

PENGARUH STRATEGI DIFERENSIASI TERHADAP UPAYA MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PADA HOTEL ALILA UBUD

Ni Putu Diah Erna Dewi¹
Ni Ketut Seminari²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email: diahhernadewi@gmail.com

ABSTRAK

Semakin menjamurnya hotel-hotel di Bali khususnya Ubud, mengakibatkan timbul persaingan antar hotel memperebutkan tamu. Hotel Alila Ubud adalah salah satu hotel berbintang empat yang berlokasi di Desa Melinggih Kelod, Payangan-Bali dengan keunggulan suasana alam yang indah dan asri. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh strategi diferensiasi terhadap upaya membangun keunggulan bersaing. Metode yang digunakan adalah *non-probability* berbentuk *purposive sampling* dengan ukuran sampel sebanyak 112 orang responden. Teknik analisis data adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara serempak strategi diferensiasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Secara parsial *diferensiasi pelayanan*, *diferensiasi personil*, dan *diferensiasi citra* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dapat dilihat dari hasil pengujian hipotesis bahwa di antara ketiga variabel diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra masing-masing memiliki pengaruh kuat terhadap upaya membangun keunggulan bersaing pada Hotel Alila Ubud. Itu artinya bahwa keunggulan bersaing dapat ditentukan oleh variabel diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra sehingga hendaknya ketiga variabel memperoleh perhatian yang sama untuk membangun keunggulan bersaing.

Kata kunci: keunggulan bersaing, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, diferensiasi citra

ABSTRACT

The proliferation of hotels in Bali, especially Ubud, resulting in competition between hotels to compete for guests. Hotel Alila Ubud is one of four-star hotel located in Melinggih Kelod Village, Payangan-Bali with the excellence of beautiful and beautiful natural environment. This study aims to explain the influence of differentiation strategy on efforts to build competitive advantage. The method used is non-probability in the form of purposive sampling with sample size of 112 respondents. Data analysis technique is Multiple Linear Regression Analysis. The results of the analysis show that simultaneously differentiation strategy influences the competitive advantage. Partially service differentiation, personnel differentiation, and image differentiation have a significant effect on competitive advantage. It can be seen from the result of hypothesis testing that among the three differentiation variables of service, differentiation of personnel, and image differentiation respectively have a strong influence on efforts to build competitive advantage at Hotel Alila Ubud. That means that competitive advantage can be determined by service differentiation variables, personnel differentiation, and image differentiation so that the three variables will receive equal attention to build competitive advantage.

Keywords: competitive advantages, service differentiation, personnel differentiation, image differentiation

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat ditopang oleh sektor pariwisata, perkebunan, pertanian, perikanan, pertambangan dan lainnya. Indonesia adalah Negara yang memiliki keadaan alam, flora, fauna, seni, budaya yang berlimpah yang merupakan aset dalam modal pembangunan kepariwisataan. Pulau di Indonesia yang banyak menarik minat wisatawan untuk berkunjung adalah Pulau Bali. Selama satu dekade terakhir Ubud-Bali, telah bertransformasi menjadi ceruk pasar bagi hotel-hotel mewah, hotel butik, dan villa eksklusif. Kehadiran fasilitas akomodasi tersebut boleh dikatakan unik, karena berada di antara persawahan dan lembah-lembah sebagai topografi khas kawasan ini.

Semakin menjamurnya hotel-hotel di Bali khususnya Ubud mengakibatkan timbul persaingan sengit antar hotel memperebutkan tamu atau wisatawan sebagai pelanggan. Dampaknya berbagai hotel melakukan strategi, salah satunya berbenah melakukan hal-hal perbaikan seperti yang lazim dilakukan adalah memperbaiki kualitas pelayanan. Penelitian ini mengadopsi konsep-konsep strategi keunggulan bersaing. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi dan memanfaatkan peluang bisnis adalah dengan meningkatkan daya saing (Dian dan Devie, 2013).

