871.7

*Sumber: Kementerian Pariwisata (2016)*

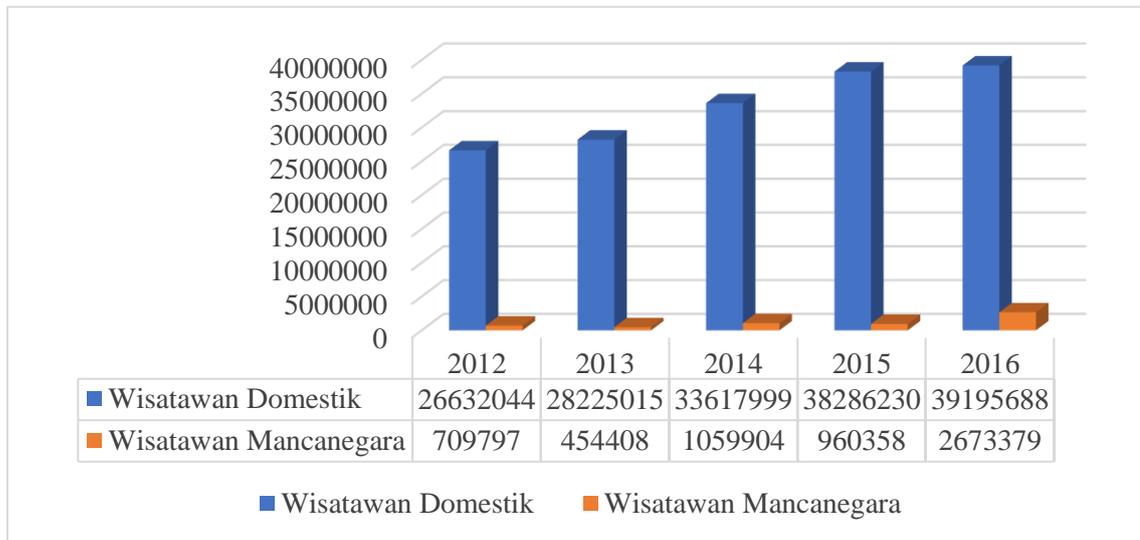
Kementerian Pariwisata (Kemenpar) memaparkan pentingnya memperhatikan sektor pariwisata yang berada pada posisi keempat pada tabel 1.2 karena menjadi salah satu penyumbang devisa terbesar pada posisi keempat yang menghasilkan kenaikan nilai di setiap tahunnya mencapai 12,578.6 US\$. Kontribusi

pariwisata juga turut menyumbangkan 10% PDB nasional dengan nominal tertinggi di ASEAN serta menyumbangkan 9,8 juta lapangan pekerjaan atau sebesar 8,4% secara nasional di tahun 2015 (Kementrian Pariwisata, 2016).

Indonesia memiliki potensi wisata untuk dikembangkan menjadi destinasi pariwisata tingkat dunia. Bangsa ini memiliki keindahan alam, kekayaan budaya yang beragam, dan penduduk dengan watak dan moralitas yang mendukung kenyamanan saat wisatawan berkunjung (Khumaedy, 2017). Indonesia memiliki Kota Bandung sebagai salah satu destinasi andalan nasional yang dapat dijadikan pilihan bagi wisatawan domestik dan wisatawan mancanegara untuk menghabiskan waktu liburan (Rosadi, 2016).

Bandung merupakan salah satu kota yang memiliki banyak tempat wisata seperti wisata belanja, wisata alam, wisata sejarah dan budaya, wisata kuliner, dan masih banyak tempat wisata lainnya (Septiani, 2017). Kota Bandung memiliki berbagai kelebihan mulai dari alam yang masih sejuk, seni dan budaya yang beragam, kreativitas masyarakat yang unik, serta *fashion* yang tumbuh dengan cepat. Hal ini membuat Kota Bandung ditetapkan sebagai kota wisata dunia oleh Unesco (Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 2016). Nama Kota Bandung semakin bersinar di mata wisatawan domestik dan mancanegara 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 (Wahyuni, 2015).

