

PENGARUH STRATEGI DIFERENSIASI TERHADAP UPAYA MEMBANGUN KEUNGGULAN DAYA SAING BERKELANJUTAN PADA HOTEL THE ROYAL PITAMAHA UBUD

**Cokorda Gde Mandhara Putra Sukawati¹
I Made Jatra²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: bodet_psc@yahoo.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Perkembangan pariwisata di Bali sangat ketat seiring dengan bertambahnya jumlah wisatawan yang memanfaatkan jasa pelayanan perhotelan. Untuk menjaga kesinambungan bisnis diperlukan beberapa strategi pemasaran. Salah satu strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan adalah strategi produk diferensiasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh strategi diferensiasi yang dilakukan pada The Royal Pita Maha terhadap keunggulan daya saing dengan jumlah 100 responden serta menggunakan metode non probability sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh diferensiasi terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diferensiasi produk berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan. Hasil kajian lain juga ditemukan diferensiasi pelayanan berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan.

Kata Kunci : diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi citra, daya saing berkelanjutan

ABSTRACT

The development of tourism in Bali is very tight due to the increasing number of tourists who take advantage of the hospitality services. To maintain business continuity needed some marketing strategies. One strategy that can be selected by the company is product differentiation strategy. This study aims to reveal the effect of differentiation strategy undertaken at The Royal Pita Maha against a competitive advantage with the number of 100 respondents as well as using non-probability sampling method. Data was collected by questionnaire and the data were analyzed using multiple linear regression to examine the effect of the differentiation of competitive advantage berkelanjutan. Hasil research shows that product differentiation and a positive effect on the competitiveness of sustainable real. Results of other studies also found a positive effect on service differentiation and significant to sustainable competitiveness.

Keywords: *product differentiation, service differentiation, differentiation imagery, sustainable competitiveness*

PENDAHULUAN

Sejak tahun 1970-an Bali mulai serius menjadikan industri pariwisata sebagai alternatif pembangunan ekonomi. Tatkala itu sektor primer menjadi andalan pembangunan Bali dan kala itu industri pariwisata belum dianggap sebagai subsektor pembangunan yang potensial, dimana keterlibatan masyarakat pada industri ini masih relatif terbatas. Masyarakat Bali lebih fokus pada sektor pertanian sebagai mata pencaharian utama, bahkan persepsi sebagian besar masyarakat terhadap industri ini masih kurang diterima dan dirasa kurang pantas karena berbau nilai-nilai barat. Pesatnya perkembangan pariwisata di Provinsi Bali mengantarkan Bali sebagai salah satu destinasi pariwisata favorit di dunia. Kondisi ini menggeser pola perekonomian masyarakat Bali yang pada awalnya bergerak di sektor Pertanian, bergeser menjadi sektor jasa yang merupakan ciri utama dari sektor Pertanian.

Sebagai motor penggerak perekonomian, sektor pariwisata (dalam arti luas) telah menjadi indikator utama pertumbuhan ekonomi Bali. Bahkan dalam beberapa tahun terakhir, kinerja industri pariwisata Bali menunjukkan pertumbuhan yang cukup signifikan (BPS Bali, 2014). Hal tersebut ditunjukkan oleh pertumbuhan positif pada beberapa indikator pariwisata seperti jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (*wisman*), tingkat hunian kamar (*occupancy rate*), dan lama menginap (*length of stay*) para wisatawan yang selalu mengalami peningkatan. Saat ini sektor pariwisata memberikan kontribusi terhadap PDB berdasarkan harga berlaku sepanjang semester I tahun 2014 mencapai Rp. 136,76 Triliun. Tingginya kontribusi sektor pariwisata terhadap PDB diikuti pula oleh

laju pertumbuhan sektor pariwisata yang sangat pesat yakni 6,86 persen pada tahun 2014. Sektor pariwisata dapat dikatakan sebagai sektor utama yang mempercepat roda pertumbuhan dan pembangunan regional di Provinsi Bali (Buwono, 2014).

Perkembangan sektor pariwisata di Provinsi Bali tidak lepas dari peran 9 kabupaten/kota di provinsi Bali yang memiliki ciri khas dan keanekaragamannya masing-masing. Hal inilah yang memunculkan persaingan di masing-masing daerah untuk mengelola destinasi pariwisata baik alam maupun budaya yang dimilikinya, untuk bisa menjadi daya tarik yang dapat meningkatkan kunjungan wisatawan. Salah satu daerah tujuan pariwisata yang terkenal di Bali yang selalu menjadi daya tarik yang sangat menarik adalah Ubud, sebuah daerah yang memiliki nilai seni yang sangat beragam. Setiap sudut dari Ubud menggambarkan keindahan dari Bali umumnya dan khususnya sebuah kerajaan yang masih memegang teguh nilai-nilai budaya dan memadukannya dengan konsep pariwisata alam. Hal ini membuat Ubud memiliki nilai jual tinggi, persaingan di sektor pariwisata membuat Ubud tidak lepas dari usaha untuk meningkatkan keunggulan agar dapat terus bersaing dengan daerah lainnya.