Penelitian Ritika Tanwar (2013) menunjukkan bahwa strategi diferensiasi lebih mungkin untuk menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi daripada strategi biaya rendah karena diferensiasi menciptakan yang lebih baik. Variabel utama yang menawarkan diferensiasi adalah produk, layanan, personel, saluran dan gambar. Atribut produk terkait memberikan dasar yang baik untuk strategi diferensiasi. Namun, diferensiasi produk bervariasi tergantung pada sifat dari

industri (Oghojafor Ben Akpoyomare *et al.*, 2012). Menurut hasil pembahasan oleh Dwi Sulistiani (2014) mengatakan strategi diferensiasi berpengaruh pada keunggulan bersaing, karena dengan bisa menciptakan perbedaan perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan yang lain dia akan bisa menghasilkan keunggulan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ana Kadarningsih (2013) diferensiasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Strategi diferensiasi didasarkan pada pelayanan atau bentuk dengan sesuatu yang berbeda atau unik, yang membuat produk atau jasa perusahaan berbeda dari para pesaingnya. Penelitian Gus Andri, 2014 menyatakan wisatawan asing atau wisatawan lokal yang menginap pada suatu hotel yang berani membayar dengan harga mahal kalau memperoleh layanan berkualitas sesuai dengan yang diinginkan.

Diferensiasi di industri perhotelan dapat dicapai dalam berbagai cara, termasuk: fitur produk, personel, layanan pelengkap, teknologi, lokasi, inovasi layanan, layanan yang unggul, iklan kreatif, hubungan pemasok yang lebih baik yang mengarah ke pelayanan yang lebih baik (Anna Martysevich, 2013). Penelitian Ratna Paryanti (2015) menyatakan bahwa variabel strategi diferensiasi dalam penelitian ini meliputi 4 komponen yaitu diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personel, diferensiasi citra, masing-masing memiliki indikator yang saling berkaitan dan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Resty Menara Pekanbaru.

Penelitian Mandhara Putra Sukawati dan Jatra (2015) menyatakan bahwa Diferensiasi Pelayanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan. Kualitas Pelayanan sangat penting bagi manajer dan karyawan untuk memberikan layanan yang konsisten dan memenuhi suatu standar operasi. Suksesnya perusahaan perhotelan fokus perhatian manajemen pada menetapkan standar kualitas layanan, berkomunikasi standar kepada karyawan melalui program pelatihan dan mengukur kinerja. Memberikan layanan yang konsisten sangat kompleks dimana kontak pelanggan yang terlibat (Krishna K. Shetty, 2010). Hasil penelitian oleh Yessi Ariyasti (2013) menduga diferensiasi personil/karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Grand Elite Pekanbaru. Penelitian Tjokorda Gede Sukawati (2007) juga mengatakan strategi diferensiasi citra berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Penelitian oleh Nicky Hannry (2015) mengatakan bahwa diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

Salah satu hotel yang memiliki dedikasi tinggi dalam menggambarkan Ubud sebagai daerah yang sangat indah adalah Alila Ubud. Hotel Alila Ubud adalah sebuah resort ternama yang berada di daerah pusat kebudayaan Bali yaitu Ubud, didesain menyerupai sebuah desa tradisional orang Bali dan dekat dengan sungai Ayung. Mengutip data Badan Pusat Statistik Kabupaten Gianyar, terdapat 409 hotel di Kabupaten Gianyar pada 2013. Jumlah hotel di Ubud akan semakin banyak hingga 2018 mendatang dengan penambahan 860 kamar baru dalam 10 hotel, sebagian besar hotel baru ini berklasifikasi mewah dan kelas atas

(<http://properti.kompas.com/read>). Maka dari itu Hotel Alila Ubud harus selalu mengelola kawasan hotel dengan tetap menjaga keindahan alam sekitarnya. Selain pengelolaan yang selalu dibenahi untuk dapat selalu bersaing Hotel Alila Ubud harus mampu meningkatkan daya saing salah satunya dengan diferensiasi pelayanan, personil maupun citra yang ditawarkan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian sebelumnya, maka sangat menarik untuk diteliti, sehingga yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana diferensiasi pelayanan, personil dan citra dapat membangun keunggulan bersaing pada Hotel Alila Ubud. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah memberikan solusi dan saran yang dapat diambil perusahaan guna upaya dalam membangun keunggulan bersaing dengan cara melihat pengaruh strategi diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra.