Tempat wisata yang ditawarkan Kota Bandung seakan menjadi magnet bagi para wisatawan untuk datang mengisi waktu liburan mereka. Pada waktu libur beberapa daerah di Kota Bandung dipadati oleh wisatawan domestik hingga wisatawan mancanegara yang menyebabkan arus lalu lintas mengalami kemacetan dan semua tempat wisata penuh oleh para wisatawan (Dewi, 2017). Daya tarik Kota Bandung menghasilkan angka kunjungan wisatawan yang terus meningkat dari tahun ke tahun seperti yang dijelaskan pada gambar 1.1:



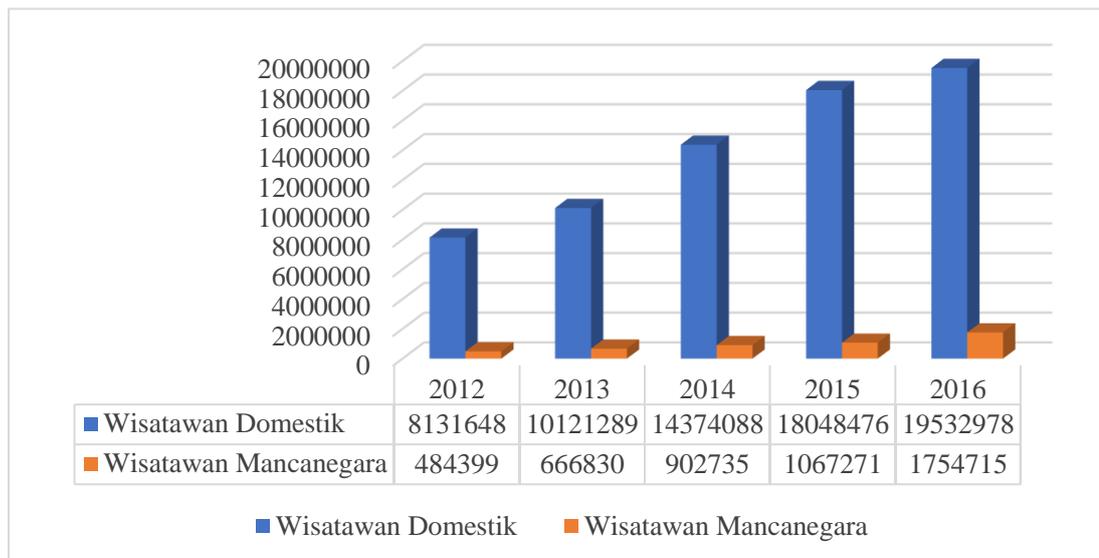
**Gambar 1.1 Grafik Jumlah Kunjungan Wisatawan Domestik dan Mancanegara pada Objek Wisata di Kota Bandung**

*Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandung (2017)*

Kota Bandung memang pantas disebut kota wisata dengan bukti jumlah wisatawan domestik yang mengalami kenaikan dari tahun 2012 sampai 2013 sebesar 5,98%, tahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 19,11%, tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 13,88%, dan tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 2,37%. Kunjungan wisatawan mancanegara lebih fluktuatif atau berubah-ubah dimana pada tahun 2012 sampai 2013 mengalami penurunan jumlah wisatawan sebesar 35,98%, kemudian mengalami kenaikan ditahun 2014 sebesar 133,25%. Kembali mengalami penurunan di tahun 2015 sebesar 9,39% dan mengalami kenaikan puncak di tahun 2016 sebesar 178,37%.

Meningkatnya wisatawan yang datang ke Kota Bandung menjadi sebuah peluang bagi para pelaku bisnis untuk menyediakan kebutuhan wisatawan. Salah satu kebutuhan wisatawan saat berkunjung di 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). Bisnis hotel di Kota Bandung semakin menjanjikan didukung dengan pembangunan

Bandara Internasional Husein Sastranegara yang lebih luas, bagus, dan nyaman dipersiapkan untuk menyambut para wisatawan yang datang ke Kota Bandung (Yustiana, 2017). Para pebisnis juga optimis karena kebutuhan akan hotel di Kota Bandung terus meningkat seiring bertambahnya jumlah wisatawan disetiap tahun yang menggunakan hotel saat berlibur seperti yang dijelaskan pada gambar 1.2:



**Gambar 1.2 Grafik Jumlah Wisatawan Domestik dan Mancanegara Pengguna Hotel di Kota Bandung**

*Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandung (2017)*

Jumlah wisatawan domestik mancanegara yang menggunakan hotel saat berlibur mengalami kenaikan pada tahun 2013 sebesar 24,47%, tahun 2014 mengalami kenaikan signifikan sebesar 42,02%, pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 25,56%, dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 8,22%. Jumlah wisatawan mancanegara juga mengalami kenaikan pada tahun 2013 sebesar 37,66%, tahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 35,37%, tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 18,23%, dan tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 64,41%. Pertumbuhan hotel 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).

