DAFTAR PUSTAKA

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development, 39*(4), 437-451. doi:10.1108/jmd-06-2019-0253

Aghazadeh, H., Beheshti Jazan Abadi, E., & Zandi, F. (2022). Branding advantage of agri-food companies in competitive export markets: a resource-based theory. *British Food Journal, 124*(7), 2039-2060. doi:10.1108/bfj-08-2021-0952

Ahn, J., Back, K.-J., Barišić, P., & Lee, C.-K. (2020). Co-creation and integrated resort experience in Croatia: The application of service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing & Management, 17*. doi:10.1016/j.jdmm.2020.100443

Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 34*, 105-114. doi:10.1016/j.jhtm.2018.01.004

Alnawas, I., & Abu Farha, A. (2020). Strategic orientations and capabilities' effect on SMEs' performance. *Marketing Intelligence & Planning, 38*(7), 829-845. doi:10.1108/mip-11-2019-0548

Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 28*(7), 833-861. doi:10.1080/19368623.2019.1568339

Amaya, A. A., Wu, W.-Y., & Liao, Y.-K. (2021). The mediation effects of team information processing on new product development success: revising the role of innovation orientation and team unlearning. *European Journal of Innovation Management, 25*(3), 881-900. doi:10.1108/ejim-05-2020-0188

Andriani, D. (2020). Pesanan Kamar Meningkat 80 Persen, RedDoorz Segera Hadirkan Merek Hotel Baru. https://traveling.bisnis.com/read/20201022/20201102/21308623/pesanan-kamar-meningkat-20201080-persen-reddoorz-segera-hadirkan-merek-hotel-baru.

Aprilyani, J. (2020). Di tengah pandemi, OYO kerek okupansi hotel. *Kontan,* pp. https://industri.kontan.co.id/news/di-tengah-pandemi-oyo-kerek-okupansi-hotel. Retrieved from https://industri.kontan.co.id/

Arbuckle, J. L. (2016). *IBM® SPSS® Amos™ 24 User's Guide*: Amos Development Corporation.

memasukkan variabel lain yang dapat menjembatani hubungan *big data analytics capability* terhadap *service experience reconfiguration*.

Dalam beberapa tahun kedepan, eksplorasi konseptual ekosistem dan institusi layanan merupakan konsep yang dikembangkan dalam *service dominant logic* (Vargo & Lusch, 2017). Penelitian ini telah membahas *value co-creation* dalam konteks perhotelan dengan ekosistem layanan ketika kondisi ketidakpastian karena Covid-19. Penelitian mendatang mengenai penciptaan nilai bersama pasca pandemi dengan memusatkan perhatian pada ekosistem layanan, akan berguna untuk mengklarifikasi isu-isu konseptual dalam *service dominant logic* seperti misalnya "bagaimana ekosistem layanan beradaptasi dan berkembang?". Perusahaan perlu menciptakan eksostem layanan yang tahan terhadap kondisi ketidakpastian, termasuk adanya ancaman keamanan, kesehatan dan bencana sosial. Untuk melihat dengan mudah agenda penelitian mendatang, maka Tabel 5.4 disajikan berikut ini.

Tabel 5. 4 Agenda Penelitian Mendatang

No.	Agenda Penelitian Mendatang
1.	Mengingat pentingnya penanganan bencana pada bisnis hotel, penelitian selanjutnya mengenai *disaster management framework* dalam konteks bencana kesehatan di industri perhotelan akan menarik untuk dilakukan.
2.	Hasil penelitian menunjukkan *big data analytics capability* tidak berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration*, sehingga penelitian mendatang akan sangat bermanfaat apabila memasukkan variabel lain yang dapat menjembatani hubungan antara kedua variabel tersebut.
3.	Penelitian mendatang mengenai penciptaan nilai bersama pasca pandemi dengan memusatkan perhatian pada ekosistem layanan, akan berguna untuk mengklarifikasi isu-isu konseptual dalam *service dominant logic* seperti misalnya "bagaimana ekosistem layanan beradaptasi dan berkembang?".

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Sejumlah otoritas dan organisasi dunia telah mengeluarkan pedoman dan rekomendasi untuk pertimbangan operasional di hotel selama masa pandemi Covid-19. Para pelaku bidang perhotelan tidak hanya mematuhi rekomendasi organisasi dunia, namun juga memprakarsai berbagai cara untuk memastikan bahwa hotel yang dikelola aman dari virus Corona. Mengingat pentingnya penanganan bencana pada bisnis hotel, maka penelitian selanjutnya mengenai penanggulangan bencana akan menarik untuk dilakukan. Penelitian sebelumnya mengenai bencana alam (Lagiewski & Perotti, 2023), ketegangan politik (Poria, Singal, Wokutch, & Hong, 2014), namun penelitian mengenai *disaster management framework* (Hao et al., 2020) dalam konteks bencana kesehatan belum banyak dibahas pasca pandemi ini karena penelitian tentang pandemi baru populer di tahun 2020.

Munculnya *big data* telah mengubah pemrosesan informasi lintas industri. Salah satu yang terkena dampak tentunya industri perhotelan. Data merupakan salah satu aset penting dan berharga dalam industri ini. Kemampuan pengelolaan data besar telah mengubah sistem pemrosesan informasi hotel dan menawarkan peluang besar bagi hotel (Talón-Ballestero et al., 2022). Namun dalam penelitian ini, ternyata *big data analytics capability* tidak berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration* yang dapat berpengaruh terhadap *marketing performance*. Untuk itu penelitian mendatang akan sangat menarik dan bermanfaat apabila

		menyusun panduan penanggulangan bencana, untuk membuat penyesuaian layanan apabila terjadi bencana.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

5.5 Keterbatasan Penelitian

Seperti penelitian empiris lainnya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini memiliki *response rate* hanya sebesar setengah dari jumlah responden. Email yang dikirimkan kepada hotel hanya menghasilkan respon sebesar setengah dari jumlah email yang dikirimkan. Walaupun judul email sudah mendorong penerima email untuk membuka email dan mengisi kuesioner, pada kenyataannya masih sedikit responden yang mengisi kuesioner penelitian. Kedua, sampel dalam penelitian ini terdiri dari manajer dan supervisor hotel di Indonesia. Namun demikian, sebagian besar berada di kota dan sisanya berlokasi di kabupaten. Hal tersebut mungkin dapat membatasi latar belakang budaya dan ruang lingkup survei. Untuk melihat dengan lebih jelas mengenai keterbatasan penelitian dalam penelitian, maka disajikan Tabel 5.3 berikut.

Tabel 5. 3 Keterbatasan Penelitian

No.	Keterbatasan Penelitian
1.	Penelitian hanya menghasilkan respon sebesar setengah dari jumlah email yang dikirimkan.
2.	Sampel dalam penelitian ini terdiri dari manajer dan supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Indonesia. Namun demikian, sebagian besar berada di kota, dan sisanya berlokasi di kabupaten

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

berwujud, seperti perhatian, bantuan, dan keramahan. Namun masalah yang mungkin muncul adalah apabila terjadi bencana, baik bencana alam, krisis politik, maupun pandemi. Hotel harus tetap fokus pada mempertahankan operasional selama ada peristiwa yang mengganggu. Sehingga dibutuhkan panduan operasional sebagai acuan apabila terjadi bencana. Sebagian besar panduan operasional hotel telah membahas mengenai penanggulangan bencana, namun bencana apa saja yang telah disampaikan dalam panduan, tentu saja dibutuhkan rencana dan tindakan yang lebih nyata. Mengingat hasil penelitian ini yang memberikan pengetahuan bahwa Covid-19 dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja pemasaran, maka hotel perlu menyusun panduan penanggulangan bencana seperti pandemi Covid-19. Untuk melihat dengan lebih jelas mengenai implikasi manajerial dalam penelitian ini, maka disajikan Tabel 5.2 berikut ini.

Tabel 5. 2 Implikasi Manajerial

No.	Variabel	Implikasi Manajerial
1.	*Customer-Centric Strategy*	Pada umumnya layanan hotel bersifat homogen, namun demikian penelitian tentang implementasi *customer-centric strategy* ini memberikan tambahan pengetahuan mengenai bagaimana sebaiknya hotel melakukan personalisasi layanan sesuai permintaan tamu.
2.	*Service Experience Reconfiguration*	Temuan penelitian menunjukkan bahwa *service experience reconfiguration* dapat meningkatkan kinerja pemasaran bahkan pada saat pandemi Covid-19. Untuk itu, manajer Hotel perlu meningkatkan upaya penyusunan ulang layanan, termasuk menyiapkan staff dan lingkungan layanan untuk meningkatkan nilai pengalaman tamu.
		Mengingat hasil penelitian ini memberikan pengetahuan bahwa Covid-19 dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja pemasaran, maka hotel perlu

cukup sulit untuk membiasakan mendengarkan tamu. Namun demikian, dari layanan yang homogen, hotel dapat melakukan personalisasi layanan sesuai informasi dari tamu. Informasi yang disampaikan oleh tamu belum tentu mengenai komplain layanan, bisa jadi berupa harapan layanan yang ingin diterima di masa mendatang. Sehingga karyawan hotel dapat dilatih untuk lebih mendengarkan tamu dengan cermat dan memahami masalah yang dialami oleh tamu. Dengan demikian hotel dapat menyediakan layanan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh tamu.

Kedua, implementasi *service experience reconfiguration* yang penting bagi hotel. Memahami pelanggan hotel dalam pengalaman layanan selama pandemi memiliki implikasi penting untuk manajer agar dapat mempersiapkan staf untuk melayani pelanggan. Namun langkah selanjutnya yang penting adalah mempersiapkan pengalaman layanan yang akan diberikan hotel kepada tamu. Penelitian ini memberikan saran mengenai penyusunan ulang layanan dengan mempersiapkan lingkungan fisik yang telah disesuaikan dengan kondisi tamu dan pandemi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penyusunan ulang layout restoran, ruang terbuka hijau, dekorasi kamar dan suasana hotel dapat meningkatkan kinerja pemasaran bahkan pada saat pandemi Covid-19 sedang terjadi.

Ketiga, mengenai adanya kerangka penanggulangan bencana di hotel. Telah dipahami bersama oleh manajer hotel bahwa sumber kepuasan tamu tidak hanya berasal dari layanan berwujud seperti penyejuk ruangan, lampu dan lift, namun juga dapat bersumber dari aspek layanan yang tidak

5.4 Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi hotel yang sedang berusaha meningkatkan kinerja pemasaran terutama di tengah kondisi yang tidak menentu seperti misalnya pandemi. Perubahan kondisi dunia, termasuk perubahan dalam bidang keamanan, sosial budaya dan kesehatan tidak dapat dihindari. Namun demikian perubahan tersebut dapat berdampak terhadap sukses tidaknya bisnis hotel. Hotel apabila mampu memberikan nilai yang paling berkesan pada perjalanan pengalaman tamu, akan memiliki memori yang tertanam kuat di benak tamu. Memori tersebut sangat bermanfaat bagi hotel ketika tamu akan memilih dan merekomendasikan hotel kepada orang lain. Nilai yang diterima tamu hotel dapat berbentuk pengalaman yang tersimpan di benak tamu. Sehingga memahami perjalanan pengalaman layanan tamu hotel merupakan hal yang perlu diperhatikan manajer bidang perhotelan.

Dari temuan yang telah dibahas dalam bagian sebelumnya, penelitian ini memberikan saran kepada manajer bidang perhotelan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik. Pertama, penerapan *customer-centric strategy*. Telah disebutkan pada penelitian-penelitian sebelumnya bahwa *customer-centric strategy* masih berada dalam ranah ilmu pengetahuan, dan belum diaplikasikan pada praktik manajemen seperti di industri perhotelan. Namun demikian hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai saran bagi manajer hotel mengenai penerapan *customer-centric strategy* dalam praktik di lapangan. Pada banyak contoh, pengelola hotel merasa bahwa layanan yang diberikan hotel bersifat homogen, sehingga

Kontribusi selanjutnya penelitian ini terhadap *service dominant logic* adalah dilakukan pada saat pandemi Covid-19, dimana perusahaan terikat oleh tindakan pembatasan, peraturan kesehatan dan kebersihan, serta penutupan perbatasan, industri perjalanan, pariwisata. Selain itu, perhotelan global termasuk di antara sektor-sektor yang paling terkena dampak pandemi ini. Hal tersebut secara langsung dan tidak langsung dapat mempengaruhi bagaimana perusahaan menyampaikan nilai kepada pelanggan.