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disampaikan, Adapun kegunaan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Kegunaan teoritis, Penulis mengharapkan dapat menambah wawasan dan menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan strategi diferensiasi. 2) Kegunaan praktis, a) Bagi perusahaan, agar memberikan manfaat dan masukan bagi Hotel Alila Ubud dalam merancang faktor-faktor strategi diferensiasi sehingga dapat menjadi strategi yang akan meningkatkan keunggulan bersaing. b) Bagi penulis, agar bermanfaat secara akademik maupun bagi pihak terkait, khususnya menambah wawasan mengenai pemasaran. c) Bagi masyarakat, membantu persoalan kehidupan sehari-hari setidaknya dapat diperoleh jawaban masalah usaha khususnya dalam bidang pariwisata, melalui penelitian yang telah

dijalankan dapat diberikan jalan keluar dari persoalan yang sedang dihadapi dalam masalah keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing merupakan sebuah nilai pada perusahaan dari hasil pengimplementasian strateginya sehingga perusahaan tersebut memiliki nilai lebih dibanding dengan pesaingnya (Hartanty & Alifah, 2013). Maka dari itu perusahaan perhotelan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Posisi *advantage* yang kuat akan menciptakan nilai yang dipersepsikan pelanggan lebih tinggi dari yang lain dan mampu menciptakan biaya yang relatif rendah dan pada akhirnya mendorong tercapainya diferensiasi kerja, yang didukung oleh skill yang berorientasi pada pasar dan sumber daya perusahaan (Mulyana & Sutapa, 2014).

Strategi diferensiasi atau strategi pembeda adalah salah satu cara yang dapat diterapkan untuk menarik minat konsumen terhadap produk yang ditawarkan kepadanya, sehingga perusahaan tidak kalah bersaing dengan perusahaan lainnya (Yusli Yanti *et al.*, 2013). Diferensiasi di industri perhotelan dapat dicapai dalam berbagai strategi termasuk fitur produk, personel, layanan pelengkap, teknologi, lokasi, inovasi layanan, layanan yang unggul, iklan kreatif, hubungan pemasok yang lebih baik yang mengarah ke pelayanan yang lebih baik dan lainnya (Emilia & Zuzana, 2006). Ada banyak alat yang berbeda untuk perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif ini hanya dengan menciptakan nilai dengan cara yang sulit bagi pesaing untuk meniru (Wang Wen-Cheng *et al.*, 2011). Strategi diferensiasi

adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditunjukkan pada konsumen yang relatif tidak peka terhadap perubahan harga (Ni Nyoman Kerti Yasa, 2016:93). Penelitian Zainul Arifin (2010) menyatakan bahwa variabel strategi diferensiasi cukup baik/berhasil untuk diterapkan di industri dan mengutamakan kualitas merupakan indikator strategi diferensiasi yang lebih berperan atau menentukan penerapan strategi diferensiasi.

Dengan mendiferensiasikan produk fisiknya, perusahaan juga dapat mendiferensiasikan dari segi pelayanan. Mendiferensiasikan pelayanan yang dimaksud meliputi kualitas dari pelayanan. Diferensiasi personil yaitu seluruh karyawan perusahaan memiliki keterampilan (skill) dan kepribadian yang baik, memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tinggi, lebih baik dari karyawan perusahaan lainnya (Ian Antonius Ong & Sugiono, 2013). Citra perusahaan bisa mempunyai dampak besar atas penjualan dan pendapatan. Banyak perusahaan yang sukses menjual produk/jasa karena produk/jasa mereka memiliki citra yang jelas sehingga menarik pelanggan untuk memilihnya (Shofa Sholihin, 2011).