Salah satu tolak ukur bahwa Bali memiliki daya tarik pariwisata yang baik adalah dengan jumlah kunjungan wisatawan. Meskipun seperti yang sudah diketahui, bahwa salah satu destinasi favorit wisatawan adalah Kuta, Sanur dan Nusa Dua yang memiliki Pantai sebagai daya tarik pariwisatanya. Namun salah satu daerah yang sangat dikenal oleh wisatawan baik asing maupun domestik adalah Ubud yang berada di Kabupaten Gianyar. Ubud merupakan surga bagi para

wisatawan khususnya wisatawan asing, potensi keindahan alam yang dimiliki mulai menarik investor dalam mengembangkan hotel, villa, hotel butik dan sarana pariwisata lainnya. Hal inilah memunculkan persaingan yang ketat bagi hotel, villa dan pemilik sarana pariwisata lainnya. Kondisi ini memicu munculnya berbagai keunikan dan keindahan yang ditawarkan oleh hotel dan villa di kawasan ubud.

Dalam persaingan yang ketat antara pengusaha perhotelan di Ubud memunculkan berbagai upaya dalam menawarkan berbagai keunggulan dalam persaingan dengan cara menunjukkan keunikan dan kelebihan produk yang dihasilkan. Menurut Mariana (2009) Strategi diferensiasi sendiri didasari pada pemikiran bahwa perusahaan harus bertahan dan tetap pada posisi produk yang terbaik dan tidak mengalami penurunan sehingga konsumen merasa puas dan tidak akan lari pada produk pesaingnya. Hal serupa dapat dijumpai pada pengusaha perhotelan ini memiliki tujuan agar apa yang dimiliki dapat dijadikan daya tarik penting untuk dapat menarik wisatawan menginap dalam waktu yang lama, dan memunculkan keinginan untuk kembali menginap pada kunjungan selanjutnya.

Mill (2000) berpendapat bahwa fasilitas pariwisata merupakan salah satu komponen penting dalam memenuhi kebutuhan wisatawan yang melakukan perjalanan wisata sesampai mereka di kawasan atraksi wisata. Komponen dari fasilitas perjalanan terdiri dari berbagai unsur fasilitas akomodasi, fasilitas makanan dan minuman dan fasilitas lainnya yang sesuai kebutuhan yang dicari oleh wisatawan.

Menurut Chang dan Ma (2015), perkembangan bisnis perhotelan beberapa tahun belakangan, menjadi sangat besar dan berkembang sangat pesat. Hal ini memiliki dua pokok utama dalam perkembangannya, pertama dapat dilihat dari segi intitusional dari bisnis perhotelah itu sendiri dan kedua yang merupakan hal penting dilihat dari sumber daya utama yang dimiliki oleh usaha perhotelan yang berbasis pada jasa yang merupakan salah satu faktor penting dalam perkembangan usaha perhotelah. *Resource Based View* (RBV) adalah salah satu modal utama dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat diantara pengusaha perhotelan, dan menjadikan jembatan penting didalam mengembangkan daya saing berkelanjutan di era persaingan bebas dewasa ini.

Penelitian ini mengadopsi konsep konsep strategi keunggulan bersaing Menurut Tjiptono (2001), strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi produk diferensiasi agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing di pasar dapat dilakukan dengan melakukan pilihan terhadap strategi salah satunya diferensiasi produk, Kreativitas yang tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, sejuk, aman, nyaman, menyenangkan, karyawan yang ramah, terampil, berwawasan, dan mampu mewujudkan dalam keseharian sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing lainnya.

Deferensiasi kualitas pelayanan merupakan kreativitas yang tinggi mengharmonisasikan unsur-unsur *marketing mix: product, place, price, promotion, people, packaging, programming patnership* sehingga kualitas jasa yang dirasakan oleh konsumen melebihi harapan. Deferensiasi citra identik

dengan atribut adalah sebuah karakteristik yang khusus atau pembeda dari penampilan seseorang atau benda. Diferensiasi citra adalah bauran yang tepat dari elemen pencitraan yang menciptakan citra sebuah merek. Proses pencitraan harus membangun, memaksimalkan, memanfaatkan, dan mengeksploitasikan kekuatan dan kelemahan setiap elemen citra untuk memastikan bahwa merek itu memiliki prospek yang baik secara terus menerus (Zyman, S, 2000 : 95). Hasil kajian Rina (2009) menemukan bahwa diferensiasi produk yang dicerminkan oleh kemasan, harga, brand, citra dan pelayanan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan konsumen menuju tercapainya daya saing yang berkelanjutan. Nat *et al.*(2010) memberikan pandangan pencapaian daya saing ditentukan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan perubahan sumber daya yang dimiliki. Hasil kajian ini didukung oleh beberapa kajian seperti Barreto, 2010; Helfat & Peteraf, 2009; Loasby, 2010; Narayanan, Prange & Verdier, 2011; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007; Zahra et al., 2006; Zhou & Li, 2010; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003 yang juga menekankan kemampuan sumber daya dalam beradaptasi mendorong terciptanya daya saing berkelanjutan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan produk dan pelayanan yang memberikan hal yang dominan.

Salah satu model keunggulan daya saing perusahaan yang berkelanjutan yang mengkombinasikan elemen sumber daya unik dan kompetensi perusahaan untuk membangun daya saing adalah *Resource-Based View of the Firm* (Barney, 1991). *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa untuk meraih daya saing dan keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki.

Memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan harapan semua perusahaan, untuk bisa memenangkan perdebatan pasar dengan pesaing, meningkatkan kinerja perusahaan, dan meraih profitabilitas yang tinggi.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dibangun melalui sumber daya potensial perusahaan. Sumber daya pada dasarnya dibagi dalam dua kategori yaitu tangible dan intangible (Abraham Carmell, 2004). Sumber daya tangible terdiri dari semua item fisik yang dimiliki perusahaan, bahan mentah, dan segala peralatan. Lain halnya dengan sumber daya intangible yang tidak nampak pada laporan bahan mentah maupun laporan neraca keuangan. Sumber daya intangible contohnya adalah budaya perusahaan, reputasi, dan kontrol internal. Untuk itu sangat menarik melakukan penelitian mengenai sumber daya potensial yang mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada sebuah perusahaan. Bermunculannya resort dan hotel di Ubud sudah pasti merupakan ajang persaingan guna menyediakan ke khasan dari masing-masing hotel maupun resort yang ada agar dapat menarik minat wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Nilai jual yang tinggi disajikan guna menggambarkan keindahan dan ragamnya budaya Ubud, salah satu hotel yang memiliki dedikasi tinggi dalam menggambarkan Ubud sebagai daerah yang sangat indah adalah The Royal Pitamaha.

Persaingan antara pengusaha perhotelan di Ubud membuat The Royal Pitamaha lebih mengedepankan penonjolan budaya dan keindahan alam didalam mengemas daya saing dalam persaingannya. The Royal Pitamaha adalah butik hotel yang berlokasi di kawasan ubud yang memiliki 70 villa dengan jumlah

wisatawan yang menginap di Hotel Royal Pita Maha dapat dijelaskan pada Tabel 1 sebagai berikut. Tabel 1 menunjukkan perkembangan wisatawan yang menginap di The Royal Pitamaha dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2014.

Tabel 1
Perkembangan Wisatawan yang Menginap di The Royal Pitamaha Ubud
Tahun 2009 – 2014

Tahun	Jumlah Tamu (Orang)	Perkembangan Kunjungan Wisatawan (%)
2009	21.922	-
2010	22.860	4,10
2011	24.086	5,09
2012	25.859	6,86
2013	29.744	13,06
2014	30.191	1,49
Total	154.662	

Sumber : Hotel The Royal Pita Maha (2015)

Berdasarkan data di atas terlihat jumlah wisatawan yang menginap terus meningkat, hal ini ditunjang oleh konsep produk, pelayanan dan citranya berbasis kepada keunikan. Keunikan yang dimaksud dalam mengelola kawasan hotel dengan tetap menjaga keindahan alam sekitarnya, merupakan salah satu ciri khas dan daya saing yang menjadi ujung tombak untuk meningkatkan daya tarik The Royal Pitamaha. Selain pengelolaan yang memang selalu dibenahi untuk dapat selalu bersaing dengan munculnya berbagai hotel dan resort sejenis, tidak dapat dipungkiri bahwa The Royal Pitamaha harus mampu meningkatkan daya saing salah satunya dengan diferensiasi produk yang ditawarkan. Berdasarkan fenomena yang ada di The Royal Pita Maha maka sangat menarik untuk diteliti, sehingga yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana diferensiasi dalam produk,

pelayanan, dan citra dapat memengaruhi keunggulan daya saing di The Royal Pita Maha

Dari pemaparan di atas dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut :1) Apakah diferensiasi produk berpengaruh terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan di The Royal Pita Maha ? 2) Apakah diferensiasi pelayanan berpengaruh terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan di The Royal Pita Maha ? 3) Apakah diferensiasi citra berpengaruh terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan di The Royal Pita Maha ?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Untuk mengetahui pengaruh diferensiasi produk dalam upaya membangun keunggulan daya saing berkelanjutan pada hotel The Royal Pitamaha. 2) Untuk mengetahui pengaruh diferensiasi pelayanan dalam upaya membangun keunggulan daya saing berkelanjutan pada hotel The Royal Pitamaha. 3) Untuk mengetahui pengaruh diferensiasi citra dalam upaya membangun keunggulan daya saing berkelanjutan pada hotel The Royal Pitamaha

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disampaikan diatas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut. 1) Kegunaan teoritis, Penulis mengharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi pada penelitian dalam bidang pemasaran, terutama pada konsep konsep diferensiasi. 2) Kegunaan praktis. a) Bagi perusahaan, agar lebih memahami pengaruh diferensiasi terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan di The Royal Pitamaha dengan harapan perusahaan mampu

mempertahankan keunikan daripada produk yang di miliki agar mampu tetap bersaing seterusnya.b) Bagi penulis, sebagai cara untuk menambah ilmu pengetahuan dan informasi, terutama dalam hal strategi keunggulan bersaing dalam suatu perusahaan The Royal Pitamaha

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, *diversifikasi*, *akuisisi*, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, *divestasi*, *likuidasi* dan *joint venture*. Pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Diferensiasi menurut Kartajaya (2002) diferensiasi adalah semua upaya yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan perbedaan diantara pesaing dengan tujuan memberikan nilai yang terbaik untuk konsumen. Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler, 2006).

Kotler (2006) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing sebuah perusahaan salah satunya dengan perbedaan (*differentiation*) tawaran perusahaan yang akan memberikan nilai lebih kepada konsumen ketimbang yang dibawakan pesaing. Penawaran perusahaan kepada pasar dapat di diferensiasikan, diantaranya : 1) Diferensiasi Produk 2) Diferensiasi Kualitas pelayanan 3) Diferensiasia Citra

Dalam diferensiasi produk, produk memiliki arti atau nilai bahwa perusahaan menciptakan suatu produk baru yang dirasakan oleh keseluruhan

pelanggan sebagai produk yang unik dan berbeda. Dalam hal ini, produk yang dimaksud adalah mutu produk yang akan mendukung posisi produk dipasaran. Mutu dapat didefinisikan sebagai pembandingan dengan alternatif pesaing dari pandangan pasar. Mutu dapat dikatakan sebagai bagaimana produk itu disesuaikan dengan baik dan sesuai dengan yang digunakan, dan juga dipercaya selama berakhirnya waktu. Suatu penentu terpenting pada kesuksesan produk baru dan keuntungan adalah pada mutu produk (Perlusz, Gattiker dan Pedersen, 2000) dalam Budiyo.