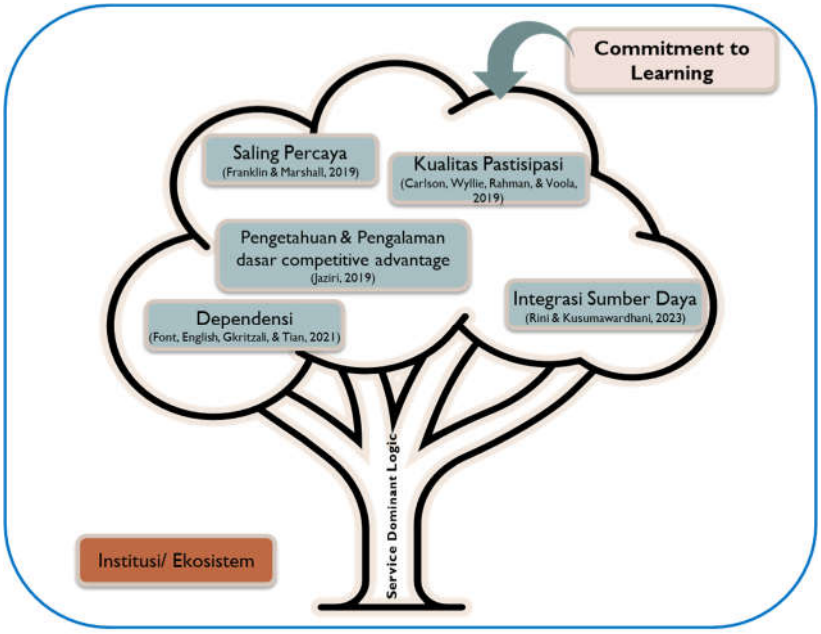
Penelitian ini memberikan tambahan pengetahuan mengenai bagaimana perusahaan dalam sektor pariwisata seperti perhotelan mempersiapkan penyusunan ulang layanan untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal termasuk krisis kesehatan. *Service experience reconfiguration* pada prinsipnya menyiapkan layanan pelanggan dengan memperhatikan setiap titik kontak antara pelanggan dengan hotel. Dengan karakteristik yang ada didalam *service experience reconfiguration*, bukan tidak mungkin hotel dapat mempersiapkan diri apabila dikemudian hari terjadi krisis dan menjadi bagian dari strategi hotel merespon krisis (Coombs, 2015). Sehingga penciptaan nilai bersama yang dibahas dalam *service dominant logic* dapat tetap dapat terjadi meskipun dalam situasi krisis. Penelitian ini memberikan tambahan pengetahuan pada *service dominant logic* mengenai bagaimana penciptaan bersama nilai pengalaman dapat dipersiapkan dalam konteks perhotelan pada saat krisis pandemi Covid-19.

institusi yang juga di bahas dalam salah satu kerangka pikir *service dominnat logic*. Penciptaan nilai bersama dalam ekosistem dimungkinkan atau dibatasi oleh institusi, yaitu aturan, norma, makna, simbol, praktik yang terhubung melalui aturan kelembagaan (Vargo & Lusch, 2015). *Service Experience Reconfiguration* memberikan tambahan penegasan bahwa penciptaan bersama nilai pengalaman dapat dihasilkan dari adanya proses integrasi berulang antara aktor, sumber daya dan konteks yang diatur dalam sebuah institusi/ ekosistem layanan.

Karakteristik *service experience reconfiguration* yang memusatkan perhatian pada titik kontak dimana hotel bertemu dengan tamu, tentu melibatkan serangkaian aturan dan nilai dalam menciptakan layanan. Penataan ruang pelayanan, penyediaan makanan, pengelolaan karyawan dengan memperhatikan selera dan permintaan pelanggan, dibatasi dengan aturan hotel akan menghasilkan nilai pelayanan yang dipersonalisasi namun tetap dalam ekosistem layanan sesuai standar hotel. Penciptaan bersama nilai pengalaman dalam konteks hotel, dilakukan bersama antar aktor yang terlibat dengan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki. Proses penciptaan nilai itu di koordinasikan berdasarkan aturan, kebijakan, norma dan nilai yang dianut oleh hotel. Nilai pengalaman yang di susun oleh hotel dilakukan dalam kebijakan yang mengatur bagaimana batasan layanan yang diberikan kepada tamu. Dari sisi tamu hotel, penciptaan bersama nilai pengalaman dihasilkan dalam kerangka ekosistem seperti daya beli, norma sosial dan mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh hotel.

belajar. Sepanjang yang diketahui, perspektif *commitment to learning* belum pernah dibahas dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Sehingga, *Service Experience Reconfiguration* yang merupakan variabel baru dalam penelitian ini, dapat memberikan kontribusi pada *Service Dominant Logic* yaitu sebuah perspektif baru mengenai *commitment to learning*. Penciptaan nilai bersama terjadi melalui proses yang panjang, dengan keterlibatan beberapa aktor. Lebih dari itu, adanya komitmen untuk terus belajar dalam menghasilkan nilai yang terbaik juga merupakan sebuah perspektif baru yang perlu dipahami dalam penciptaan nilai bersama. Untuk melihat kontribusi *service experience reconfiguration* pada *service dominant logic*, maka disajikan Gambar 5.4 berikut.

Gambar 5. 4 Kontribusi *Service Experience Reconfiguration* pada SDL

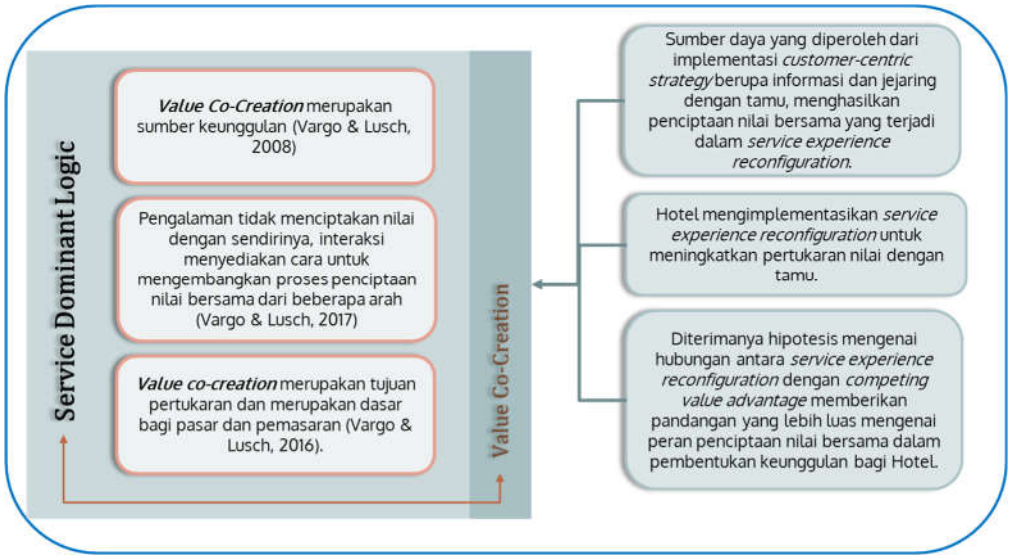


Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

Kontribusi selanjutnya dari *service experience reconfiguration* pada *service dominant logic* yaitu pada penegasan adanya peran ekosistem atau

gambaran yang lebih jelas mengenai hasil penelitian terhadap implikasi teori dalam penelitian ini, maka disajikan Gambar 5.3 sebagai berikut.

Gambar 5. 3 Kontribusi Hasil Penelitian Terhadap SDL



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

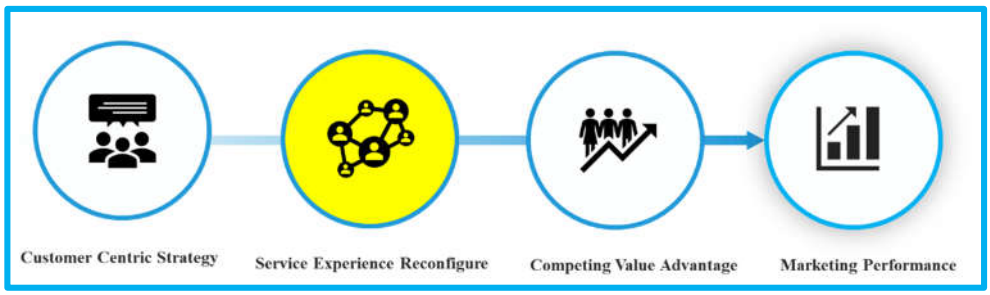
Penelitian ini berhasil mendapatkan sudut pandang yang lebih luas mengenai penciptaan nilai bersama dalam *service-dominant logic*. Mengingat penciptaan nilai bersama adalah sebuah konsep abstrak dan karenanya tidak dapat diamati secara langsung, maka penelitian empiris mengenai perspektif penciptaan nilai bersama dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai konsep tersebut (Brodie, 2017). Penciptaan nilai bersama tidak hanya dapat dimaknai dengan kualitas partisipasi (Carlson et al., 2019), saling percaya (Franklin & Marshall, 2019), dependensi (Font, English, Gkritzali, & Tian, 2021), integrasi sumber daya (Rini & Kusumawardhani, 2023), pengetahuan dan pengalaman merupakan dasar competitive advantage (Jaziri, 2019), namun juga adanya komitmen untuk

tidak menciptakan nilai dengan sendirinya, dan interaksi menyediakan cara untuk mengembangkan proses penciptaan nilai dari beberapa arah (Vargo & Lusch, 2017). Hal tersebut bermakna, masing-masing aktor tidak dapat menciptakan nilai sendiri dan hanya ketika para aktor berinteraksi satu sama lain, penciptaan nilai dapat terjadi. Penjelasan sebelumnya juga dibuktikan dengan adanya hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration*. *Customer-centric strategy* memungkinkan perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan interaksi dengan tamu hotel, sehingga mudah dalam menyiapkan layanan personal yang diinginkan tamu. Berdasarkan sumber daya berupa informasi dan jejaring dengan tamu, penciptaan nilai bersama melalui *service experience reconfiguration* dapat terjadi.

Implikasi ketiga dari temuan penelitian ini adalah adanya penegasan mengenai pendapat dalam *service-dominant logic* bahwa penciptaan nilai bersama merupakan tujuan pertukaran dan merupakan dasar bagi pasar dan pemasaran (Vargo & Lusch, 2016). Pembuktian dari pendapat tersebut adalah adanya hubungan antara *service experience reconfiguration* terhadap *marketing performance*. *Service experience reconfiguration* yang merupakan cerminan dari proses penciptaan nilai bersama, dalam penelitian ini terbukti dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Hotel melakukan *service experience reconfiguration* dengan tujuan agar mudah ketika menjual layanannya, atau dengan kata lain untuk memudahkan dalam melakukan pertukaran nilai antara hotel dengan tamu. Untuk memberikan

terhadap *service experience reconfiguration* sehingga berpengaruh terhadap *competing value advantage* dan *marketing performance*, maka dapat dilihat gambar 5.2 berikut ini.

Gambar 5. 2 Strategi Peningkatan *Marketing Performance*



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

5.3 Implikasi Teori

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi teori. Pertama, diterimanya hipotesis mengenai hubungan antara *service experience reconfiguration* dengan *competing value advantage*, membuktikan bahwa penciptaan nilai bersama merupakan sumber dari adanya keunggulan (Vargo & Lusch, 2008). *Service experience reconfiguration* merupakan proses penciptaan nilai bersama yang dilakukan oleh banyak aktor yang terlibat. Setelah hotel melakukan rekonfigurasi ulang layanannya berdasarkan sumber daya yang dimilikinya, maka hotel memiliki nilai bersaing yang lebih unggul dibandingkan hotel lainnya. Untuk itu hasil penelitian ini memberikan pandangan yang lebih luas mengenai peran penciptaan nilai bersama dalam pembentukan keunggulan bagi hotel.

Implikasi kedua dari hasil penelitian ini adalah pembuktian dari pembahasan *service-dominant logic* mengenai pengalaman. Pengalaman

advantage yang pada akhirnya berpengaruh terhadap *marketing performance* merupakan pemikiran yang logis dan telah terbukti dalam penelitian ini. Jebakan bagi hotel yang umumnya terjadi adalah hanya memperhatikan satu interaksi atau titik kontak dengan tamunya, tanpa mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola semua titik interaksi dengan hotel. Dengan *customer-centric startegy*, hotel mampu memahami pengalaman yang diharapkan oleh pelanggan. Selanjutnya adalah menganalisis dan menyusun ulang pengalaman pelanggan secara komperhensif, sehingga menghasilkan keunggulan nilai bersaing.

Telah disebutkan sebelumnya bahwa layanan hotel cukup homogen. Pemenang dalam industri hotel adalah hotel yang mampu memiliki keunggulan nilai bersaing. Salah satu sumber keunggulan nilai bersaing adalah dengan berhasilnya penyusunan ulang layanan pelanggan. Dengan memisahkan titik-titik pengalaman pelanggan, hotel dapat memetakan setiap pencapaian kinerja dalam setiap detail dimensi titik pengalaman pelanggan.

Kinerja dalam setiap dimensi titik pengalaman pelanggan dapat dibandingkan secara relatif terhadap pesaing langsung, sehingga mudah untuk mencapai keunggulan. Keunggulan nilai bersaing yang dimiliki hotel tentu saja dapat mendorong kinerja pemasaran. Hotel yang mampu memiliki keunggulan tentu saja akan mendapatkan jangkauan pasar yang lebih tinggi dibandingkan pesaing dalam pasar yang sama. Untuk memudahkan dalam memahami penjelasan mengenai hubungan *customer-centric strategy*

pembelian di hotel. Temuan mengenai pengalaman pelanggan pada saat mengunjungi hotel dapat membantu manajer dalam memahami alasan kepuasan tamu hotel. Temuan tersebut dapat membantu manajer hotel memahami kebutuhan tamu di masa depan sehingga dapat menyesuaikan layanannya. Untuk itu, tidak mengherankan jika hotel mengejar peluang pertumbuhan melalui *customer-centric strategy* untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Hotel dapat menangkap apa yang dialami tamu dan membentuk pengalaman dengan cara yang dapat menguntungkan hotel.