Hasil penelitian Ria Nurlina dkk. (2013) mengatakan strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, hasil ini menunjukkan peningkatan upaya-upaya untuk menawarkan produk baru, memiliki citra yang dan pelayanan yang berbeda, bisa memperbaiki dan meningkatkan posisi usaha dalam bersaing. Penelitian lain oleh Marchelina Malumbot dan Sem (2015) menyatakan variabel kualitas layanan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel keunggulan bersaing.

Penelitian oleh Aditya Pradipta (2014) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas nasabah faktor yang mempengaruhi strategi differensiasi dalam penelitian ini yaitu bahwa differensiasi produk jasa bank syariah memiliki keunggulan jika dibandingkan dengan bank lainnya. Dimana salah satu keunggulan produk bank syariah adalah setiap nasabah memperoleh pelayanan yang memberikan kepuasan bagi nasabah.

H₁ : Diferensiasi Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Yessi Ariyasti (2013) menyatakan differensiasi personil/karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Grand Elite Pekanbaru. Diterimanya hipotesis mengidentifikasikan bahwa differensiasi personil/karyawan merupakan faktor penting dalam membuat keputusan terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Grand Elite Pekanbaru. Penelitian tersebut sejalan dengan Rifat Parveen Bokhari & Sarah (2014) yang menyebutkan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan telah mendapat prioritas tinggi, maka semakin banyak perusahaan memberikan perhatian lebih pada pelayanannya melalui differensiasi personil, semakin tinggi semangat kerja karyawan maka pelanggan menjadi lebih puas.

H₂ : Diferensiasi Personil berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Diferensiasi Citra adalah menciptakan *image* sebuah perusahaan dengan cara membedakan sebuah produk agar mudah dikenali oleh semua orang. Perusahaan membuat citra yang baik kepada pelanggan, maka selanjutnya adalah

mengkomunikasikan citra tersebut agar menjadi sumber keunggulan bersaing yang perusahaan miliki dalam jangka panjang (Prakash Awade, 2014).

Meningkatkan citra dengan cara membuat kegiatan/acara positif dan menerapkan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga dapat meningkatkan citra produk/jasa di seluruh masyarakat. Harga suatu barang/jasa tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi karena harga rendah dapat menciptakan persepsi bahwa produk/jasa tersebut kurang berkualitas. Promosi yang dilakukan hendaknya menyampaikan spesifikasi produk/jasa dengan tidak melanggar etika bisnis, menampilkan keistimewaan yang dimiliki produk/jasa tersebut dan menasar target pasar yang tepat (Yusli Yanti *et al.*, 2013).

Penelitian Ana Kadarningsih (2013) memperkuat penelitian ini dengan menyatakan Citra perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Shafiur (2011) juga membuktikan bahwa citra perusahaan akan meningkatkan penjualan suatu produk karena memiliki citra positif perusahaan.

H₃ : Diferensiasi Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berbentuk penelitian asosiatif. Penelitian ini dilakukan di Hotel Alila Ubud, karena Alila Ubud merupakan salah satu hotel yang memiliki berbagai keunikan untuk bisa memenangkan persaingan di antara pengusaha akomodasi di Ubud. Objek penelitian ini adalah keunggulan bersaing, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra. Penelitian ini dilakukan

pada Hotel Alila Ubud sebagai wisatawan yang menginap, khususnya mengenai strategi diferensiasi yaitu diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra dalam membangun keunggulan bersaing.

Variabel terikat: keunggulan bersaing (Y), keunggulan bersaing adalah cara perusahaan membedakan dirinya dengan perusahaan lainnya, artinya keunggulan istimewa, bahwa perusahaan tersebut melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan lain atau melakukannya secara lebih baik daripada perusahaan lainnya. Variabel bebas: diferensiasi pelayanan (X_1), diferensiasi personil (X_2), diferensiasi citra (X_3). Diferensiasi pelayanan ini meliputi kualitas pelayanan yang diberikan lebih baik dari pesaingnya dengan memenuhi atau bahkan melampaui dari harapan pelanggan. Diferensiasi Personil adalah diferensiasi yang ditunjukkan oleh kemampuan karyawan Hotel Alila Ubud, hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi dari karyawan. Diferensiasi citra adalah persepsi responden terhadap kesan positif maupun negatif yang dibangun atau diciptakan oleh Hotel Alila Ubud.

Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah jumlah kunjungan wisatawan ke Hotel Alila Ubud dan dengan melakukan wawancara atau penyebaran kuesioner untuk memperoleh data dari pendapat konsumen. Adapun data kualitatif yang diperoleh langsung mengenai gambaran umum hotel, fasilitas hotel, dan yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Data primer penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner dan wawancara untuk mendapatkan jawaban dari masalah penelitian yaitu para pengunjung yang sudah pernah menginap di Hotel

Alila Ubud lebih dari 1 kali melalui kuesioner. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari tinjauan kepustakaan.

Populasi yang digunakan adalah wisatawan yang menginap di Hotel Alila Ubud. Dalam menentukan data yang akan diteliti, teknik pengambilan *sampling* yang digunakan adalah Teknik *non probability sampling*. Teknik *non probability sampling* yang dipilih adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penelitian ini menggunakan 16 indikator sehingga besarnya sampel yang digunakan adalah $7 \times 16 = 112$ responden.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. diuji dengan menggunakan program SPSS untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari kuisisioner tersebut. Penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda, dirumuskan sebagai berikut

$$\bar{Y} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i \dots \dots \dots (1)$$

Dimana :

- \bar{Y} : Keunggulan Bersaing (variabel terikat)
- X_1 : Diferensiasi Pelayanan (variabel bebas)
- X_2 : Diferensiasi Personil (variabel bebas)
- X_3 : Diferensiasi Citra (variabel bebas)
- $\beta_{(1,2,3)}$: Koefisien regresi parsial
- e_i : Error atau sisa (residual)

Pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen diuji dengan tingkat kepercayaan (*Convidence Interval*) 95% atau $\alpha = 5\%$.

Uji normalitas bertujuan untuk meyakinkan apakah dalam data variabel terikat dengan variabel bebas keduanya memiliki hubungan distribusi normal. Uji normalitas terhadap residual normal dengan taraf 5 persen, dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov-Smirnov*.

Uji multikolinieritas untuk menguji apakah model regresi memiliki hubungan linier antar variabel independen. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat multikolinieritas atau tidak dengan melihat *tolerance value* lebih dari 10 persen dan *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan ketidaksamaan varian dari residual, dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung gejala heteroskedastisitas dinyatakan tidak akan, jika nilai signifikansi lebih besar dari *alpha* 0,05 (Ghozali, 2009:129).

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh Diferensiasi Pelayanan (X_1), Diferensiasi Personil (X_2), Diferensiasi Citra (X_3) terhadap Keunggulan Bersaing (Y) dengan taraf nyata (α) = 5 persen. Uji t digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang bermakna secara individu (parsial) antara variabel bebas yaitu Diferensiasi Pelayanan (X_1), Diferensiasi Personil (X_2), Diferensiasi Citra (X_3) terhadap Keunggulan Bersaing (Y) dengan taraf nyata (α) = 5 persen terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas diperlukan untuk memastikan item pernyataan angket memang benar mengukur dimensi dari penelitian ini. Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur validitas instrumen, yaitu suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk memenuhi syarat validitas, maka suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki koefisien kolerasi $> 0,30$.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Keunggulan Bersaing (Y)	Y1.1	0,802	Valid
	Y1.2	0,796	Valid
	Y1.3	0,829	Valid
	Y1.4	0,841	Valid
Diferensiasi Pelayanan (X1)	X1.1	0,890	Valid
	X1.2	0,871	Valid
	X1.3	0,828	Valid
	X1.4	0,833	Valid
Diferensiasi Personil (X2)	X2.1	0,832	Valid
	X2.2	0,872	Valid
	X2.3	0,836	Valid
	X2.4	0,880	Valid
	X2.5	0,742	Valid
Diferensiasi Citra (X3)	X3.1	0,852	Valid
	X3.2	0,808	Valid
	X3.3	0,834	Valid

Sumber: Data Diolah, 2017

Tabel 1 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan memiliki koefisien kolerasi yang lebih besar dari 0,30, maka disimpulkan seluruh indikator dalam penelitian dinyatakan valid.