Produk yang memiliki diferensiasi yang unik dan beda dapat dijadikan sebagai ciri khas dari suatu perusahaan. Dalam hal ini, keunggulan yang berupa posisi superioritas dalam sebuah industri atau pasar sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena keunggulan bersaing dapat dicapai dari berbagai kompetensi yang dimiliki dan ditingkatkan melalui asset-asset strategik bawaan khas perusahaan menurut Ferdinand, (2003).

Selain mendiferensiasikan produk fisiknya, perusahaan juga dapat mendiferensiasikan pelayanannya. Jika produk fisiknya tidak mudah didiferensiasikan, kunci sukses lainnya terletak pada peningkatan kualitas pelayanan Kotler (2006). Dalam hal ini, pelayanan yang dimaksud meliputi kualitas dari pelayanan. Kualitas merupakan kiat secara konsisten dan efisien untuk memberi pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997). Kotler (1997) mengatakan bahwa kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan, persepsi

pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atau keunggulan suatu pelayanan.

Beberapa dimensi variabel diferensiasi kualitas pelayanan yang dapat diciptakan oleh perusahaan menurut Kotler & Keller, 2007 adalah : 1) Kemudahan pemesanan : mengacu kepada seberapa mudah konsumen dapat memesan ke perusahaan. 2) Pelatihan pegawai : mengacu pada pelatihan para pegawai pelanggan untuk melayani konsumen. 3) Konsultasi pelanggan : mengacu kepada seberapa cepat dan tanggap karyawan memberikan saran-saran yang dibutuhkan konsumen.

Kualitas pelayanan merupakan indikator penting bahkan dikatakan sebagai dasar dalam penilaian kepuasan pelanggan sebagai penciptaan nilai bagi pelanggan, mengantisipasi dan mengelola harapan pelanggan dan menunjukkan serta melakukan tanggung jawab untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam mencapai keunggulan bersaing (Cronin, dkk, 2000)

Menurut Sergio Zyman (2000:141) banyak perusahaan yang sukses dalam menjual produk karena produk mereka memiliki citra jelas yang menentukan posisi mereka di titik yang secara potensial menarik dalam pilihan konsumen yang begitu banyak. Dalam diferensiasi citra, penelitian yang dipelopori Delmas et.al (2000) menyatakan bahwa diferensiasi citra diperoleh dari suatu cara pemasaran yang berbeda. Citra merupakan arti penting dalam bisnis, citra yang penting bagi seorang pelanggan adalah citra yang dirasakan memiliki perbedaan dari citra pesaing. Dalam hal ini, citra yang dimaksud berupa image dari produk dan

perusahaan serta pelanggan merasakan adanya perbedaan dari produk yang digunakan menurut (Ambarwati, 2003).

Pembentukan citra yang unik melalui kegiatan periklanan dan pensponsoran terbukti lebih efektif dalam mencapai penciptaan ekuitas merek. Apabila perusahaan telah memiliki merek yang baik bagi pelanggan dan mempunyai ekuitas merek yang tinggi, maka loyalitas pelanggan dapat terbangun dengan sendirinya atau dengan kata lain perusahaan telah memiliki keunggulan bersaing dibenak pelanggan (Ambarwati, 2003). Penelitian yang dilakukan Pina et.al (2004) menambahkan bahwa suatu citra perusahaan dapat dilihat dari reputasi, kredibilitas dan kualitas produk yang dimilikinya.

Penggunaan sumberdaya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar serta profitabilitas yang lebih besar (Collis, 1994). Pendekatan analitis yang disebut Resource-Based View (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing yang berasal dari sumberdaya strategis organisasi (Dierickx and Coll, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; dan Teece et al., 1997). Keunggulan bersaing (competitive advantage) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts and Lei, 2003:7). Inti dari RBV adalah bahwa perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumberdaya (Grant, 2002:139; Fleisher and Bensoussan, 2003:187).

Berdasarkan penelitian sebelumnya strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan

strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Aaker dalam Ferdinand (2003:87) menyatakan bahwa strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu menghasilkan nilai pelanggan, memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik, serta tampil sebagai wujud berbeda yang sulit untuk ditiru. Rina (2009) menemukan bahwa diferensiasi produk yang dicerminkan oleh kemasan, harga, brand, citra dan pelayanan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan konsumen menuju tercapainya daya saing yang berkelanjutan. Narayanan, Prange dan Verdier, (2011) menjelaskan kemampuan dalam mengembangkan produk mampu melakukan pemenangan persaingan dalam pasar.

H1 : Diferensiasi Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan

Kualitas merupakan kiat secara konsisten dan efisien untuk memberi pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997). Pelayanan sangat penting untuk menumbuhkan rasa puas bagi konsumen, melalui kepuasan memunculkan pembelian yang berulang (Helfat dan Peteraf, 2009; Loasby, 2010). Perubahan pelayan menunjang keberlangsungan daya saing yang sangat dinamis dalam menyikapi setiap perubahan diinginkan oleh konsumen sehingga keberlangsungan perusahaan dapat berjalan dengan baik (Zahra et al., 2006; Zhou & Li, 2010; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003)

H2 : Diferensiasi Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan

Diferensiasi citra, penelitian yang dipelopori Delmas et.al (2000) menyatakan bahwa diferensiasi citra diperoleh dari suatu cara pemasaran yang berbeda. Citra merupakan arti penting dalam bisnis. Citra yang penting bagi seorang pelanggan adalah citra yang dirasakan memiliki perbedaan dari citra pesaing. Dalam hal ini, citra yang dimaksud berupa image dari produk dan perusahaan serta pelanggan merasakan adanya perbedaan dari produk yang digunakan menurut (Ambarwati, 2003).