Pemahaman terhadap pembentukan pengalaman layanan perhotelan merupakan ranah yang dibicarakan dalam *customer centric*. Desain layanan disusun oleh hotel berdasarkan logika *customer centric* yang menempatkan penciptaan nilai bagi tamu hotel. Hotel berfokus pada pengalaman layanan dengan memperhatikan berbagai titik kontak dimana tamu terlibat dengan layanan hotel. Secara langsung atau tidak langsung, titik kontak tersebut diakui sebagai komponen pengalaman. Ketika komponen-komponen pengalaman ini ditargetkan secara efektif oleh hotel, manajer dapat meningkatkan nilai yang melekat pada layanan. Pengalaman layanan yang disusun oleh hotel mampu menghasilkan keunggulan nilai bersaing karena hotel mampu memberikan kesan yang mendalam pada tamu diantara hotel-hotel lainnya yang juga memberikan layanan yang hampir sama.

Penjelasan diatas memberikan informasi bahwa logika mengenai pengaruh *customer-centric strategy* yang mempengaruhi *service experience reconfiguration* kemudian berpengaruh terhadap *competing value*

H7	*Service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* memediasi parsial hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*.	Diterima
H8	Tekanan pandemi Covid-19 memoderasi hubungan antara instrumen-instrumen pemasaran terhadap kinerja pemasaran	Diterima

Sumber: data primer diolah (2023)

5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Penelitian diawali dengan adanya masalah inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*. Untuk mengatasi adanya inkonsistensi tersebut, penelitian ini dilakukan dengan menambahkan variabel mediasi diantara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*. Berdasarkan hasil penelitian empiris yang dilakukan pada industri hotel bintang tiga, empat dan lima di Indonesia, maka dihasilkan hipotesis yang dapat menjadi solusi atas masalah inkosistensi hasil penelitian terdahulu. Dengan diterimanya hipotesis mengenai pengaruh *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* sehingga berpengaruh terhadap *marketing performance*, maka dapat dijelaskan bagaimana *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* dapat mempengaruhi hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*.

Untuk mencapai kinerja pemasaran dalam lingkungan pasar yang tidak pasti dan kompetitif, hotel harus tetap kreatif dalam merefleksikan permintaan pasar dan harapan pelanggan yang dinamis. Studi tentang pengalaman pelanggan merupakan elemen yang penting dari periode pasca

menganggap pandemi Covid-19 tidak berdampak pada bisnis hotel. Pada hubungan antara *service experience reconfiguration* dan *marketing performance*, diperoleh hasil bahwa kelompok yang menganggap pandemi Covid-19 berpengaruh terhadap bisnis hotel, hasilnya tidak signifikan. Hal tersebut bisa jadi karena sudah tidak adanya motivasi bagi pelaku perhotelan pada saat terjadi pandemi Covid-19. Oleh karena tingginya tekanan pandemi Covid-19 hingga terjadi pembatasan pergerakan masyarakat, maka menimbulkan kecemasan pada pelaku perhotelan, sehingga para pelaku perhotelan menganggap bahwa walaupun sudah dilakukan penyusunan ulang layanan tamu, bisnis hotel tetap terpuruk. Di sisi lain, kelompok yang menganggap pandemi Covid-19 tidak berdampak pada bisnis hotel, kelompok ini masih optimis bisnis akan tetap berjalan apabila masih berusaha untuk melakukan penyusunan ulang pengalaman tamu saat datang ke hotel hingga mampu meningkatkan *marketing performance*. Untuk melihat ringkasan kesimpulan hipotesis penelitian, maka disajikan tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5. 1 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis		**Hasil**
H1	*Customer centric strategy* berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration*.	Diterima
H2	*Big data analytics capability* berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration*.	Ditolak
H3	*Service experience reconfiguration* berpengaruh terhadap *competing value advantage*	Diterima
H4	*Big data analytics capability* berpengaruh terhadap *competing value advantage*.	Diterima
H5	*Service experience reconfiguration* berpengaruh terhadap *marketing performance*.	Diterima
H6	*Competing value advantage* berpengaruh terhadap *marketing performance*.	Diterima

service experience reconfiguration akan membuat layanan semakin bermanfaat dan personal bagi tamu, sehingga memiliki nilai bersaing yang lebih baik dibandingkan pesaing. Hotel telah memiliki kualitas layanan yang bukan hanya janji, namun telah terbukti, dilihat dari banyaknya *review* positif pada *online travel agent*. Hal tersebut dapat semakin meningkatkan keunggulan nilai bersaing hotel apabila dibandingkan dengan hotel lainnya. Dengan *service experience reconfiguration* dan diikuti dengan *competing value advantage*, maka akan meningkatkan *marketing performance.*

Hipotesis kedelapan atau hipotesis moderasi dalam penelitian ini menyebutkan bahwa tekanan pandemi Covid-19 memoderasi hubungan antara instrumen-instrumen pemasaran terhadap *marketing performance*. Hipotesis tersebut diajukan karena pandangan bahwa industri perhotelan merupakan industri yang melibatkan banyak pelanggan dan karyawan, sehingga dampak tekanan Covid-19 akan mempengaruhi ekosistem industri perhotelan. Larangan bepergian dan *social distancing* telah mengakibatkan penurunan minat dan akses wisatawan untuk bepergian (Hao et al., 2020). Setelah dilakukan penelitian, hasilnya hipotesis diterima, sehingga tekanan pandemi Covid-19 memang memiliki pengaruh moderasi pada hubungan antara instrumen-instrumen pemasaran. Hal tersebut sejalan dengan perspektif yang diajukan dalam penelitian ini.

Dalam pengujian hipotesis moderasi, seluruh responden dikelompokkan menjadi dua, yaitu kelompok yang menganggap bahwa pandemi Covid-19 berdampak pada bisnis hotel dan kelompok yang

keuangan, bukan data untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Sehingga tidak diterimanya hipotesis mengenai hubungan *big data analytics capability* dan *service experience reconfiguration* kemungkinan karena tidak digunakannya output laporan untuk menyusun ulang layanan tamu.

Penelitian ini mengajukan sebuah pandangan mengenai *big data analytics capability* yang berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration*, namun demikian hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan pandangan yang diajukan. Ditolaknya hipotesis mengenai pengaruh *big data analytics capability* terhadap *service experience reconfiguration* bahkan mendukung temuan penelitian Palmatier et al. (2019) dan Ransbotham et al. (2015) yang menyampaikan bahwa walaupun rata-rata penggunaan analisa data meningkat, namun sebagian besar organisasi mengabaikan hasil analisa datanya dalam pengambilan keputusan.

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini mengenai *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* yang memediasi hubungan antara *customer centric strategy* terhadap *marketing performance*. Oleh karena adanya perbedaan hasil penelitian mengenai hubungan *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance* (Hughes et al., 2019; Ju-Yeon Lee, 2015), maka dalam penelitian ini diajukan konsep yang menjembatani antar keduanya. Setelah dilakukan penelitian, dapat diketahui bahwa hasil penelitian telah sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Argumentasi dari diterimanya hipotesis tersebut adalah implementasi

tidak ditemukannya wawasan pelanggan yang cocok bagi hotel. Mengingat penelitian dilakukan pada saat pandemi Covid-19, dimana kondisi hotel mengalami ketidakpastian, maka informasi yang diterima oleh hotel bisa jadi tidak sesuai dengan kebutuhan informasi yang dibutuhkan. Sehingga *big data analytics capability* berpengaruh negatif terhadap *competing value advantage*.

Hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini yaitu hubungan antara *big data analytics capability* terhadap *service experience reconfiguration*. Logika pengajuan hipotesis tersebut adalah apabila perusahaan mengaplikasikan *big data analytics capability*, maka memungkinkan terjadinya *sharing* informasi antar anggota organisasi. Selain itu, *big data analytics capability* yang diterapkan hotel, melihat bahwa data memiliki peran penting dalam penyusunan nilai. Dengan demikian maka dapat mendorong peningkatan hubungan bisnis, pengembangan proposisi inovatif dan integrasi sumber daya yang dimiliki sehingga hotel memiliki wawasan bisnis yang berharga. Wawasan bisnis yang dimiliki hotel dapat digunakan sebagai modal dalam menyusun ulang pengalaman yang akan diterima tamu. Keberhasilan hotel mendapatkan wawasan bisnis yang berharga tentu harus di sertai dengan digunakannya wawasan tersebut dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk keputusan menyusun ulang layanan tamu. Walaupun dalam temuan penelitian responden menyatakan bahwa keputusan yang diambil selalu melihat data yang telah tersedia, namun demikian kemungkinan data tersebut terkait dengan data penjualan, data

Hipotesis lain yang diajukan dalam penelitian ini adalah mengenai hubungan antara *big data analytics capability* terhadap *competing value advantage*. Dalam *big data analytics capability*, hotel mengeksplorasi sumber daya dari sumber yang terpercaya serta melakukan pelatihan pada karyawan hotel untuk meningkatkan kemampuan mengelola data. Melalui pelatihan tersebut hotel dapat memiliki wawasan berbasis data, memiliki solusi yang dibuat berdasarkan data terpercaya dan bahkan menciptakan nilai bersama berdasarkan data yang dimiliki. Data yang diperoleh hotel selalu *up to date* dan relevan, sehingga hotel memiliki pengetahuan implisit untuk meningkatkan keunggulan nilai bersaing. Namun demikian, meskipun manajer dan supervisor memahami laporan yang tersedia, data yang disajikan juga mudah untuk dipelajari guna pengambilan keputusan, namun mencari data yang cocok untuk meningkatkan keunggulan tidak selalu mudah. Penelitian ini memberikan bukti bahwa *big data analytics capability* berpengaruh terhadap *competing value advantage*, namun hubungannya negatif.

Pengaruh negatif *big data analytics capability* terhadap *competing value advantage* dapat dipahami karena *big data analytics cabaility* dapat berpotensi mengubah keseluruhan proses bisnis (Fosso Wamba et al., 2015). Hasil penelitian menunjukkan kesesuaian dengan perspektif yang diajukan dalam penelitian ini mengenai pengaruh *big data analytics capability* terhadap *competing value advantage*, namun yang mengejutkan adalah pengaruh negatif antar keduanya. Hal tersebut kemungkinan terjadi karena

pelanggan yang unggul, hal tersebut karena hotel memiliki sumber daya yang kompeten dalam menciptakan layanan kreatif dan sesuai kebutuhan tamu. Selain itu, dengan keunggulan nilai bersaing, hotel juga akan mampu menciptakan program promosi yang kreatif, sehingga mampu mencuri perhatian khalayak dan menarik pelanggan baru. Hotel yang mampu mencuri perhatian dan menarik bagi khalayak, maka berpotensi dapat meningkatkan *marketing performance*. Hal tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini mengenai hubungan *competing value advantage* terhadap *marketing performance*. Dimana hasil penelitian menunjukkan meningkatnya *competing value advantage* dapat meningkatkan *marketing performance*.

Diterimanya hipotesis mengenai pengaruh *competing value advantage* terhadap *marketing performance* tidak lepas dari peran *competing value advantage* dalam menjadikan hotel lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan dan selera pasar (Khan & Khan, 2021), serta menciptakan reputasi baik pada perusahaan (Pham & Tran, 2020). Selain itu, *competing value advantage* penting ketika hotel akan meningkatkan kemampuannya pada level yang lebih tinggi dan mengidentifikasi peluang bisnis baru (Fecher et al., 2020). Dengan peran dan urgensi *competing value advantage*, maka kemungkinan untuk mengungkit *marketing performance* lebih mudah tercapai. Sehingga diterimanya hipotesis pengaruh *competing value advantage* terhadap *marketing performance* sejalan dengan pandangan baru yang diajukan dalam bagian awal penelitian ini.

memiliki semangat memahami tamu, maka karyawan hotel dituntut untuk proaktif dalam menggali informasi yang dibutuhkan untuk memuaskan tamu. Dari informasi terebut, kemungkinan timbul layanan baru sehingga mampu membuat hotel memiliki kapabilitas dinamis. Tentu dengan kapabilitas dinamis yang dimiliki hotel, dapat membuat hotel memiliki keunggulan nilai bersaing dibandingkan hotel lainnya.

Pandangan baru yang disampaikan dalam penelitian ini adalah adanya hubungan antara *service experience reconfiguration*, yang juga berperan sebagai pencipta keunggulan nilai (Sarker et al., 2019), terhadap *competing value advantage*. Hotel yang memperhatikan setiap titik kontak antara hotel dengan tamunya, serta bersedia menyusun ulang pengalaman pelanggan, akan lebih mampu menciptakan layanan yang unggul dibandingkan hotel lainnya dalam kelas yang sama. Hal tersebut terbukti dengan diterimanya hipotesis mengenai hubungan antara *service experience reconfiguration* terhadap *competing value advantage*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa diterimanya hipotesis, sejalan dengan argumentasi dalam penelitian ini mengenai pengaruh *service experience reconfiguration* terhadap *competing value advantage*.

Hotel yang memiliki nilai bersaing yang unggul dibandingkan hotel lainnya pada kelas yang sama, akan mampu menciptakan nilai pelanggan yang superior. Organisasi perhotelan cukup kompleks dengan berbagai dinamika yang dihadapi. Namun demikian, keunggulan nilai bersaing yang dimiliki hotel dapat menjadi modal besar dalam menciptakan nilai

layanan yang autentik, maka akan meningkatkan *value in exchange* hotel tersebut, sehingga dapat mengungkit *marketing performance*.