Pengukuran uji reliabilitas ini dilakukan sekali terhadap instrumen dengan uji statistik koefisien *cronbach's alpha*, apabila $\geq 0,60$ maka instrumen yang digunakan reliabel.

Tabel 2 menunjukkan bahwa keempat instrumen penelitian memperoleh koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Keunggulan Bersaing	0,829	Reliabel
Diferensiasi Pelayanan	0,870	Reliabel
Diferensiasi Personil	0,889	Reliabel
Diferensiasi Citra	0,777	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2017

Model analisis regresi linier berganda digunakan untuk mencari besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat,

Tabel 3.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-0,037	1,059		-0,035	0,972
Diferensiasi Pelayanan	0,504	0,078	0,476	6,461	0,000
Diferensiasi Personil	0,176	0,063	0,204	2,805	0,006
Diferensiasi Citra	0,329	0,096	0,268	3,440	0,001

R Square = 0,684 F = 77,993
Adjust. R = 0,675 Sig. = 0,000

Sumber: Data Diolah, 2017

Persamaan regresi linier berganda adalah :

$$\bar{Y} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i \dots \dots \dots (2)$$

$$\bar{Y} = \mathbf{0,504} + \mathbf{0,176} + \mathbf{0,329} + e_i$$

Keterangan:

- Y = Keunggulan Bersaing
- X₁ = Diferensiasi Pelayanan
- X₂ = Diferensiasi Personil
- X₃ = Diferensiasi Citra

Uji normalitas bertujuan untuk menguji dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 .

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	112
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,595
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,871

Sumber : Data Diolah, 2017

Hasil uji pada Tabel 4 menunjukkan nilai *Kolmogorov Smirnov Z* sebesar 0,595 sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,871. Hasil ini menyatakan bahwa variabel bebas dalam penelitian berdistribusi normal. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,871 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji multikolinieritas untuk mengetahui ada atau tidaknya kolerasi antar variabel independen, untuk mengujinya dengan menghitung Variance Inflation Faktor (VIF) yang merupakan kebalikan dari Tolerance.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
<i>Diferensiasi Pelayanan</i>	0,541	1,849
<i>Diferensiasi Personil</i>	0,553	1,809
<i>Diferensiasi Citra</i>	0,483	2,069

Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini memiliki nilai VIF dibawah 10 dan nilai *Tolerance* diatas 0,10. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas dari model regresi yang dibuat.

Heteroskedastisitas dapat diketahui dengan menggunakan uji statistik *Glejser*. Hasil uji *Glejser*. Berdasarkan Tabel 6 dibawah, semua variabel memiliki nilai $> 0,05$ ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 6.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Sig.	Keterangan
<i>Diferensiasi Pelayanan</i>	0,366	Lolos Uji
<i>Diferensiasi Personil</i>	0,340	Lolos Uji
<i>Diferensiasi Citra</i>	0,307	Lolos Uji

Sumber : Data Diolah, 2017

Hasil pengujian yang disajikan menunjukkan koefisien F menunjukkan nilai sebesar 77,993 dengan signifikansi sebesar 0,000.

Tabel 7.
Hasil Uji F

Model	<i>Sum of Squares</i>	Df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.	
1	<i>Regression</i>	505,680	3	168,560	77,798	0,000 ^a
	<i>Residual</i>	233,998	108	2,167		
	Total	739,679	111			

Sumber : Data Diolah, 2017

Data juga menunjukkan bahwa koefisien *R-square* diperoleh sebesar 0,684. Ini menunjukkan 68,4 persen variabel keunggulan bersaing dipengaruhi oleh variabel diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil dan diferensiasi citra.