H3 : Diferensiasi Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Hotel The Royal Pitamaha Ubud, karena fokus penelitian pada persaingan berkelanjutan di antara pengusaha akomodasi di Ubud. Objek penelitian ini adalah wisatawan yang menginap di The Royal Pitamaha khususnya mengenai diferensiasi produk, pelayanan dan citra yang dilakukan The Royal Pitamaha dalam mewujudkan daya saing berkelanjutan.

Definisi operasional adalah definisi yang diberikan bagi variabel dengan cara memberikan arti sehingga dapat memberikan gambaran tentang bagaimana variabel tersebut diukur (Sugiono, 2007)

1. Diferensiasi Produk (X_1)

Diferensiasi produk/tawaran Jasa adalah persepsi responden terhadap keunikan produk dari The Royal Pitamaha. Diferensiasi produk ini meliputi : lokasi ditebing bersejarah dan dibawah ada aliran sungai, desain menggunakan

tatanan arsitektur budaya Bali, bahan baku lokal dengan dominan pekerjaan tangan, dan *lay out* sesuai kondisi tebing.

2. Diferensiasi Pelayanan (X_2)

Diferensiasi pelayanan ini meliputi : sikap karyawan memberi pelayanan seperti dirumah sendiri, layanan dengan fleksibilitas tinggi sesuai kebutuhan dan keinginan tamu, karyawan orang bali dengan system banjar, seras dengan unsur kekeluargaan dan kebersamaan yang kental.

3. Diferensiasi Citra (X_3)

Diferensiasi citra adalah persepsi responden terhadap kesan positif atau negatif yang dibangun atau diciptakan oleh The Royal Pitamaha. Diferensiasi citra meliputi : konsen terhadap kegiatan sosial budaya properti lokal, dikelola lokal dengan pasar global, media plan berkala internasional baik *off line* maupun *on line*, perasaan tamu menyatu dengan hotel, getaran batin terhadap nilai magis dan spiritual.

4. Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan (Y)

Mengenai pemahaman terhadap pasar dan produk, yang didalamnya terdapat usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk senantiasa melakukan penelitian dan riset pasar sehingga melahirkan sebuah produk yang memenuhi selera dan memberikan penilaian produk yang sesuai selera pasar.

‘Pada penelitian ini jenis data dan sumbernya dapat dibedakan sebagai berikut :

1) Jenis data menurut sifatnya

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data berupa angka-angka dan dapat dihitung secara statistik. Adapun data yang digunakan adalah jumlah kunjungan wisatawan ke Hotel The Royal Pitamaha.

2) Data menurut sumbernya dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dengan melakukan wawancara atau penyebaran kuisisioner untuk memperoleh data dari pendapat pelanggan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak-pihak terkait baik berupa buku, jurnal serta artikel-artikel yang dianggap sesuai dan menarik bagi penelitian ini.

Dalam penelitian ini, populasinya adalah wisatawan yang menginap di Hotel The Royal Pitamaha. Metode penentuan sampel yang digunakan yaitu non-probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Rahyuda, dkk,2004). Teknik non probability sampling yang dipilih adalah sampling purposive yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penelitian ini akan menggunakan sampel yang layak dimana digunakan sebanyak 100 orang untuk memperoleh hasil yang akurat.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode *survey* dengan teknik wawancara menggunakan kuisisioner. Selanjutnya, kuisisioner diuji dengan menggunakan program SPSS untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari kuisisioner tersebut.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Untuk dapat memenuhi syarat validitas, Menurut Sudarmanto (2005 : 84) maka butir pertanyaan dalam penelitian harus memiliki koefisien korelasi $> 0,3$. Apabila korelasi antar butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir pertanyaan atau pertanyaan didalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi dari 24 indikator dengan 100 responden memiliki nilai yang lebih besar dari 0,3, maka disimpulkan seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Uji validitas dari 24 indikator yang digunakan menghasilkan korelasi yang terkecil adalah 0,521 dan korelasi terbesar adalah 0,924 yang artinya memiliki validitas yang tinggi. Hasil uji validitas yang dilakukan dengan kuesioner pada peneltian ini adalah valid maka dapat dilaksanakan analisa selanjutnya.

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran dimana pengujuannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Menurut Ghozali (2006) variabel dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Diferensiasi Produk	0,926	Reliabel
Diferensiasi Pelayanan	0,924	Reliabel
Diferensiasi Citra	0,873	Reliabel
Daya Saing Berkelanjutan	0,872	Reliabel

Sumber : Data Diolah (2015)

Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil perhitungan reliabilitas seluruhnya memperoleh koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu yang berbeda.

Untuk Mengetahui besarnya pengaruh diferensiasi produk (X_1), diferensiasi pelayanan (X_2) dan diferensiasi citra (X_3) terhadap daya saing berkelanjutan (Y) di Hotel The Royal Pitamaha, sebagai perhitungan digunakan model persamaan regresi linier berganda yaitu,

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- Y = Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan
- X_1 = Diferensiasi Produk
- X_2 = Diferensiasi Pelayanan
- X_3 = Diferensiasi Citra
- $\beta (1,2,3)$ = koefisien regresi parsial
- e_1 = Tingkat kesalahan (gangguan) stokastik

Berdasarkan hasil output menggunakan Software IBM 19 diperoleh penelitian pada Tabel 3.