Menurut Herman Muchtar sebagai Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Jawa Barat, menyampaikan bahwa 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 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 (Susanti, 2015). Persaingan harga antara hotel berbintang dan nonbintang di Kota Bandung pada hari *weekend* maupun *weekday* dinilai tidak bijak karena pemberian diskon besar-besaran yang sudah di luar batas semestinya (Muttaqien, 2011).

Kondisi tersebut 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 (Budiman, 2017). Biaya operasional yang ditanggung pihak hotel mencakup *cost of food*, *cost of room*, beban utilitas, beban kebutuhan karyawan, pajak, *gas and oil expense*, *maintenance and renovation expense*, *promotional expense*, dan lain-lain (Galih, 2016). Harga kamar yang diturunkan secara tidak proporsional juga memberikan dampak buruk yaitu dapat menurunkan citra hotel (Purnamasari, 2013).

Persaingan bisnis yang cenderung tidak sehat membuat bisnis perhotelan di Kota Bandung lesu atau dapat dikatakan mengalami penurunan *performance* (Farrid, 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 miliknya (Yuandri, 2016). Fenomena ini dibuktikan dengan data yang telah

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 atau 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 (Rahmawan, 2012). *Competitive advantage* juga berperan guna menghasilkan keuntungan yang mencukupi dalam jangka panjang dan memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dari pesaing. Hal ini berdampak pada *firm performance* yang menjadi lebih baik dan memiliki kekuatan untuk bertahan pada persaingan yang kompetitif (Firman, 2017).

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 positif pada *firm performance* dalam mengevaluasi efisiensi dan *progress* dari keseluruhan kegiatan operasional perusahaan dan memiliki pengaruh positif juga pada *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* juga dapat memberikan kontrol biaya yang lebih efektif dan efisien untuk menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan melalui kepemimpinan biaya. Saat ini kompetisi dalam persaingan bukan saja kompetisi antar perusahaan, melainkan kompetisi antar *supply chain*. Artinya perusahaan tidak hanya bersaing dalam produk dan pelayanan, namun perusahaan sudah melibatkan persaingan dalam memperoleh pemasok, memperoleh sumber daya, pergudangan, dan bersaing dalam kecepatan merespon apa yang dibutuhkan konsumen. Sasaran

*supply chain management* adalah fokus dalam meningkatkan *competitive advantage* dan profitabilitas perusahaan (Zaroni, 2015).

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 (Galih, 2015). Banyaknya bahan baku yang perlu disediakan hotel guna menghasilkan kualitas pelayanan terbaik untuk konsumen mencakup *groceries* merupakan bahan baku untuk mengolah masakan seperti bumbu masak, *guest supplies* adalah bahan baku yang bisa digunakan tamu hotel seperti sandal hotel, *stationary* yaitu bahan baku berupa alat tulis seperti *bill restaurant*, *linen* merupakan bahan baku berupa kain (Hutama, 2017).

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. Penelitian dilakukan pada seluruh strata hotel karena hotel-hotel di Kota Bandung memiliki prosedur yang serupa dalam membangun hubungan dengan *supplier* pada setiap strata hotel. Setiap hotel membuat rincian kebutuhan yang dilanjutkan dengan survei lapangan, dan diakhiri dengan kesepakatan kerja. Hal yang membedakannya dari segi kualitas setiap *supplier* yang disesuaikan dengan masing-masing strata hotel (Koko, 2018).

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*). Penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Purnomo dan Santosa (2014), menghasilkan bahwa *operation capability* dan *marketing capability* berkontribusi positif terhadap kesuksesan *firm performance*. Kombinasi keduanya memiliki kontribusi yang baik

terutama pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan apa yang akan diproduksi, bagaimana memproduksi, dan bagaimana mengantarkan produk ke tangan konsumen. Menurut Ho dan Tang (2004); dalam Purnomo dan Santosa (2014), kerja sama keduanya menyangkut *supply* dan *demand* dimana *marketing capability* berusaha menciptakan permintaan konsumen sedangkan *operation capability* berusaha menyediakan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Tidak hanya serangkaian aktivitas manajemen operasi yang perlu diperhatikan, melainkan aktivitas manajemen pemasaran (*marketing capability*) menjadi hal penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan daya saing dan profitabilitas perusahaan (Purnomo dan Santosa, 2014). Penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Morgan *et al* (2009), menghasilkan *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*. Proses bauran *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*. Penelitian yang telah dilakukan oleh Tan dan Sousa (2015), menghasilkan *competitive advantage* dapat memediasi hubungan *marketing capability* terhadap *firm performance*. 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*.