Diferensiasi pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Dini dan Ratni, Ria Nurlina, dkk (2013), Marchelia dan Sem (2015), dan Aditya Pradipta (2014)* dapat memperkuat konsep adanya pengaruh positif antara diferensiasi pelayanan dengan keunggulan bersaing. Diferensiasi personil berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh *Yessi Ariyasti (2013), Rifat Parveen & Sarah (2014)* dapat memperkuat konsep adanya pengaruh positif antara diferensiasi personil dengan keunggulan bersaing. Diferensiasi citra berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, Penelitian oleh *Yusli Yanti et al., 2013, Ana Kadarningsih (2013), dan Mustafa (2005)* dapat memperkuat konsep adanya pengaruh positif antara diferensiasi citra dengan keunggulan bersaing.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dalam penelitian ini adalah diferensiasi pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Alila Ubud. Diferensiasi personil berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Alila Ubud. Diferensiasi citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Alila Ubud.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil pembahasan terdapat jawaban responden mengenai seluruh variabel dalam penelitian ini menemukan beberapa

pernyataan variabel yang memiliki nilai rendah dibandingkan rata-rata keseluruhan. Maka dari itu Hotel Alila Ubud perlu memperhatikan kinerjanya dengan cara : Hotel Alila Ubud harus terus menunjukkan karakteristik yang sulit ditiru pesaing dalam perkembangan usahanya, melakukan inovasi baru berbasis komputerisasi di era modern yang bisa dipadukan dengan kebudayaan masyarakat Ubud tanpa menghilangkan kesan asli masyarakat Ubud. Variabel diferensiasi pelayanan berpengaruh paling kuat terhadap upaya membangun keunggulan bersaing, maka untuk mempertahankan atau meningkatkan loyalitas pelanggan, pemilik atau pengelola Hotel Alila Ubud hendaknya mengevaluasi setiap pelayanan yang diberikan.

Hotel Alila Ubud sebaiknya lebih bisa menghasilkan karyawan yang cepat tanggap, ramah dengan cara murah senyum saat melayani pelanggan, agar saat berkomunikasi karyawan merasa nyaman dan percaya dengan meningkatkan kompetensi karyawannya dan Pihak Hotel Alila Ubud sebaiknya tetap menjaga kelestarian alam, dengan menjaga lingkungan Ubud agar menjadi kesan bahwa kita benar-benar berada di Ubud, karena Ubud merupakan sebuah daerah yang memiliki daya seni dan kebudayaan yang sangat beragam. Dari keunikan tersebut kita sudah bisa mampu bersaing. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan model penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang mempengaruhi keunggulan bersaing dan diharapkan untuk meneliti ruang lingkup wilayah penelitian dan lokasi penelitian yang baru.

REFERENSI

Akpyomare, Oghojafor Ben., Ladipo Patrick Kunle Adeosun., and Rahim Ajao Ganiyu. 2012. Differentiation And Positioning Strategy : A Toss Of The

- Same Coin. *International Journal of Management and Sustainability*, 1(2): 53-65.
- Andri, Gus. 2013. Analisis Diferensiasi Perusahaan Terhadap Kepuasan Konsumen (Studi Kasus The Hill Hotel Bukittinggi). *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(4): 77-82.
- Arifin, Zainul. 2010. Strategi Unggulan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1): 134-158
- Ariyasti, Yessi. 2013. Analisis Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru. *Skripsi Sarjana Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasimria, Pekanbaru*.
- Asty, Wina. 2015. Strategi Diferensiasi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing di Savali Hotel Padang. *Soshum Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(2): 153-162
- Awade, Prakash R. 2014. Implementation of combination strategy based on porter's model: success built on lost opportunity in industrial lubricants. *Asian Journal Of Management Research*, 4(4): 669-710.
- Bokhari, Rifat Parveen., and Sarah Chowdhury. 2014. Determinants of Personnel Differentiation for Competitive Advantage: From the Perspective of Customer Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(8): 22-29..
- David, Fred R., dan Forest R.David. 2016. *Manajemen Strategik*. Edisi ke 15. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Iman. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartanty, Irfanunnisa Tsalits., dan Alifah Ratnawati. (2013). Peningkatan Kinerja Pemasaran Melalui Optimalisasi Keunggulan Bersaing. *Journal of Business Research*, 14(2): 72-89.
- Jessika, Dian., dan Devie. 2013. Analisa Pengaruh Aliansi Stratejik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2): 1-10.
- Kadarningsih, Ana. 2013. Keunggulan Bersaing; Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dan Dampaknya pada Kinerja Selling-In. *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*, 21(1): 01-18.
- Kerti Yasa, I Nyoman. 2016. *Manajemen Strategik*. Udayana University Press.