Marketing performance sebuah hotel dapat diungkit dengan *service experience reconfiguration* karena beberapa alasan. Pertama *service experience reconfiguration* memiliki kemampuan dalam menyesuaikan layanan dengan preferensi konsumen individu yang sangat heterogen (D. Kim et al., 2020). Kedua, *service experience reconfiguration* menjadikan hotel sebagai entitas yang adaptif terhadap perubahan pasar dan selera tamu (Hunt & Madhavaram, 2019). Dengan adanya *service experience reconfiguration*, hotel mampu menyesuaikan layanan dengan preferensi konsumen yang heterogen sekaligus adaptif terhadap perubahannya. Sehingga logis apabila hipotesis mengenai hubungan antara *service experience reconfiguration* dan *marketing performance* diterima. Hal tersebut sejalan dengan pandangan baru yang ditawarkan dalam penelitian ini, bahwa *service eperience reconfiguration* berpengaruh terhadap *marketing performance*.

Dalam penelitian ini juga diajukan hipotesis mengenai hubungan antara *service experience reconfiguration* terhadap *competing value advantage*. Semangat untuk memberikan layanan terbaik dalam *service experience reconfiguration* dilakukan sampai tahapan berempati terhadap permasalahan dan harapan tamu. Pada saat hotel telah mengimplementasikan *service experience reconfiguration*, maka tamu akan semakin terlibat dalam pembentukan nilai bersama. Selain itu, ketika hotel

bahwa *customer-centric strategy* memang penting dalam proses mencari pengetahuan pelanggan agar perusahaan dapat memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan (M. Zhao & Wang, 2021). Selain itu, *customer-centric strategy* juga mampu menjadi pencetus inovasi layanan (Xie, Guan, Lin, et al., 2020) dan berperan dalam proses pemahaman tentang berbagai aspek unik dari pelanggan (Leavy, 2020). Hal ini sejalan dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, bahwa semakin sukses implementasi customer-centric strategy, semakin baik service experience reconfiguration.

Hipotesis berikutnya mengenai pengaruh *service experience reconfiguration* terhadap *marketing performance*. *Service experience reconfiguration* melihat pengalaman pelanggan merupakan aspek fundamental dan memungkinkan hotel memiliki layanan fleksibel. Hotel merupakan entitas bisnis yang dapat menyediakan layanan lengkap dari mulai memenuhi kebutuhan istirahat, makan, hingga menyediakan tempat untuk acara tertentu. Oleh karena kompleksitas layanannya, maka hotel perlu menyiapkan fleksibilitas layanan agar mampu memenuhi harapan tamu. Contoh bentuk fleksibilitas layanan adalah *layout* restoran. Hotel dengan *layout* restoran yang fleksibel, memungkinkan dapat menerima tamu dengan berbagai kebutuhan acara. Selain itu, ruang terbuka hijau yang mudah diubah tata letaknya juga memudahkan dalam penyelenggaraan acara seperti misalnya acara ulang tahun, pernikahan dan acara-acara lain sesuai kebutuhan tamu. Walaupun hotel dikenal memiliki layanan yang homogen, namun dengan berorientasi nilai personal dan memberikan

5.2 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini berjumlah delapan, dengan tujuh hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Hipotesis pertama yang dibahas pada bagian ini adalah hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration*. *Customer-centric strategy* memungkinkan terjadinya interaksi dengan pelanggan dan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki antar aktor didalam perusahaan. Dalam konteks perhotelan, *customer-centric strategy* dapat dilakukan dengan menyiapkan kebutuhan tamu hotel, mendengarkan aduan dan cerita tamu dengan cermat dan penuh perhatian, serta berempati terhadap masalah yang dihadapi tamu.

Dengan sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh hotel, maka hotel dapat mencoba memberikan usulan solusi atas permasalahan yang dialami oleh tamu. Interaksi yang terjadi antara hotel dengan tamu, dapat menciptakan pengetahuan mengenai tamu yang sangat berharga. Selain itu, interaksi yang terjadi juga akan membuat tamu dan hotel memiliki jaringan kolaborasi yang solid dalam menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh tamu (Jing Yang et al., 2021). Terjalinnya komunikasi antara hotel dengan tamu, membuat hotel memiliki pengetahuan tentang pengalaman layanan yang diharapkan tamu (Xie, Guan, Cheng, et al., 2020). Pengetahuan ini sangat berharga dalam menciptakan layanan pelanggan di masa depan.

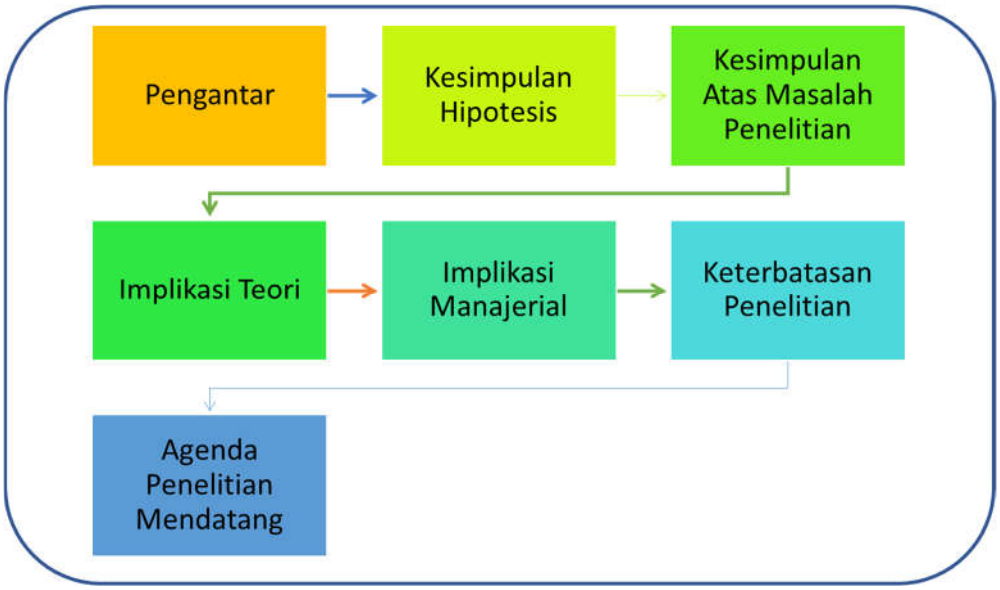
Diterimanya hipotesis mengenai hubungan *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration* memberikan bukti

BAB 5
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Pengantar

Bagian terakhir dalam disertasi ini adalah Bab V yang berisi kesimpulan dan implikasi penelitian. Pada bagian awal Bab V ini akan disajikan pengantar, untuk memberikan informasi mengenai isi dari seluruh bab. Pembahasan selanjutnya adalah kesimpulan hipotesis dan pembahasan mengenai kesimpulan atas masalah penelitian yang telah diajukan sebelumnya. Bagian ini memuat alternatif strategi berdasarkan hasil penelitian. Setelah penyajian kesimpulan atas masalah penelitian, akan disajikan implikasi teori, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan yang terakhir adalah agenda penelitian mendatang. Alur penyajian Bab V disajikan dalam gambar 5.1 berikut ini.

Gambar 5. 1 Alur Penulisan Bab V



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

hotel. Kelompok yang merasa bahwa pandemi Covid-19 dirasakan berat akan berupaya mengefektifkan seluruh instrumen pemasaran yang dimilikinya, sedangkan kelompok yang merasa bahwa pandemi Covid-19 tidak berpengaruh besar pada bisnis hotel, menganggap bahwa implementasi *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* tidak perlu dilakukan, karena tidak ada dampak Covid-19 pada bisnis hotel.

reconfiguration. Hal tersebut karena implementasi *big data* juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

Dampak instrumen-instrumen penelitian dengan adanya pandemi Covid-19 yang keempat yaitu hubungan antara *big data analytics capability* terhadap *competing value advantage*. Pada kelompok yang menyatakan pandemi Covid-19 memberikan tekanan yang rendah pada bisnis hotel, *big data analytics capability* tidak berdampak pada *competing value advantage*. Hal tersebut berseberangan dengan kelompok yang menyatakan pandemi Covid-19 dirasakan berat bagi bisnis hotel. Bagi kelompok tersebut *big data analytics capability* berdampak pada *competing value advantage*. Kedua perbedaan ini bisa dipahami sebagai budaya perusahaan yang tanggap terhadap pandemi, maka akan menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan keunggulan nilai bersaing, sedangkan yang kurang tanggap terhadap pandemi akan memilih untuk tidak melakukan kebijakan untuk meningkatkan keunggulan nilai bersaing hotelnya.

Hubungan kelima dan keenam instrumen-instrumen pemasaran dalam penelitian ini adalah hubungan antara *service experience reconfiguration* terhadap *competing value advantage*, dan hubungan antara *competing value advantage* terhadap *marketing performance*. Dari kedua hubungan tersebut, kedua kelompok dalam penelitian ini, menyatakan bahwa *service experience reconfiguration* akan mempengaruhi *competing value advantage*, dan pada akhirnya mempengaruhi *marketing performance* pada kondisi pandemi Covid-19 yang memiliki pengaruh besar pada bisnis

tinggi dampak pandemi Covid-19 yang dirasakan, semakin besar pengaruh positif *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration*. Hasil tersebut dikonfirmasi oleh dua kelompok dalam penelitian ini baik yang berpendapat Covid-19 berpengaruh tinggi maupun berpengaruh rendah pada bisnis hotel. Kedua, pengaruh *service experience reconfiguration* terhadap *marketing performance* ternyata hanya dirasakan oleh pelaku perhotelan yang menganggap bahwa pandemi Covid-19 berdampak rendah pada bisnis. Bahkan bagi kelompok yang berpendapat bahwa pandemi Covid-19 berdampak besar pada bisnis, *service experience reconfiguration* tidak berpengaruh terhadap *marketing performance*. Hal tersebut dapat dipahami sebagai kurangnya motivasi karena tingginya dampak Covid-19.

Hubungan antara instrumen pemasaran selanjutnya adalah hubungan antara *big data analytics capability* terhadap *service experience reconfigureation*. Kedua kelompok, baik yang menyatakan pandemi Covid-19 berdampak besar pada bisnis dan kelompok yang menyatakan pandemi Covid-19 berdampak rendah pada bisnis, menganggap bahwa *big data analytics capability* tidak berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration*. Tingginya biaya akibat perubahan layanan untuk menghadapi pandemi, serta turunnya pendapatan, membuat hotel berpikir ulang untuk menggunakan sumber daya dalam bentuk teknologi atau pengelolaan data besar. Sehingga berpendapat bahwa adanya *big data analytics capability* tidak akan membantu menaikkan *service experience*

dan operasional untuk memenuhi serangkaian kriteria baru dalam pencegahan meluasnya virus tersebut. Hal tersebut berarti, hotel dipaksa untuk beradaptasi dan menyesuaikan layanan sejak merebaknya Covid-19. Tidak jarang terjadi penutupan operasional hotel karena adanya *lockdown* di sebuah daerah dan bahkan negara. Pengetatan interaksi antar manusia juga dibatasi, sehingga sangat berpengaruh pada industri hotel yang mengandalkan sisi interaksi antar manusia. Namun demikian pandemi Covid-19 terjadi diluar kendali perusahaan.

Menariknya, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat sebagian pelaku bisnis perhotelan masih bisa berpendapat bahwa pandemi Covid-19 tidak berpengaruh besar dalam bisnis hotel. Terdapat 61% pelaku perhotelan yang terdiri dari manajer dan supervisor hotel dalam penelitian ini yang berpendapat bahwa dampak Covid-19 dirasakan tidak berdampak besar pada bisnis hotel yang dikelola, sedangkan 39% sisanya menganggap bahwa pandemi Covid-19 berdampak besar pada bisnis hotel. Setelah melalui pengujian dampak pandemi Covid-19 pada instrumen-instrumen pemasaran, dapat diketahui bahwa pandemi Covid-19 memang memiliki pengaruh moderasi pada hubungan antara instrumen-instrumen pemasaran dalam penelitian ini.

Penjelasan detail mengenai pengaruh moderasi pandemi Covid-19 pada hubungan antar variabel disajikan dalam bagian berikut. Pertama, pandemi Covid-19 berdampak positif pada hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration*. Semakin

menyusun layanan. Dalam kondisi layanan telah disampaikan kepada pelanggan, maka penyusunan ulang layanan juga dapat dilakukan.

Pengetahuan pelanggan merupakan modal untuk penyusunan ulang layanan. Perusahaan merencanakan pengalaman apa yang akan diterima oleh pelanggan dan mengimplementasikannya dalam layanan *tangible* maupun *intangible.* Setiap titik layanan diperhatikan untuk menghasilkan layanan yang berkesan. Memori pelanggan yang dihasilkan dari mengkonsumsi layanan, dirasakan sebagai sebuah nilai pengalaman. Pengalaman dapat dinyatakan berbeda antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya, tergantung bagaimana pelanggan merasakan nilai yang telah diterima. Nilai yang diterima pelanggan apabila dirasakan pelanggan lebih baik daripada hotel lain, maka akan meningkatkan keunggulan hotel tersebut. Semakin tinggi nilai yang diterima pelanggan, semakin baik dampaknya bagi perusahaan, seperti peningkatan kinerja pemasaran. Sehingga sangat logis apabila SER dan CVA menjadi penghubung antara *customer-centric strategy* dengan *marketing performance*.