Table 3.
Hasil Regresi antara Diferensiasi Produk, Diferensiasi Pelayanan dan Diferensiasi Citra terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha Ubud

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Regresi	Standard Error	t-hitung	Sig
Daya Saing Berkelanjutan (Y)	Diferensiasi Produk (X_1)	,173	,079	2,179	,032
	Diferensiasi Pelayanan (X_2)	,433	,094	4,633	,000
	Diferensiasi Citra (X_3)	,217	,098	2,211	,029
<i>Constan</i> = 3,407			F-hitung = 51,875		
<i>R-Square</i> = ,618			Sig = ,000		

Sumber : Data diolah (2015)

Persamaan garis linear bergandannya adalah :

$$\begin{aligned} \hat{Y} &= b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \\ Y &= 3,407 + 0,173X_1 + 0,433X_2 + 0,217X_3 \\ SE &= \quad (0,079) \quad (0,094) \quad (0,098) \\ t_{hit} &= \quad 2,179 \quad 4,633 \quad 2,211 \\ Sig &= \quad 0,032 \quad 0,000 \quad 0,029 \\ R^2 &= 0,618 \quad F_{hit} = 51,875 \quad Sig = 0,000 \end{aligned}$$

Sebelum hasil analisis regresi tersebut diberikan interpretasi lebih lanjut dan dibahas sebagai hasil penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang dilakukan terhadap model ini adalah uji normalitas, uji multikoleniaritas, dan uji heteroskedastisitas.

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa hasil dari Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,117. Hasil ini menyatakan bahwa variabel diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra berdistribusi normal. Hal tersebut ditunjukkan pada hasil Asymp.Sig.(2-tailed) sebesar 0,117 yang lebih besar dari taraf nyata yang digunakan sebesar 0,05. Oleh karena itu model dikatakan berdistribusi normal, maka model dapat dikatakan layak dan pantas digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Merupakan keadaan dimana satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linear dari variabel independen lainnya, hubungan seperti ini bisa sempurna atau tidak sempurna. Kondisi yang harus dipenuhi agar tidak terjadi multikolinearitas adalah *Tolerance value* lebih tinggi dari 0,1 atau *Variance Inflator Factor* (VIF) lebih kecil daripada 10. Berdasarkan pengujian

IBM SPSS 19 diperoleh hasil olahan data dari perhitungan *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* yang ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.
Perhitungan *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor*

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Diferensiasi Produk (X_1)	,574	1,742
Diferensiasi Pelayanan (X_2)	,381	2,628
Diferensiasi Citra (X_3)	,400	2,499

Sumber : Data diolah (2015)

Tabel 4 menunjukkan, bahwa diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra memiliki nilai VIF dibawah 10 dan nilai *Tolerance* diatas 0,10. Ini berarti tidak terjadi multikolinearitas antara diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra.

Uji autokorelasi dapat dilihat pada hasil *Regresi Analysis* dengan menggunakan bantuan IBM SPSS, dengan menggunakan tolak ukur autokorelasi. Hasil perhitungan diperoleh bahwa $du(1,76) < 2,005 < 2,24$. Hasil diperoleh menyatakan bahwa nilai d hitung jatuh pada daerah tidak mengandung autokorelasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak ada autokorelasi dalam variabel baik autokorelasi positif maupun autokorelasi negative.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji Park. Hasil analisis heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Heteroskedastisitas dengan Uji Park

Variabel	Sig
Diferensiasi Produk (X_1)	,148
Diferensiasi Pelayanan (X_2)	,836
Diferensiasi Citra (X_3)	,478

Sumber : Data diolah (2015)

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai residual kuadrat, maka hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan dalam model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian secara serempak digunakan untuk mengetahui variabel bebas (diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra), secara serempak terhadap variabel terikat daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha. Dari hasil pengolahan SPSS diperoleh hasil uji F (Anova) pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Uji Serempak (F-Test)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	292,270	3	97,423	51,875	,000 ^b
1 Residual	180,290	96	1,878		
Total	472,560	99			

Sumber : Data diolah (2015)

Hasil uji serempak diperoleh nilai F-hitung ($51,875$) > F-tabel ($2,68$) maka H_0 ditolak atau nilai sig ($0,000$) < dari $0,05$, ini berarti diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra secara serempak berpengaruh nyata terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha. Hal ini disebabkan karena diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi

citra secara serempak berpengaruh terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.

Lama tinggal dan banyaknya kunjungan wisatawan menunjukkan loyalitas dari pelanggan. Hal ini salah satu faktor penting dalam mempertahankan daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha. Hal ini sejalan dengan apa yang pernah diungkapkan Kotler dan Keller (2009) yang menyatakan bahwa strategi diferensiasi adalah salah satu cara untuk dapat menang dalam persaingan dengan menonjolkan hal berbeda dengan keunikan tersendiri sehingga memiliki nilai lebih yang lebih unggul dimata konsumen. Hal serupa juga diungkapkan oleh Perlusz, Gattiker dan Pedersen (2000) dalam budioyono (2004) konsumen. suatu penentu terpenting pada kesuksesan produk dan keuntungan adalah pada mutu produk (perlusz, Gattiker dan Pedersen, 2000) dalam budioyono (2004) mengatakan hal sama bahwa nilai lebih produk dapat meningkatkan nilai produk di mata konsumen. Sehingga hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi diferensiasi yang digunakan oleh Hotel The Royal Pitamaha yakni diferensiasi produk, pelayanan dan citra merupakan variabel yang mempengaruhi daya saing berkelanjutan secara serempak.