Persaingan bisnis perhotelan di Kota Bandung yang semakin kompetitif membuat seluruh pebisnis harus memutar otak dalam menetapkan strategi yang tepat agar mampu bertahan ditengah sengitnya persaingan, salah satunya dengan cara memaksimalkan strategi dalam pemasaran bisnis perhotelan (Warni, 2016). 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 keterbatas 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. Hotel-hotel melakukannya secara fleksibel mengikuti kondisi finansial hotel tersebut (Susanti, 2018). *Marketing capability* yang tidak efektif akan mempengaruhi aktivitas penjualan yang tidak berjalan dengan lancar. Hal tersebut tentunya akan mempengaruhi *firm performance* masing-masing hotel (Hutama, 2017).

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu serta fenomena yang telah dijabarkan, maka penelitian ini dilakukan dengan judul **“Pengaruh *Supply Chain Management Practices* Dan *Marketing Capability* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Industri Perhotelan Kota Bandung)”**.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Persaingan bisnis perhotelan di Kota Bandung semakin hari semakin kompetitif. Seluruh pebisnis harus memutar otak dalam menetapkan strategi yang tepat agar mampu bertahan ditengah sengitnya persaingan (Warni, 2016). Salah satu cara bertahan dalam persaingan adalah meningkatkan daya saing atau yang biasa disebut *competitive advantage*. *Competitive advantage* perlu diciptakan karena mampu menciptakan differensiasi terhadap pesaing (Rahmawan, 2012). Meningkatkan *competitive advantage* dan *firm performance* dapat dilakukan dengan mengaitkan aktivitas manajemen operasi (*operation capability*) dengan aktivitas manajemen pemasaran (*marketing capability*). Kerja sama ini merupakan kombinasi terbaik dalam memperoleh kesuksesan perusahaan (Purnomo dan Santosa, 2014). Salah satu bagian dari manajemen operasi yang sedang hangat diperbincangkan dalam persaingan antara perusahaan adalah *supply chain management practices* (Zaroni, 2015).

Beberapa penelitian terdahulu sudah membuktikan bahwa *supply chain management practices* memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage* dan *firm performance*. Penelitian yang dilakukan Handoko *et al* (2015), menghasilkan *SCM Practices* memiliki hubungan dengan *competitive advantage* dan *firm performance*. Perbedaan penelitian yaitu, Handoko *et al* (2015) melakukan penelitian pada

perusahaan-perusahaan di Indonesia secara luas tanpa membedakan industri bisnisnya, sedangkan penelitian ini melakukan penelitian pada industri yang lebih terfokus yaitu perhotelan khususnya di Kota Bandung. Penelitian yang dilakukan Li *et al* (2006), menghasilkan *SCM Practice* memiliki hubungan dengan *competitive advantage* dan *organizational performance*. Perbedaan penelitian yaitu, Li *et al* (2006) meneliti pada dua variabel dependen yaitu *competitive advantage* dan *organizational performance*, sedangkan penelitian ini meneliti pada satu variabel dependen yaitu *firm performance* dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening.

Penelitian lainnya dilakukan Wong dan Wong (2011), menghasilkan *knowledge management capability* memiliki pengaruh dengan *firm performance* melalui *SCM Practices*. Perbedaan penelitian yaitu, Wong dan Wong (2011) melakukan penelitian pada variabel independen *knowledge management capability*, sedangkan pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *knowledge management capability* karena dalam jurnal dijelaskan bahwa *knowledge management* tidak dapat dihubungkan secara langsung dengan *SCM Practices* karena peran *knowledge management* bagi perusahaan memiliki prespektif tersendiri yang berbeda dengan prespektif *SCM Practices* di dalam perusahaan. Oleh karena itu banyak peneliti terdahulu menganalisis kedua variabel tersebut secara terpisah mengenai topik ini (Wong dan Wong, 2011).

Selain *supply chain management practices* yang berperan dalam menciptakan *competitive advantage* dan berdampak pada *firm performance*, terdapat faktor lain yang memiliki fungsi serupa yaitu *marketing capability*. Penelitian yang telah dilakukan oleh Moore dan Fairhurst (2003), menghasilkan *marketing capability* memiliki hubungan dengan *firm performance*. Perbedaan penelitian yaitu, Moore dan Fairhurst (2003) melakukan penelitian pada industri *fashion*, sedangkan penelitian ini melakukan penelitian pada industri perhotelan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Tan dan Sousa (2015), menghasilkan *marketing capability* memiliki hubungan dengan *competitive advantage*. Penelitian yang dilakukan Tan dan Sousa (2015) memfokuskan penelitian untuk mencari tahu bagaimana peran *competitive advantage* sebagai variabel intervening dalam

mempengaruhi *marketing capability*, penelitian ini memfokuskan penelitian untuk mencari tahu bagaimana pengaruh *marketing capability* dalam menciptakan *competitive advantage*.