4.10.8 Pengaruh Moderasi Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 telah berdampak buruk dan menyebabkan krisis pada berbagai bidang. Dampaknya hingga menghentikan kegiatan operasional sebagian besar industri, termasuk industri pariwisata dan perhotelan (Kumar, Panda, & Adhikari, 2022; Zhong et al., 2022). Covid-19 adalah pengaruh yang mengganggu pada industri perhotelan, yang telah menyebabkan perubahan signifikan. Perubahan terjadi dalam hal penawaran

strategy (CCS) terhadap *marketing performance*. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan langsung antara CCS yang berpengaruh terhadap *marketing performance* dan secara tidak langsung mempengaruhi *marketing performance* melalui efek SER dan CVA. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa SER dan CVA secara parsial memediasi hubungan antara CCS dan *marketing performance*. Tidak sulit memahami bahwa apabila hotel memiliki strategi yang berpusat kepada pelanggan, maka akan mudah menyusun ulang pengalaman layanan, sehingga akan meningkatkan keunggulan nilai bersaing dibandingkan hotel lain, hingga kemudian dapat meningkatkan *marketing performance*.

Customer centric strategy yang sering digambarkan sebagai antitesis dari *product centric strategy*, selalu menempatkan penciptaan nilai untuk pelanggan sebagai inti dari keputusan bisnis dan praktik organisasi. Sebagai strategi yang memusatkan konsumen sebagai kunci pengambilan keputusan, *customer-centric strategy* telah mendorong perusahaan untuk menciptakan nilai berdasarkan kebutuhan konsumen. Langkah awal dari implementasi strategi ini adalah dengan membagi dan menetapkan segmen pelanggan. Hal tersebut dilakukan untuk lebih memahami pelanggan, menciptakan interaksi dengan pelanggan (C. K. H. Lee, 2021) dan bahkan mampu menciptakan nilai bersama (J. Liu & Jo, 2020). Pada saat perusahaan membagi segmen pelanggan dan menentukan segmen yang dipilih, maka seluruh informasi pada segmen pelanggan dikumpulkan untuk

2019). Pengetahuan yang terkumpul akan selalu update dan mengikuti perkembangan pasar, sehingga hotel mampu bertahan dalam pasar.

Salah satu indikator dari adanya CVA pada hotel adalah memiliki layanan yang lebih baik dibandingkan hotel lain. Hotel dengan level bintang yang sama akan memiliki fasilitas yang hampir sama, namun yang membedakannya adalah layanan, baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible*. Manajer hotel bisa mempertimbangkan aspek lingkungan dalam menyampaikan layanan terbaiknya kepada tamu. Sebagian hotel menggunakan aspek lingkungan sebagai nilai lebih, namun sebagian lagi mengimplementasikan pengelolaan lingkungan karena tekanan sosial atau hanya untuk memenuhi persyaratan peraturan (Singjai et al., 2018). Padahal, dengan mengangkat aspek lingkungan, dapat memberikan nilai positif kepada hotel dan dapat mengambil peluang ekonomi baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Dengan segala kelebihan yang dimiliki hotel, bukan tidak mungkin keunggulan hasil dapat dicapai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *competing value advantage*, maka semakin tinggi *marketing performance* sebuah hotel.

4.10.7 Pengaruh Mediasi *Service Experience Reconfiguration* dan *Competing Value Advantage*

Pengujian empiris telah dilakukan untuk mengkonfirmasi pengaruh mediasi *service experience reconfiguration* (SER) dan *Competing Value Advantage* (CVA). Hasilnya menunjukkan bahwa bahwa SER dan CVA dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara *customer-centric*

fleksibel juga merupakan nilai lebih. Manajer hotel mengembangkan kebijakan fleksibel dalam melayani tamu, akan membuat tamu lebih leluasa dalam aktivitasnya. Pengalaman menginap seperti di rumah sendiri namun dengan berbagai fasilitas yang lengkap, akan memberikan memori di benak tamu. Namun demikian, ditengah gempuran hotel baru baik jaringan nasional maupun internasional, manajer hotel juga harus memiliki keunggulan adaptif. Tidak dapat dipungkiri adanya pandemi Covid-19 membuat beberapa hotel tumbang atau pindah kepemilikan, namun dengan memahami dinamisnya pasar dan melakukan penyesuaian dengan kebutuhan pasar, maka hotel mampu memiliki keunggulan adaptif dibandingkan hotel lain. Salah satu perubahan yang sering terjadi adalah dinamisnya strategi harga kamar hotel (Nair, 2019). Rancangan strategi penetapan harga yang dinamis, disesuaikan dengan tingkat bintang hotel, fasilitas, dan musimnya. Begitu mudahnya harga berfluktuasi, membuat hotel harus jeli dalam penetapan harga.

Untuk mampu bertahan dalam pasar yang dinamis, dan mengatasi perubahan kebutuhan pelanggan, hotel harus mampu mengidentifikasi dan mengeksploitasi sumber daya internal. Sumber daya internal dapat berupa pengetahuan dan kapabilitas layanan (Y.-Q. Li & Liu, 2018). Kolaborasi dari pengetahuan yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi dalam hotel, menciptakan kumpulan pengetahuan yang bermanfaat bagi penciptaan nilai layanan. Dalam kolaborasi pengetahuan, antar anggota organisasi perlu memiliki kepercayaan dan partisipasi aktif dalam berbagi ilmu (R. Wang,

semakin tinggi CVA. Hasil penelitian empiris saat ini dapat menambah pengetahuan pada hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bergs, Mitas, Smit, and Nawijn (2020) yang juga dilakukan dalam industri perhotelan. Dalam penelitian tersebut, pengalaman layanan dianggap sebagai sarana strategis untuk memperoleh diferensiasi dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Sehingga apabila SER dilakukan, maka akan meningkatkan CVA.

4.10.6 Pengaruh *Competing Value Advantage* terhadap *Marketing Performance*

Analisis empiris dalam penelitian ini telah menemukan beberapa temuan penting. Salah satu dari temuan tersebut adalah pengaruh positif *competing value advantage* (CVA) terhadap *marketing performance* (MP). Hotel yang memiliki keunggulan nilai bersaing dibandingkan hotel lain akan menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi. Mengingat saat ini industri hotel berkembang dengan pesat di seluruh belahan dunia, tamu akan semakin memiliki banyak pilihan akomodasi. Pertumbuhan hotel baru juga meningkat seiring dengan banyaknya masyarakat yang membutuhkan waktu untuk berlibur atau untuk perjalanan dinas. Tamu mengembangkan ingatan yang berbeda tentang suatu destinasi sambil mengamati lingkungan, orang dan budayanya selama perjalanan mereka (Mun, Park, & Woo, 2022). Untuk itu, hotel harus memiliki keunggulan nilai bersaing untuk dapat menjadi yang paling berkesan dan menarik bagi tamu.

Tamu akan memiliki pengalaman yang menyenangkan ketika menginap di hotel yang nyaman, namun lebih dari itu, kebijakan hotel yang

teknologi. Tamu diberikan beberapa pilihan waktu dan meja untuk sarapan pagi pada saat check in. Pagi harinya ketika waktu sarapan, apabila meja sudah tersedia maka tamu hotel diberikan pesan melalui pesan singkat. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi kerumunan di restoran. Prosedur pengaturan waktu sarapan tersebut tentu saja menuntut pengaturan ulang layout restoran yang menjadi salah satu indikator dari SER.

Penyesuaian yang mampu dilakukan oleh hotel, dapat menciptakan keunggulan dibandingkan dengan hotel lainnya. Dengan semakin baik hubungan personal dengan tamu, maka akan meningkatkan pemahaman tentang kebutuhan dan selera tamu. Dampaknya adalah hotel dapat memiliki keunggulan mampu bertahan dalam pasar. Pengalaman yang diharapkan oleh tamu dapat tercipta sebaik mungkin, namun tetap aman bagi tamu, karena hotel telah menyusun ulang layanan dengan tetap memperhatikan aspek keamanan serta kesehatan tamu. Lebih lanjut, dengan adanya penyusunan ulang layanan yang berbasis pada pengalaman pelanggan, hotel juga dapat memiliki kebijakan yang lebih fleksibel dibandingkan hotel lain. Hal tersebut karena tidak semua hotel mampu memiliki fleksibilitas seperti perubahan layout kamar, prosedur *check-in* yang sesuai dengan kebutuhan tamu, serta prosedur kelengkapan administrasi yang tidak harus menyertakan berkas fisik.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan hubungan antara SER terhadap CVA, yaitu terdapat pengaruh positif antara SER terhadap CVA. Hal tersebut bermakna bahwa semakin baik SER, maka

bersedia berpartisipasi dan berkontribusi dalam penciptaan pengalaman (Jaziri, 2019). Dalam penelitian ini, salah satu indikator dari SER adalah perhatian pribadi kepada tamu. Indikator tersebut memungkinkan hotel dapat terhubung dengan tamu secara pribadi, sehingga mampu menghasilkan pengalaman layanan yang eksklusif. Namun demikian, pandemi Covid-19 telah mengubah banyak hal dalam industri perhotelan.

Perhotelan merupakan salah satu industri yang paling terpengaruh terhadap adanya pandemi Covid-19. Pengaruh pandemi Covid-19 pada hotel antara lain adalah terjadinya penurunan permintaan, tingkat hunian dan pendapatan. Setelah melalui satu tahun pandemi Covid-19, hotel dituntut untuk beroperasi dengan batasan yang ketat. Sehingga prioritas industri perhotelan saat ini adalah menciptakan pengalaman yang memuaskan bagi pelanggan, namun tanpa mengorbankan keselamatan bagi tamu (Bonfanti, Vigolo, & Yfantidou, 2021). Faktor interaksi manusia juga merupakan hal yang mendasar bagi sektor perhotelan yang mengandalkan pengalaman, tetapi adanya pandemi Covid-19 juga menjadi tantangan tersendiri bagi hotel untuk menciptakan pengalaman layanan.

Untuk bertahan dalam masa pandemi, hotel melalui proses konfigurasi ulang layanan untuk menyesuaikan layanan dengan permintaan tamu tanpa mengabaikan keselamatan tamu dan staf hotel. Terdapat beberapa standar baru dalam layanan hotel, seperti misalnya standar kebersihan dan pengaturan ulang *servicescape*. Hotel melakukan pengaturan sarapan sesuai dengan jadwal tertentu dengan bantuan

Penjelasan dari adanya hubungan negatif antara BDAC terhadap CVA adalah tidak ditemukannya wawasan pelanggan yang cocok bagi hotel, sehingga kinerja BDAC yang baik menghasilkan CVA yang rendah. Hotel telah memiliki akses untuk memperoleh data, mengelola dan berusaha menggunakan data tersebut, namun demikian wawasan yang tidak sesuai akan menghasilkan kebijakan yang tidak tepat. Hotel mengambil keputusan besar untuk menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan membuka pasar baru, serta membangun budaya perusahaan yang tepat untuk mempertahankan upaya ini. Keputusan-keputusan besar tersebut pada akhirnya adalah untuk benar-benar membuat pengalaman perjalanan pelanggan semulus dan seramah mungkin hingga dapat meningkatkan keunggulan nilai bersaing.

4.10.5 Pengaruh *Service Experience Reconfiguration* terhadap *Competing Value Advantage*

Mengembangkan layanan yang berpusat pada pengalaman dimulai dari titik kontak layanan, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Titik kontak layanan meliputi titik kontak fisik atau digital dimana tamu bertemu dengan hotel. Tamu memahami dan mengevaluasi pengalaman di setiap titik kontak ini. Pengalaman tamu tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh hotel, karena saat tamu menginterpretasikan serangkaian pertemuan dan interaksi yang dirancang oleh hotel, tamu membangun pengalamannya sendiri. Oleh karena itu, hotel tidak dapat memberikan pengalaman layanan, tetapi dapat merancang pengaturan ketika tamu

mengubah informasi tersebut menjadi keunggulan pasar. Perusahaan hanya mendapat manfaat dari BDAC apabila berhasil mengatasi tantangan manajerial tersebut dengan efektif. Unsur penting dari suksesnya pemanfaatan BDAC tidak hanya berkaitan dengan teknologi, namun juga melibatkan budaya organisasi yang berbasis data. Penelitian yang dilakukan McKinsey memberikan hasil bahwa budaya organisasi berbasis data, yaitu budaya organisasi yang mempercepat penerapan hasil analisa data, menjadi semakin penting bagi perusahaan terkemuka (Díaz, Rowshankish, & Saleh, 2018).

Penelitian ini menguji hubungan antara *big data analytics capability* (BDAC) terhadap *competing value advantage* (CVA) yang memberikan hasil adanya hubungan negatif antara keduanya. Hal tersebut berseberangan dengan beberapa pernyataan peneliti terdahulu mengenai kunci untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif adalah analisa data besar (Datumize, 2020). Memang, perusahaan perhotelan memiliki akses ke sejumlah data besar, yang jika dianalisis dengan benar, memberikan wawasan yang bermakna dan dapat ditindaklanjuti untuk membentuk strategi perusahaan. Namun, mayoritas organisasi masih menghadapi kesulitan dalam menghasilkan wawasan pelanggan yang relevan (Said, Macdonald, Wilson, & Marcos, 2015). Pentingnya akses data besar dan memiliki wawasan pelanggan telah diakui dapat meningkatkan keunggulan perusahaan, namun mendapatkan wawasan yang sesuai juga bukan hal yang bisa diabaikan.

dikumpulkan dalam data besar sebagian besar memuat pengetahuan tentang pelanggan. Pengetahuan tentang pelanggan dapat memberikan wawasan yang bermakna dan dapat ditindaklanjuti sehingga mendukung strategi perusahaan.