- Martysevich, Anna. 2013. Implementation of Service Differentiation to Achieve Competitive Advantage. Case: Nevsky Hotel Grand. *Thesis* Saimaa University of Applied Sciences Business and Culture, Imatra Faculty of Tourism and Hospitality Degree Programme in Tourism.
- Mulyana., dan Sutapa. 2014. Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan Quadruple Helix: Studi Pada Industri Kreatif Sektor Fashion. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(3): 304-321.
- Nurlina, NLP. Ria., N. Suparta., N. Sutjipta. 2013. Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, dan Rahasia Jiwa Kewirausahaan sebagai Landasan Strategi Diferensiasi, serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Tanaman Hias di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 1(2): 1-15.
- Ong, Ian Antonius dan Sugiono Sugiharto. 2013. Analisis Pengaruh Strategi Diferensiasi, Citra Merek, Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan di Cincin Station Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 1 (2): 1-11.
- Papulova, Emilia., and Zuzana Papulova. 2006. Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Manufacturing Enterprises The Slovakia. *E-Leader*, 12(1), pp: 1-8.
- Paryanti, Ratna. 2015. Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada Hotel Resty Menara Pekanbaru). *JOM FISIP*, 2(2): 2-13.
- Rahma, Md. Shafiqur . 2011. Differentiation of services to achieve competitive advantage: airlines meeting the needs of the physically challenged persons. *DBA thesis*, Southern Cross University, Australia.
- Ramadhani, Dini Suci., dan Ratni Prima Lita. 2014. Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada Konsumen Damarindo Digital Printing di Padang. *Thesis* Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Shetty, Krishna K. 2010. Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry and Impact of Innovations on Occupancy rate – A Managerial Perspective. *Thesis* Doctor Of Philosophy in Business Management.
- Sholihin, Shofa. 2011. Analisis Strategi Diferensiasi Citra Dalam Pemasaran Travel Maktour. *Skripsi* Sarjana Jurusan Manajemen pada Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.

- Silaban, Bernard E. 2006. Analisis Strategu PT. XYZ Dengan Model Michael Porter . *ESENSI*, 1(1): 20-36.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukawati, Cokorda Gde Mandhara Putra., dan I Made Jatra . 2015. Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Upaya Membangun Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Pada Hotel The Royal Pitamaha Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(10): 3012-3044.
- Sulistiani, Dwi. 2014. Mencapai Keunggulan Bersaing dengan Strategi Diferensiasi. *Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang*, 1(2): 1-17.
- Tampi, Nicky Hannry Ronaldo. 2015. Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Layanan dan Diferensiasi Citra Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran. *Jurnal EMBA*, 3(4): 68-81.
- Tanwar, Ritika. 2013. Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1): 11-17.
- Tomi, Veri Agus., Imam Suroso., N. Ari Subagio. 2014. Pengaruh Diferensiasi, Variasi, dan Inovasi Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Melalui Keunggulan Bersaing Pada Produk Edamame PT. Mitratani 27 Jember. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. 1(19): 77-81.
- Ubud dalam Bidikan, <http://properti.kompas.com/read> (diunduh tanggal 17 maret 2017).
- Wang, Wen-Cheng., Lin, Chien-Hung, and Chu, Ying-Chien. 2011. Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5): 100-104.
- Yusli Yanti, Putu., Ketut Kirya., dan Made Ary Meitriana. 2013. Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Honda atau Yamaha. *Jurusan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja*, 19(1):101-111.