Pengujian yang dilakukan secara parsial terhadap parameter, dilakukan dengan menggunakan uji t (t-test). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh diferensiasi produk, diferensiasi layanan dan diferensiasi citra terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.

Tabel 7.
Hasil Uji Parsial Variabel Diferensiasi Produk
dengan variabel daya saing berkelanjutan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,407	1,390		2,452	,016
Diferensiasi Produk	,173	,079	,181	2,179	,032

Sumber : Data diolah (2015)

Oleh karena nilai t-hitung (2,179) > t-tabel (1,984) maka H_0 ditolak, ini berarti diferensiasi produk berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.

Semakin baik penilaian pengunjung terhadap diferensiasi produk yang dilakukan oleh Hotel The Royal Pitamaha maka akan semakin baik daya saing berkelanjutan pada persaingan akomodasi oleh Hotel The Royal Pitamaha. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan Kotler (2002) setiap produk akan dipengerahi oleh potensi diferensiasi salah satunya adalah diferensiasi produk. Hotel The Royal Pitamaha melakukan strategi diferensiasi produk untuk memenangkan daya saing berkelanjutan. Salah satu yang dilakukan oleh Hotel The Royal Pitamaha untuk memberikan pilihan yang sesuai dengan keinginan pelanggan. The Royal Pitamaha memiliki 4 pilihan tersendiri dari jenis kamar yang disediakan yakni Royal House, Deluxe Pool Villa, Pool Villa, Helaing Villa dan Royal Pool Villa.

Dengan melakukan diferensiasi terhadap jenis kamar yang disediakan. Diferensiasi produk memiliki peran penting dalam keberlangsungan dalam persaingan sehingga memunculkan daya saing berkelanjutan yang akan berlanjut dengan mengedepankan keunikan produk yang diberikan oleh The Royal

Pitamaha. Salah satu indikator yang dapat dilihat adalah terpenuhinya keinginan pelanggan untuk menginap karena kekhasan dan keunikan yang diberikan oleh Hotel The Royal Pitamaha. Seperti yang penelitian yang dilakukan oleh Sumandy (2005), dalam penelitiannya menemukan bahwa diferensiasi produk merupakan hal yang sangat penting dalam persaingan. Dilain sisi diferensiasi produk tidak hanya sekedar berbeda namun harus memiliki kekhususan yang tak berujung. Diferensiasi produk harus terfokus pada keinginan konsumen khususnya pada persepsi konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Kekhususan produk yang disajikan oleh Hotel The Royal Pitamaha sudah melekat secara khusus di hati pelanggan, selain itu diferensiasi produk yang dilakukan juga merupakan value yang sangat unik dengan dipadu keindahan budaya yang sudah melekat pada jiwa dari setiap sudut Hotel yang menyajikan diferensiasi secara alamiah yang membantu pemasaran yang berbasis pada daya saing berkelanjutan.

Tabel 8.
Hasil Uji Parsial Variabel Diferensiasi pelayanan
dengan variabel daya saing berkelanjutan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,407	1,390		2,452	,016
Diferensiasi Pelayanan	,433	,094	,473	4,633	,000

Sumber : Data diolah (2015)

Oleh karena nilai t-hitung (4,633) > t-tabel (1,984) maka H_0 ditolak, ini berarti diferensiasi pelayanan berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.

Diferensiasi pelayanan yang dilakukan di Hotel The Royal Pitamaha memiliki pengaruh positif terhadap mempertahankan kemampuan hotel dalam

mempertahankan daya saing. Diferensiasi pelayanan adalah variabel yang digunakan untuk membuat perbedaan terhadap produk, dimana ketika produk fisik sulit dibedakan oleh pelanggan, salah satu faktor penting yang mempengaruhi adalah kualitas pelayanan yang diberikan. Salah satu faktor penting dalam membentuk keunggulan bersaing perusahaan yang berkelanjutan adalah keramahan staf dan karyawan yang memberikan pengaruh signifikan dalam meningkatkan daya saing berkelanjutan melalui diferensiasi pelayanan.

Diferensiasi pelayanan yang dilakukan oleh The Royal Pitamaha adalah selain memberikan pelayanan yang berciri khas pada kekeluargaan, cepat tanggap adalah kunci keberhasilan The Royal Pitamaha dalam mempertahankan keunggulan bersaingnya. Kecepatan dan tanggap dalam memberikan pelayanan yang diberikan oleh karyawan, merupakan konsep penting yang dilakukan oleh The Royal Pitamaha untuk menanamkan rasa tanggung jawab tinggi pada jiwa karyawan untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Kecepatan dan fleksibilitas telah menciptakan diferensiasi pelayanan yang menyokong dan mendukung keunggulan daya saing pada hotel The Royal Pitamaha. Diungkapkan oleh Tjiptono (2001), hal penting lain yang perlu dilakukan secara berkelanjutan dan konsisten dalam mempertahankan kualitas layanan yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Kualitas jasa adalah hal dapat lebih dirasakan oleh pelanggan karena merupakan pelayanan langsung yang dapat dirasakan oleh pelanggan sehingga jika dapat dilakukan dengan konsisten dan tanggap maka akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Tabel 9.
Hasil Uji Parsial Variabel Diferensiasi pelayanan
dengan variabel daya saing berkelanjutan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,407	1,390		2,452	,016
Diferensiasi Citra	,217	,098	,220	2,211	,029

Sumber : Data diolah (2015)

Oleh karena nilai t-hitung (2,211) > t-tabel (1,984) maka H_0 ditolak, ini berarti diferensiasi citra berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.