Industri hotel memiliki produk dan layanan yang homogen, akibatnya persaingan selalu ketat. Untuk itu para eksekutif perhotelan menggunakan analisa *big data* untuk memahami kebutuhan pelanggan. Keuntungan lainnya adalah analisa *big data* menggunakan data yang real time dan menciptakan informasi instan mengenai kondisi pasar. Dengan informasi real time yang dimiliki, hotel dapat mengadaptasi produk untuk memasukkan fitur yang diinginkan pelanggan. Hal tersebut tentu menambah keunggulan nilai bagi perusahaan. Penggunaan analisa big data dalam perusahaan akan bermanfaat apabila memiliki budaya organisasi yang memiliki *big data analytics capability* (BDAC). Organisasi yang memiliki budaya yang mendukung BDAC, dapat berpengaruh pada seberapa baik pengetahuan yang berasal dari *big data* ditafsirkan kedalam praktik bisnis (Hallikainen et al., 2020).

Literatur akademik menunjukkan bahwa *value* perusahaan dan keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan membuat keputusan efektif berdasarkan kemampuan analisa *big data* (Holmlund et al., 2020), dan dapat meningkatkan penjualan jika diimplementasikan dengan benar. *Big data analytics capability* dapat digunakan untuk mendapatkan informasi berharga tentang pelanggan, namun tantangan bagi pemasar adalah

adanya penerapan BDAC. Hal tersebut yang menjadi dasar diajukannya hipotesis dalam penelitian ini, yaitu adanya hubungan positif antara BDAC terhadap SER. Namun demikian hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa BDAC tidak berpengaruh terhadap SER. Penjelasan dari tidak berhubungannya BDAC terhadap SER adalah karena hotel sebagai organisasi yang diteliti dalam penelitian ini telah mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data, namun hasil *output* data tersebut tidak dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Palmatier, Moorman, and Lee (2019) dan Ransbotham, Kiron, and Prentice (2015) yang menyampaikan bahwa walaupun rata-rata penggunaan analisa data meningkat, namun sebagian besar organisasi mengabaikan hasil analisa datanya dalam pengambilan keputusan.

4.10.4 Pengaruh *Big Data Analytics Capability* terhadap *Competing Value Advantage*

Pesatnya perkembangan informasi, komunikasi dan internet, dapat dilihat dari meningkatnya pertumbuhan *big data* yang eksplosif. Perkembangan *big data* tentu tidak lepas dari peran industri yang terus menerus mengumpulkan data untuk meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan (X. Zhang et al., 2020). Terdapat berbagai macam sumber data, antara lain media sosial, review pelanggan, dan tenaga penjualan. Terlepas dari keragaman sumber datanya, umumnya disepakati bahwa big data berfokus pada pelanggan (H. Zhang & Xiao, 2020). Informasi yang

diserahkan kepada manajer sebagai penanggung jawab pengelolaan data. Indikator kemampuan manajerial bermakna bahwa manajer telah mampu memahami *output* atau laporan yang diambil dari data yang telah dimiliki hotel. Penyajian data juga menentukan bagaimana data dipahami, agar tidak salah persepsi, namun demikian, kemampuan dalam memahami output dapat menjadi modal untuk mengoreksi kesalahan dalam interpretasi data. Kemampuan dalam memahami data, terutama data pelanggan dapat meningkatkan penciptaan nilai layanan yang akan disampaikan kepada pelanggan.

Selain kedua indikator BDAC yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya, indikator berikutnya adalah pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi dikaitkan dengan pengumpulan informasi dan menyebarkan pengetahuan yang diperoleh (Sadaqat Ali, 2020). Pembelajaran organisasi dalam BDAC yang dijelaskan penelitian ini adalah dengan memperoleh informasi baru dan relevan sebagai hasil dari pengelolaan data. Pembelajaran organisasi tentu dimulai dari adanya pengetahuan. Pengetahuan dapat diperoleh dari adanya informasi baru yang relevan sebagai hasil dari pengelolaan data yang telah dilakukan oleh hotel. Sehingga BDAC dapat dicirikan dengan adanya pembelajaran organisasi yang diharapkan dapat menjadi modal dalam menyusun ulang pengalaman layanan melalui titik kontak perjalanan pelanggan.

Bagian penting dari perjalanan pelanggan adalah pengalaman layanan. Penyusunan ulang pengalaman layanan dapat diperoleh dari

mengumpulkan informasi penting dari pelanggan, namun informasi tersebut bisa jadi sia-sia. Karena informasi pelanggan akan berguna ketika informasi tersebut di proses dengan sengaja, dikumpulkan, dan di susun dalam format yang mudah digunakan. Sehingga informasi pelanggan menjadi modal yang dapat digunakan untuk menyusun layanan kepada pelanggan.

Hasil penelitian ini memberikan penjelasan yang lebih dalam mengenai BDAC yang sebelumnya dikategorikan oleh Ciampi et al. (2021) menjadi tiga kategori besar, yaitu sumber daya berwujud, sumber daya tidak berwujud dan keterampilan manusia. Berdasarkan penelitian empiris, diperoleh hasil bahwa BDAC memiliki tiga indikator. Indikator pertama adalah data sebagai acuan budaya perusahaan. Hotel memperoleh data dari berbagai sumber, antara lain dari *online travel agent*, media sosial, *website* dan informasi dari *guest comment* yang disampaikan oleh tamu. Data yang berasal dari berbagai sumber tersebut dikumpulkan, diintegrasikan, diolah dan disajikan dalam format tertentu untuk memudahkan pada proses analisa data. Setelah dilakukan analisa data, maka data tersebut dapat menjadi sumber dalam pengambilan keputusan bisnis. Proses pembuatan keputusan bisnis yang berdasarkan data dapat menjadi budaya perusahaan yang positif, terutama dalam penciptaan layanan yang paling sesuai dengan pelanggan.

Indikator BDAC yang kedua dalam penelitian ini adalah kemampuan manajerial. Indikator ini memberikan penjelasan mengenai keterampilan manusia sebagai sumber daya yang ada dalam BDAC. Data yang sebelumnya dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh staf, akan

Komponen kedua adalah mekanisme *check-out*. Hotel dengan mekanisme *check-out* yang tidak berbelit-belit dapat meningkatkan nilai pengalaman. Mengingat setelah check-out tamu hotel akan berpindah ke tempat tujuan lain.

Seperti yang telah disampaikan bada bagian sebelumnya, SER merupakan proses menyusun ulang layanan perusahaan yang akan diterima pelanggan. Perusahaan yang dalam penelitian ini adalah hotel, perlu memperhatikan titik-titik layanan yang akan diterima oleh tamu, sehingga dapat meningkatkan nilai jual bagi hotel dan nilai guna bagi tamu. Dengan meningkatnya nilai pengalaman yang diperoleh oleh tamu, maka akan terjadi kenaikan kinerja pemasaran. Sehingga SER benar-benar dapat berpengaruh positif terhadap *marketing performance*.

4.10.3 Pengaruh *Big Data Analytics Capability* terhadap *Service Experience Reconfiguration*

Dalam era digital yang berkembang pesat saat ini, *big data analytics capability* (BDAC) memiliki potensi besar dalam menghasilkan pengalaman layanan. *Big data analytics capability* dapat membantu perusahaan memahami perjalanan pelanggan dengan lebih cepat dan lebih baik. Selain itu juga dapat membuat keputusan dalam meningkatkan pengalaman pelanggan. Melalui BDAC, perusahaan dapat memiliki landasan operasional untuk perubahan strategis dan budaya yang lebih kompleks, baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek (Holmlund et al., 2020). Perusahaan saat ini berlomba-lomba untuk

Misalnya pada saat bulan ramadhan, menu disesuaikan dengan budaya berbuka puasa bersama. Selanjutnya adalah adanya variasi makan dan minum. Hotel dapat menyusun ulang variasi makanan dan minuman yang disesuaikan dengan tema acara. Misalnya untuk tamu *wedding* dengan tamu rapat tentu saja perlu disajikan dengan cara yang berbeda. Komponen yang ketiga dari *stimulating personalized product & services* adalah hotel perlu menyediakan menu etnis yang beragam, misalnya menu *western*, *chinese* atau *indonesian food*. Selain memiliki makanan etnis yang beragam, hotel juga perlu mempromosikan menu etnis yang dimiliki, sehingga dapat meningkatkan ketertarikan tamu. Komponen terakhir dari *stimulating personalized product & services* adalah memasukkan makanan dalam layanan pengantaran kamar. Terdapat kondisi dimana tamu merasa lapar di luar jam makan, sehingga menyediakan makanan untuk tamu di kamar juga merupakan opsi yang baik untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.

Pertama kali tamu berinteraksi dengan hotel adalah pada bagian front office. Untuk itu *front office service innovation* perlu dilakukan untuk menghindari pengalaman negatif yang mungkin akan diterima tamu. Komponen yang ada dalam *front office service innovation* adalah mekanisme kelengkapan berkas yang *paperless*. Tamu hotel yang diberatkan dengan berkas yang berbentuk fisik, seperti misalnya salinan kartu identitas, bukti *booking* dan identitas lain, akan merasa bahwa pelayanan staf *front desk* terkesan berbelit-belit. Sehingga dengan *paperless administration*, tamu akan lebih cepat pada saat bertransaksi dengan hotel.

recofigure juga melihat pentingnya suasana hotel. Hotel yang *up to date* dalam penyusunan suasana hotel berdasarkan musim tertentu, akan semakin memikat hati tamu yang menginap.

Selain lingkungan layanan fisik, hotel juga perlu memperhatikan bentuk layanan lain yang juga penting, atau dalam penelitian ini disebut *e-servicescape*. *E-servicescape reconfigure* meliputi proses *booking* dan daya tarik properti hotel. Proses *booking* hotel yang terlalu kaku membuat tamu kesulitan atau bahkan enggan untuk memilih sebuah hotel. Untuk itu, penyusunan ulang layanan hotel juga perlu melihat proses *booking* sebagai titik yang penting. Proses pembatalan *booking* hotel sering dirasa sulit oleh beberapa tamu, namun demikian dengan kebijakan pembatalan yang fleksibel, akan membuat tamu tertarik untuk *booking*, mengingat kondisi saat ini sedang tidak menentu. Komponen kedua dari *e-servicescape reconfigure* adalah daya tarik properti hotel. Daya tarik tersebut dapat dilihat dari tampilan foto yang tersedia dalam berbagai media. Penjelasan mengenai fasilitas apa saja yang tersedia didalam hotel juga merupakan faktor pengungkit daya tarik tamu.

Hotel sangat lekat dengan makanan yang dihidangkan. Makanan yang tidak sesuai dengan selera tamu, akan mengurangi nilai jual hotel tersebut. Untuk itu, *stimulating personalized product & services* juga perlu dilakukan untuk memberikan pengalaman makan terbaik bagi tamu. Komponen pertama dari *stimulating personalized product & services* adalah *seasonal menu*. Hotel perlu mengganti menu berdasarkan musim tertentu.

bahwa *service experience reconfiguration* (SER) dapat mempengaruhi *marketing performance* (MP). Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa semakin baik SER, maka semakin meningkatkan *marketing performance*. Dengan SER, memungkinkan hotel memiliki layanan yang dapat menimbulkan pengalaman personal yang tidak terlupakan bagi tamu. Sehingga diharapkan tamu menjadi resonator nilai pengalaman yang semakin meningkatkan daya jual hotel.

Service experience reconfiguration dioperasionalkan sebagai sebuah konstruk multi-dimensi yang mencakup *servicescape reconfigure*, *e-servicescape reconfigure*, *stimulating personalized product & services*, dan *front office service innovation*. Tanda dari *servicescape reconfigure* adalah pertama, kemampuan hotel menyusun ulang *layout* restoran sesuai dengan kebutuhan tamu. Kebutuhan tamu yang beragam, menuntut hotel mampu mengganti layoutnya, seperti misalnya untuk keperluan sarapan pagi, perjamuan keluarga atau untuk makan siang dengan lebih banyak orang. Hotel dengan kemampuan penyesuaian yang baik dalam desain layout restoran akan lebih fleksibel dalam menerima tamu. Kedua, dalam *servicescape reconfigure* juga di bahas mengenai *layout* ruang terbuka hijau. Sama dengan *layout* restoran, untuk *layout* ruang terbuka hijau juga harus dapat menyesuaikan dengan acara. Ketiga, *servicescape reconfigure* melihat bahwa dekorasi kamar merupakan salah satu titik yang juga diperhatikan oleh tamu. Sehingga, penyusunan ulang dekorasi kamar juga dilakukan untuk kenyamanan tamu hotel. Terakhir, dalam *servicescape*

mengunjungi hotel. Dengan memahami ekspektasi pengalaman yang diharapkan pelanggan, maka hotel akan lebih mudah menyusun ulang layanan yang secara personal akan disiapkan untuk pelanggannya. Sehingga CCS benar-benar dapat berpengaruh positif terhadap SER.

4.10.2 Pengaruh *Service Experience Reconfiguration* terhadap *Marketing Performance*

Pada industri pelayanan, kepuasan pelanggan adalah kunci untuk menentukan nilai sebuah layanan. Persepsi nilai layanan dapat dirasakan berbeda antara satu pelanggan dengan pelanggan lain tergantung dari bagaimana pelanggan tersebut menerima pengalaman layanan. Dalam industri hotel, pengalaman layanan bahkan dianggap sebagai landasan penting daya saing perusahaan (Le et al., 2021). Hotel juga berfungsi sebagai tempat dimana pelanggan mengejar pengalaman daripada sekedar membeli akomodasi, makan dan minuman. Lebih lanjut, hotel-hotel juga mengubah pelanggan menjadi duta merek yang tidak hanya mengkonsumsi penawaran, namun juga berfungsi sebagai penyebar nilai pengalaman yang diterima.