Setelah pencarian literatur, belum ditemukan artikel terpublikasi mengenai pengaruhnya *supply chain management* yang dikombinasikan dengan *marketing capability* terhadap *firm performance* dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening. Oleh karena itu pada penelitian ini membahas mengenai pengaruh *supply chain management practices* dan *marketing capability* terhadap *firm performance* dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening pada industri perhotelan di Kota Bandung.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan pada latar belakang yang menjelaskan bahwa bisnis perhotelan di Kota Bandung saat ini mengalami persaingan kompetitif yang berdampak pada kinerja hotel. Hal ini menimbulkan beberapa pernyataan masalah untuk penelitian, diantaranya:

1. Apakah *supply chain management practice* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung?
2. Apakah *supply chain management practice* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri perhotelan di Kota Bandung?
3. Bagaimana pengaruh *supply chain management practice* terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung?
4. Apakah *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung?
5. Apakah *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri perhotelan di Kota Bandung?
6. Bagaimana pengaruh *marketing capabilities* terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung?

7. Apakah *competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri perhotelan di Kota Bandung?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui apakah *supply chain management practice* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung.
2. Mengetahui apakah *supply chain management practice* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri perhotelan di Kota Bandung.
3. Mengetahui bagaimana pengaruh *supply chain management practice* terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung.
4. Mengetahui apakah *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung.
5. Mengetahui apakah *marketing capability* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri perhotelan di Kota Bandung.
6. Mengetahui bagaimana pengaruh *marketing capabilities* terhadap *firm performance* melalui *competitive advantage* pada industri perhotelan di Kota Bandung.
7. Mengetahui apakah *competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* pada industri perhotelan di Kota Bandung.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan menjadi referensi akademik dari teori-teori yang bersangkutan dengan yang telah dipelajari di masa perkuliahan serta dapat menjadi pelengkap informasi bagi penelitian selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang *Supply Chain Management (SCM)* dan *Marketing Capability* pada industri perhotelan di Kota Bandung dan dapat memberikan masukan terhadap fenomena yang sedang terjadi.

### b. Bagi Perusahaan

Penelitian diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan untuk meningkatkan pemahaman dalam mengelola *Supply Chain Management (SCM)* dan *Marketing Capability* untuk meningkatkan *Firm Performance* melalui *Competitive Advantage* dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

## 1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk menjaga konsistensi penelitian agar masalah yang diteliti tetap fokus pada tujuan penelitian, maka terdapat ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas mengenai pengaruh *Supply Chain Management Practices* dan *Marketing Capability* terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Industri Perhotelan di Kota Bandung).
2. Kurun waktu penelitian dilakukan kurang lebih selama delapan bulan dimulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data.
3. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil kuisioner yang disebarkan pada hotel-hotel yang berada di Kota Bandung.

## 1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum mengenai penelitian yang akan dilakukan, dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan pemaparan tentang objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan *Supply Chain Management (SCM) Practices*, *Marketing Capability*, *Competitive Advantages*, dan *Firm Performance*. Pada bab ini juga memaparkan penelitian terdahulu yang sesuai topik permasalahan yang mendorong untuk dilakukannya penelitian selanjutnya, serta pemaparan kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis dari penelitian.

## **BAB III METODOLGI PENELITIAN**

Bab ini membahas pendekatan metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab dan menjelaskan masalah penelitian. Isi bab ini terdiri atas karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, validitas dan reliabilitas, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas tentang hasil penelitian dan pembahasannya diuraikan secara kronologis dan sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian. Sistematis pembahasan ini akan lebih tampak jelas cakupan, batasan, dan benang merahnya dengan menyajikan sub judul tersendiri. Diawali dengan hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang dihadapi.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini membahas kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah dengan tepat yang mengacu pada hasil penelitian dan pembahasan. Kemudian bab ini berisi saran yang berhubungan dengan alternatif pemecahan masalah serta rekomendasi yang diberikan oleh peneliti terhadap objek penelitian maupun penelitian selanjutnya.