Diferensiasi citra memberikan dapat positif terhadap peningkatan keunggulan daya saing pada Hotel The Royal Pitamaha, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Delmas (2000) yang menyatakan bahwa diferensiasi citra dapat diwujudkan dengan cara pemasaran yang berbeda. Citra yang penting akan melekat di hati pelanggan dan memberikan kesan untuk selalu memberikan image positif sehingga memunculkan kesetiaan pelanggan. The Royal Pitamaha selalu menciptakan citra yang memiliki kekhususan yang sulit ditiru oleh pesaing. Dengan memanfaatkan alam dan budaya asli yang memang telah ada dan melekat pada konsep dari citra yang diciptakan oleh hotel dalam mewujudkan keunggulan dalam meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Salah satu citra yang dikembangkan oleh hotel adalah kemampuan pihak hotel dalam mengemas acara yang digabungkan dengan kegiatan adat tertentu. Hal ini memberikan citra kuat hotel di hati pada pelanggan, diferensiasi citra inilah yang mewujudkan kemampuan dan keunggulan daya saing berkelanjutan bagi Hotel The Royal Pitamaha.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan judul penelitian, pokok permasalahan, tujuan penelitian, rumusan hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka dikemukakan simpulan dan saran sebagai berikut:

- 1) Diferensiasi produk berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.
- 2) Diferensiasi pelayanan berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.
- 3) diferensiasi citra berpengaruh positif dan nyata terhadap daya saing berkelanjutan pada Hotel The Royal Pitamaha.

Saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Pentingnya menjaga keberlangsungan keunggulan daya saing di Hotel The Royal Pitamaha pada persaingan akomodasi di Bali khususnya di Ubud, merupakan pekerjaan berat bagi pemilik dan pengelola untuk dapat selalu menciptakan suasana nyaman dengan pelayanan terbaik. Inovasi – inovasi berbasis komputersasi di era modern harus selalu dipadukan dengan kebudayaan dan unsur seni yang sudah melekat di jiwa masyarakat Ubud. Sehingga dalam persaingannya The Royal Pitamaha dapat memberikan kesan terbaik yang masih memegang teguh adat dan norma yang selama ini melekat seiring berkembangnya hotel The Royal Pitamaha.
- 2) Penerapan dan aplikasi manajemen pemasaran yang berbasis pada diferensiasi dan inovasi dalam bidang perhotelan berpengaruh sangat positif pada kinerja perusahaan. Hal ini tentu dapat menjadi pondasi penting dalam strategi

keunggulan daya saing berkelanjutan. Kondisi ini adalah titik penting didalam membantu Hotel The Royal Pitamaha dalam perkembangan usahanya, serta dapat menjadikan pembeda dari pesaing yang semakin banyak saat ini.

REFERENSI

- Ambarwati, Sri Dwi Ari. 2003. “*Upaya Membangun Brand Image dan Brand equity melalui Kegiatan periklanan yang Efektif*”. STIE Widya Winata. Yogyakarta No. 29 (Mei-Agustus). pp.127-139.
- Barney. 1991. “ Firm resources and sustained competitive advantage, “*Journal of management*, vol 17, no. 1, pp.99-120
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280
- Buwono, Akbar. 2014. Realisasi Investasi Sektor Pariwisata Semester I 2014 Mencapai US\$ 255,99 Juta. Regional Analyst at VibizResearch/VM?BD-Parekraf. (Diunduh tanggal 3 September 2014
- Cronin, J. Joseph Jr.; Michael K. Brady dan G. Tomas M. Hult.2000. Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral intentions in Service Environments,*Journal of Retailing*, Volume 76(2) pp. 193–218, ISSN: 0022-4359 Delmas, Magali. 2000. “Deregulation Environmental Differentiation in The Electric
- Ferdinand, Agusty, 2003, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Fakultas Ekonomi Undip, Semarang
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7, 91–102.
- Kartajaya, H. 2002. Hermawan Kartajaya on Marketing. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, Philip, 2006, *Manajemen Pemasaran*. Edisi Mienium, Prenhallindo, Jakarta
- Kotler, Philip & Kevin Lan Keller (2007). *Manajemen Pemasaran* (edisi duabelas) jilid 1 (Benyamin Molan., alih bahasa). Jakarta: Indeks.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, Free Press, New York
- Mill, R.2000. *Tourism The Internasional Business*. Jakarta: PT Raja Grafinso Persada

- Pina, Jose M. 2004. *“Modelling the Impact of Service Brand Extension on Corporate Image”*. *Jornal of Consumer Marketing* Vol. 21 No. 1. pp. 39-50.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Sher Akbar, Ahmad Puad Mat Som, Fazli Wadood, Naser Jamil Alzaidiyeen. 2010. Revitalization of Service Quality to Gain Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 6.
- Shelton, Ken. 1997. *“In Search of Quality”*. PT. Gramedia. Pustaka Utama
- Sugiyono. (2007). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.
- Teece et al, 1997. “The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350
- Tjiptono, Fandy. (2001). *Service, Quality, Satisfaction*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Loasby, B. J. (2010). Capabilities and strategy: Problems and prospects. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1301–1316
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, 25–40.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.