Pengalaman layanan juga diakui sebagai elemen pendorong untuk menciptakan nilai (Sarker et al., 2019). Untuk itu, pengalaman layanan perlu disusun sebaik mungkin agar dapat mendatangkan keuntungan bagi hotel. Menyusun ulang pengalaman layanan dapat dilakukan untuk semakin meningkatkan *value in exchange* sehingga dapat mencapai kinerja pemasaran terbaik. Hal tersebut terbukti secara empiris dalam penelitian ini,

hotel, menemukan langkah-langkah bagaimana memberikan layanan sesuai dengan ekspektasi tamu. Hal tersebut dapat terjadi apabila terjalin komunikasi yang baik antara tamu dengan staf hotel. Komunikasi yang terjalin antara tamu dengan staf hotel dapat membuat tamu terbuka untuk bercerita mengenai apa yang diharapkan dari hotel.

Implementasi CCS juga ditandai dengan adanya usaha meningkatkan kepuasan pelanggan. Mempertahankan pelanggan adalah tantangan bagi perusahaan, terutama untuk bisnis dengan basis pelanggan yang rapuh dan pasar yang sangat kompetitif seperti hotel. Oleh karena itu, hotel perlu proaktif merancang strategi layanan yang efektif dengan tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan, hotel dapat membuat survei kepuasan pelanggan, atau dapat dilihat dari ulasan pelanggan yang telah menginap. Ulasan pelanggan dapat dilihat dari ulasan pada *online travel agent*, TripAdvisor, google dan formulir *guest comment* yang terdapat pada setiap kamar hotel.

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya mengenai ciri-ciri CCS, dapat disimpulkan bahwa CCS dianggap sebagai usaha hotel untuk memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan individu, daripada pasar massal atau segmen pasar yang luas, untuk menciptakan nilai yang unggul (Terho et al., 2022). *Customer-centric strategy* merujuk pada padangan bahwa setiap pelanggan perlu di personalisasi layanannya. Untuk itu ekspektasi pelanggan terhadap layanan hotel perlu dipahami. Ekspektasi pelanggan berbentuk harapan pengalaman yang akan diterima apabila

Sebagai sebuah strategi, CCS perlu didefinisikan dengan jelas sehingga langkah-langkah yang dilakukan perusahaan sudah sesuai tujuan perusahaan. Penelitian dilakukan dalam konteks perhotelan, sehingga definisi CCS juga dijelaskan dalam ranah perhotelan. Tanda dari adanya implementasi CCS dalam sebuah hotel adalah, pertama, adanya usaha untuk memahami masalah tamu hotel. Hotel perlu memahami kesulitan yang dialami tamu, yang berhubungan dengan hotel. Kesulitan yang dialami tamu terjadi dari mulai sebelum, sewaktu, dan setelah mengunjungi hotel. Sebelum mengunjungi hotel, proses awal yang dilakukan adalah melakukan evaluasi berbagai alternatif pilihan hotel yang tersedia. Proses selanjutnya adalah melakukan pemesanan. Pemesanan dapat melalui telepon, *online travel agent*, website hotel dan datang langsung ke hotel. Sewaktu mengunjungi hotel, tamu dapat menemui kesulitan dalam menerima layanan hotel. Layanan yang di personalisasi dan memberikan fasilitas sesuai dengan yang dipesan tamu, akan mengurangi kemungkinan tamu menerima masalah. Setelah mengunjungi hotel, masalah dapat terjadi seperti kesulitan dalam menuju bandara atau stasiun. Pemahaman terhadap permasalahan tamu hotel memungkinkan hotel menyediakan layanan pengantaran ke tempat yang dituju oleh tamu.

Tanda dari adanya implementasi CCS yang kedua adalah mendengarkan tamu dengan cermat. Manajer dan seluruh staf hotel perlu memiliki kemampuan dalam mendengarkan tamu dengan cermat. Mendengarkan tamu berarti memahami apa yang diharapkan dari tamu

4.10 Pembahasan Temuan Penelitian

Pengujian hipotesis telah disajikan pada bagian sebelumnya, selanjutnya adalah pembahasan hasil hipotesis yang diajukan. Hipotesis dalam penelitian ini berjumlah delapan. Untuk tujuh hipotesis diterima sedangkan satu hipotesis ditolak. Hipotesis yang diterima adalah hipotesis satu, tiga, empat, lima, enam, tujuh, dan delapan. Sedangkan hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini adalah hipotesis dua. Penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing hipotesis disajikan pada bagian berikut ini.

4.10.1 Pengaruh *Customer Centric Strategy* terhadap *Service Experience Reconfiguration*

Pengalaman pelanggan dipandang sebagai tanggapan internal dan subyektif terhadap seluruh kontak yang terjadi antara pelanggan dengan perusahaan (Lagiewski & Perotti, 2023). Dalam domain perhotelan, pengalaman pelanggan sering dibingkai dari keinginan pelanggan untuk menciptakan pengalaman yang tak terlupakan. Dari sinilah timbul hubungan antara *customer-centric strategy* (CCS) dengan *service experience reconfiguration* (SER). *Customer-centric strategy* memiliki pandangan bahwa perusahaan harus mampu melayani pelanggan, sehingga semua keputusan dimulai dari pelanggan karena hal tersebut dapat menjadi peluang untuk mendatangkan keuntungan. Selain itu, CCS juga berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented*). Untuk itu, pengukuran kinerja dari CCS adalah kepuasan pelanggan, kesediaan pelanggan mengalokasikan dananya untuk membeli layanan perusahaan, *customer lifetime value* dan ekuitas pelanggan.

Tabel 4. 32 Tabel Pengujian Hipotesis Moderasi

Hipotesis	Total Sample (n= 332)			C19 Pandemic Low-Pressure (n= 204)			C19 Pandemic High-Pressure (n= 128)			Kesimpulan
	Std. Estimate	C.R	P	Std. Estimate	C.R	P	Std. Estimate	C.R	P	
H1: CCS→ SER	0,371	4,460	***	0,406	3,242	0,001	0,371	3,046	0,002	
H2: BDAC→ SER	-0,023	-0,339	0,735	0,007	0,071	0,943	-0,035	-0,373	0,709	
H3: SER→ CVA	0,297	3,801	***	0,107	1,022	0,307	0,378	3,537	***	
H4: BDAC→CVA	-0,124	-2,203	0,028	-0,060	-0,808	0,419	-0,190	-2,229	0,026	
H5: SER→ MP	0,196	2,502	0,012	0,314	2,546	0,011	0,100	0,943	0,346	
H6: CVA→ MP	0,146	2,364	0,018	0,073	0,962	0,336	0,254	2,562	0,010	
H8: Pandemi Covid-19 memoderasi hubungan antara instrumen-instrumen pemasaran terhadap kinerja pemasaran.				The unconstrained model (chi square= 722,035; D.F. = 626) and the fully constrained model for structural weight (chi-square = 779,346; D.F. = 654) resulted difference iu chi square = 57,311; D.F. = 28; P= 0,001						Diterima

Sumber: data primer diolah (2023)

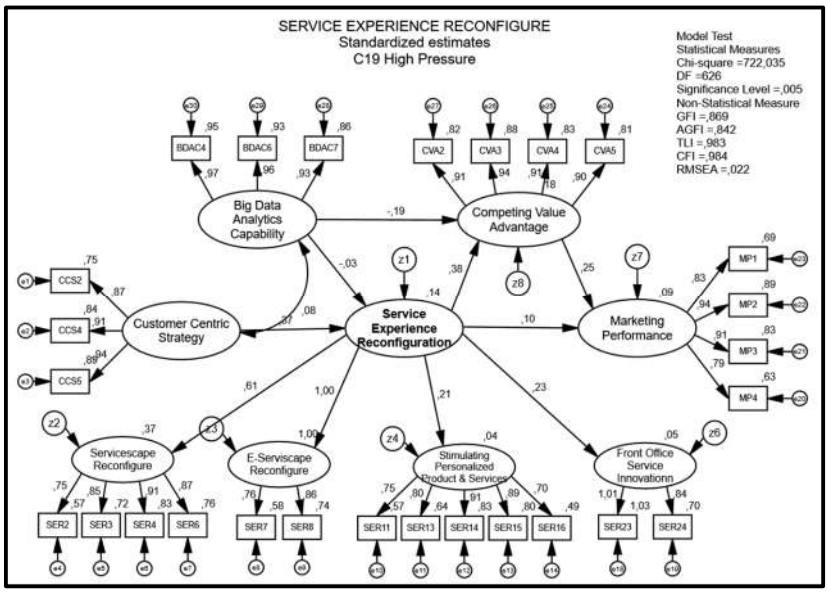
nilai *Std. Estimate* sebesar -0,035 dengan *critical ratio* sebesar -0,373 dan probabilitas 0,709. Untuk hubungan antara variabel BDAC terhadap CVA, memiliki nilai *Std. Estimate* sebesar -0,190 dengan *critical ratio* sebesar -2,229 dan probabilitas sebesar 0,026. Lebih lanjut, hubungan antara variabel SER terhadap CVA, memiliki nilai *Std. Estimate* sebesar 0,378 dengan *critical ratio* sebesar 3,537 dan probabilitas sebesar 0,000. Terakhir adalah hubungan antara variabel CVA terhadap *marketing performance*, yaitu memiliki nilai *Std. Estimate* sebesar 0,254 dengan *critical ratio* sebesar 2,562 dan probabilitas sebesar 0,010. Ringkasan hasil pengujian moderasi, baik *high pressure* maupun *low pressure* dan model tanpa *constrained*, disajikan dalam tabel 4.32.

Berdasarkan tabel 4.32, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara model yang *unconstrained*, dengan model yang *fully constrained*. Perbedaan itu dapat dilihat dari *std. estimates*, *critical ratio* dan nilai probabilitas. Lebih lanjut, pengujian hipotesis mediasi juga dapat dilihat dari perbedaan *chi-square* yaitu 57,311 dengan DF sebesar 28 serta probabilitas 0,001. Sehingga dapat dilihat bahwa benar-benar ada perbedaan nyata antara hotel yang menyatakan Covid-19 merupakan variabel yang berpengaruh tinggi pada bisnis hotel, dengan hotel yang menyatakan pandemi Covid-19 tidak berdampak besar pada bisnis hotel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pandemi Covid-19 memoderasi hubungan antara instrumen-instrumen pemasaran terhadap kinerja pemasaran.

performance, yaitu memiliki nilai *Std. Estimate* sebesar 0,073 dengan *critical ratio* sebesar 0,962 dan probabilitas sebesar 0,336.

Kelompok kedua adalah responden yang memberikan pendapat bahwa pandemi Covid-19 sungguh mempengaruhi bisnis hotel. Berdasarkan hasil pembagian kelompok, diperoleh sejumlah 128 responden dalam kelompok C19 *high pressure*. Model penelitian empiris dengan variabel moderasi Covid-19 yang *High Pressure* dapat dilihat pada gambar 4.10 berikut ini.

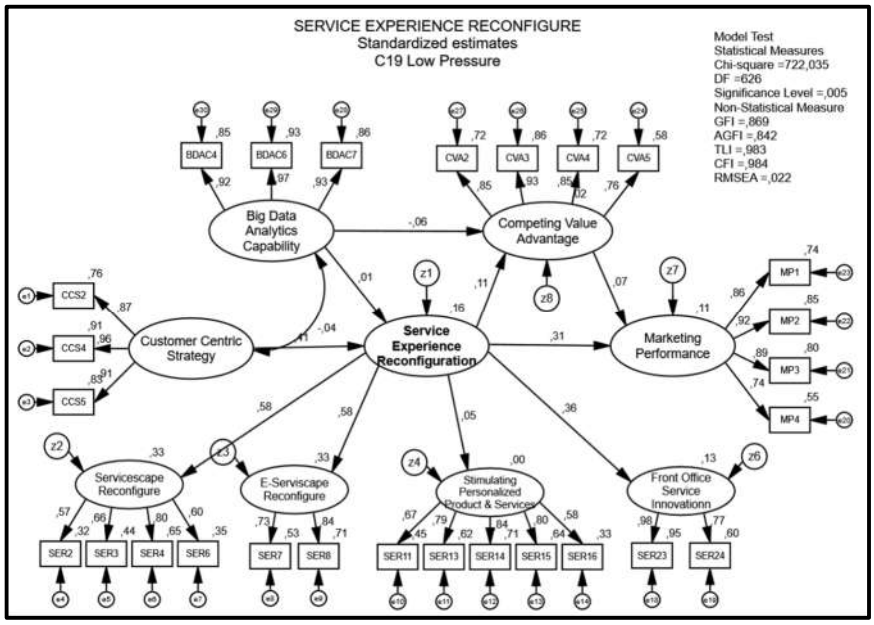
Gambar 4. 10 C19 *High Pressure*



Sumber: data primer diolah (2023)

Berdasarkan gambar 4.10 diatas, dapat dilihat bahwa hubungan antara CCS terhadap SER memiliki nilai Std. Estimate sebesar 0,371 dengan *critical ratio* sebesar 3,046 dan probabilitas 0,002. Untuk hubungan antara variabel SER terhadap *marketing performance*, nilai *Std. Estimate* sebesar 0,100 dengan *critical ratio* sebesar 0,943 dan probabilitas sebesar 0,346. Selanjutnya, untuk hubungan antara variabel BDAC terhadap SER memiliki

Gambar 4. 9 C19 *Low Pressure*



Sumber: data primer diolah (2023)

Berdasarkan gambar 4.9 diatas, dapat dilihat bahwa hubungan antara CCS terhadap SER memiliki nilai *Std. Estimate* sebesar 0,406 dengan *Critical Ratio* sebesar 3,242 dan probabilitas sebesar 0,001. Untuk hubungan antara variabel SER terhadap *marketing performance*, nilai Std. Estimate sebesar 0,314 dengan *critical ratio* sebesar 2,546 dan probabilitas sebesar 0,011. Selanjutnya, untuk hubungan antara variabel BDAC terhadap SER memiliki nilai Std. Estimate sebesar 0,007 dengan *critical ratio* sebesar 0,071 dan probabilitas sebesar 0,943. Untuk hubungan antara variabel BDAC terhadap CVA, memiliki nilai *Std. Estimate* sebesar -0,060 dengan Critical Ratio sebesar -0,808 dan probabilitas sebesar 0,419. Lebih lanjut, hubungan antara variabel SER terhadap CVA, memiliki nilai *Std. Estimate* sebesar 0,107 dengan *critical ratio* sebesar 1,022 dan probabilitas sebesar 0,307. Terakhir adalah hubungan antara variabel CVA terhadap *marketing*

Pressure) atau tidak terlalu mempengaruhi hotel dan kelompok kedua adalah tekanan pandemi Covid-19 dirasakan tinggi pengaruhnya pada hotel (*High Pressure*). Dasar pengambilan kesimpulan adalah dengan membandingkan nilai *chi-square* untuk model *unconstraint* dengan model *baseline*. Perbedaan yang signifikan secara statistik antar kedua model tersebut menunjukkan bahwa pengaruh moderasi terjadi (Hair et al., 2019). Pada saat menguji efek moderasi, adanya perbedaan yang signifikan pada kedua model dicari agar dapat mendukung hipotesis perbedaan estimasi model.

Pengujian hipotesis moderasi dimulai dengan membagi kelompok menjadi dua, kemudian diberikan label pada dua kelompok tersebut. Kelompok pertama adalah C-19 *Low pressure*, artinya responden merasa bahwa adanya pandemi Covid-19 tidak terlalu berpengaruh terhadap bisnis Hotel. Berdasarkan hasil pembagian kelompok, diperoleh 204 responden dalam kelompok *low pressure*. Model penelitian dengan variabel moderasi Covid-19 yang *Low Pressure* dapat dilihat pada gambar 4.9 berikut ini.

Pengujian Hipotesis Moderasi

Pengujian hipotesis moderasi menjawab pertanyaan “kapan”. Hal tersebut bermakna, kapan sebuah variabel *uncontrollable* dapat memperkuat atau memperlemah hubungan pengaruh dari sebuah variabel independen terhadap variabel dependen. Secara umum, moderator adalah variabel kualitatif (jenis kelamin, ras) atau kuantitatif (tingkat imbalan) yang mempengaruhi arah dan atau kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Baron & Kenny, 1986). Kekuatan atau efek variabel moderasi terhadap hubungan antar variabel bervariasi tergantung dari nilai moderator. Seperti diketahui bersama, penelitian ini dilakukan pada saat pandemi Covid-19 melanda dunia sejak tahun 2019. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah tekanan pandemi Covid-19. Pengujian mediasi dalam penelitian ini dilakukan degan uji moderasi kategoris, dimana terdapat dua kategori moderator seolah-olah adalah kelompok yang terpisah. Kelompok-kelompok ini kemudian dibandingkan untuk menentukan apakah hubungan kepentingan antar kelompok berbeda satu dengan lainnya (Collier, 2020).

Hipotesis moderasi (H8) yang diajukan yaitu pandemi Covid-19 memoderasi hubungan antara instrumen-instrumen pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Untuk menguji hipotesis tersebut, maka dijalankan sebuah prosedur pengujian hipotesis moderasi dengan analisis multigrup dalam AMOS. Sehingga variabel moderator dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama yaitu tekanan pandemi Covid-19 dirasakan rendah (*Low*

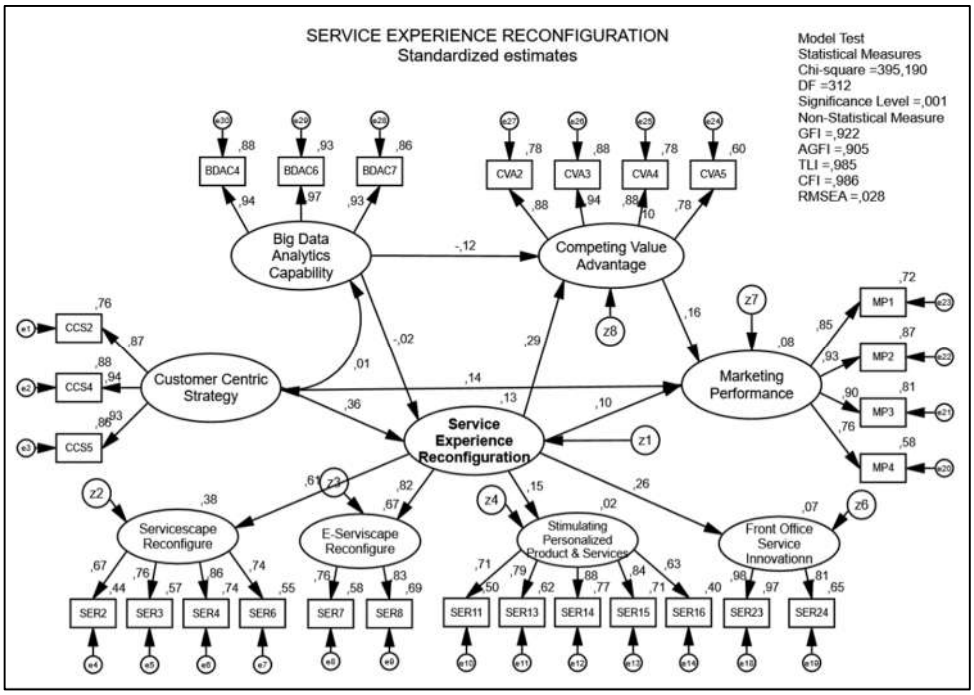
Tabel 4. 31 Tabel Pengujian Mediasi Serial

Hubungan	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Interval Kepercayaan		P-Value	Bentuk Mediasi
			Lower Bound	Upper Bound		
Customer Centric Strategy→ Service Experience Reconfiguration→ Competing Value Advantage→ Marketing Performance	0,121 (0,025)	0,014	0,002	0,040	0,013	Mediasi Parsial

Sumber: data primer diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4.31 dapat diketahui adanya efek tidak langsung yang signifikan dari *customer-centric strategy* pada *marketing performance* melalui *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* yaitu memiliki nilai β=0,014 dengan p=0,013. Selain itu, jika rentang batas atas dan bawah tidak melewati nol (0,002 hingga 0,040 tidak melewati nol), maka efek tidak langsung dianggap signifikan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima. Untuk melihat bentuk mediasinya, perlu dilihat efek langsung antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*. Tabel 4.34 juga memberikan informasi mengenai efek langsung *customer-centric strategy* pada *marketing performance* yang juga ditemukan signifikan dengan nilai β=0,121 pada p=0,025. Sehingga dapat diketahui bahwa *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* memediasi parsial hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*.

Gambar 4. 8 Model Uji Mediasi



Sumber: data primer diolah (2023)

Gambar 4.8 memberikan tampilan bagaimana hipotesis mediasi diuji dengan teknik bootstrap. Hubungan tidak langsung antara *customer centric strategy* terhadap *marketing performance*, terjadi melalui adanya hubungan *service experience reconfiguration* terhadap *competing value advantage*. Sedangkan hubungan langsungnya adalah dari *customer-centric strategy* ke *marketing performance*. Kedua efek tersebut telah diperhitungkan melalui AMOS 23. Hasil pengujian hipotesis mediasi disajikan dalam tabel 4.31 berikut.

dependen akhir (Collier, 2020). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage*.

Langkah pertama dalam pengujian hipotesis mediasi ini adalah dengan memberikan label pada jalur yang akan diuji. Beberapa jalur yang akan dilihat pengaruhnya adalah sebagai berikut:

a_path: Jalur yang menghubungkan antara *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration*

b_path: Jalur yang menghubungkan *competing value advantage* terhadap *marketing performance*

c_path: Jalur yang menghubungkan antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*

d_path: Jalur yang menghubungkan antara *service experience reconfiguration* terhadap *competing value advantage*

Untuk menguji pengaruh mediasi *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* pada hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*, maka dilakukan perkalian terhadap seluruh jalur yang dilewati (a_path*d_path*b_path). Lebih lanjut, untuk melihat bentuk mediasinya, maka pengaruh langsung antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance* perlu untuk diperhatikan. Jalur yang menghubungkan antar keduanya, yaitu c_path. Model pengujian mediasi disajikan dalam Gambar 4.8.

dibawah 0,05. Sehingga semakin baik implementasi SER pada sebuah hotel, maka akan semakin tinggi *marketing performance* di hotel tersebut.

Pengaruh *competing value advantage* terhadap *marketing performance.*

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah *competing value advantage* (CVA) berpengaruh terhadap *marketing performance* (MP). Berdasarkan tabel 4.33 dapat dilihat pada hipotesis enam, bahwa nilai Std. Estimate sebesar 0,146, nilai Esimate sebesar 0,104, standart error sebesar 0,044, nilai critical ratio sebesar 2,364 dengan probability 0,018. Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis keenam diterima karena nilai critical ratio berada diatas ambang batas sebesar 1,96 dengan probabilitas dibawah 0,05. Sehingga semakin baik CVA pada sebuah hotel, maka akan semakin tinggi MP hotel tersebut.

Pengujian Hipotesis Mediasi

Hipotesis mediasi dalam penelitian ini (H7) menyatakan bahwa *service experience reconfiguration* dan *competing value advantage* memediasi hubungan antara *customer-centric strategy* terhadap *marketing performance*. Untuk membuktikan hipotesis tersebut, pengujian hipotesis mediasi menggunakan teknik bootstrap dengan *serial mediation*. Prosedur tersebut dipilih karena dalam penelitian ini, terdapat dua variabel mediasi yang berhubungan, sehingga harus diperhitungkan efek tidak langsung dari variabel independen ke variabel dependen melalui semua kemungkinan mediator. *Serial mediation* merupakan model mediator berganda yang terjadi ketika mediator pertama akan memiliki hubungan langsung dengan mediator kedua sebelum akhirnya memiliki hubungan dengan variabel

nilai critical ratio berada diatas ambang batas sebesar 1,96 dengan probabilitas dibawah 0,05. Sehingga semakin baik implementasi SER pada sebuah hotel, maka akan semakin tinggi CVA di hotel tersebut.

Pengaruh *Big data analytics capability* terhadap *competing value advantage*

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah *big data analytics capability* (BDAC) berpengaruh terhadap *competing value advantage* (CVA). Berdasarkan tabel 4.33 dapat dilihat pada hipotesis empat, bahwa nilai Std. Estimate sebesar -0,124, nilai Esimate sebesar -0,118, standart error sebesar 0,054, nilai critical ratio sebesar -2,203 dengan probability 0,028. Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis keempat diterima karena nilai critical ratio berada diatas ambang batas sebesar ±1,96 dengan probabilitas dibawah 0,05. Sehingga semakin baik BDAC pada sebuah hotel, maka semakin menurun CVA di hotel tersebut.

Pengaruh *service experience reconfiguration* terhadap *marketing performance*.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah *service experience reconfiguration* (SER) berpengaruh terhadap *marketing performance* (MP). Berdasarkan tabel 4.33 dapat dilihat pada hipotesis lima, bahwa nilai Std. Estimate sebesar 0,196, nilai Estimate sebesar 0,450, standard error sebesar 0,180, nilai critical ratio sebesar 2,502 dengan probability 0,012. Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kelima diterima karena nilai critical ratio berada diatas ambang batas sebesar 1,96 dengan probabilitas

sebesar 0,031, nilai *critical ratio* sebesar 4,460 dengan probability 0,000. Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama diterima karena nilai *critical ratio* berada diatas ambang batas sebesar 1,96 dengan probabilitas dibawah 0,05. Sehingga semakin baik CCS pada sebuah hotel, maka akan semakin baik implementasi dari SER di hotel tersebut.

Pengaruh *big data analytics capability* terhadap *service experience reconfiguration*

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu *big data analytics capability* (BDAC) berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration* (SER). Berdasarkan tabel 4.33 dapat dilihat pada hipotesis kedua, bahwa nilai Std. Estimate sebesar -0,023, nilai Esimate sebesar -0,007, standart error sebesar 0,020, nilai critical ratio sebesar -0,339 dengan probability 0,735. Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua ditolak karena nilai critical ratio berada dibawah ambang batas sebesar 1,96 dengan probabilitas diatas 0,05. Sehingga semakin baik BDAC, tidak berpengaruh terhadap SER.

Pengaruh *Service experience reconfiguration* terhadap *competing value advantage*

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah *Service experience reconfiguration* (SER) berpengaruh terhadap *competing value advantage* (CVA). Berdasarkan tabel 4.33 dapat dilihat pada hipotesis tiga, bahwa nilai Std. Estimate sebesar 0,297, nilai Esimate sebesar 0,960, standart error sebesar 0,253, nilai critical ratio sebesar 3,801 dengan probability 0,000. Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis ketiga diterima karena

Tabel 4. 30 *Regresion Weight Structural Equation Model*

Hipotesis	Std. Estimate	Estimate	S.E	C.R	P	Kesimpulan
H1: *Customer Centric Strategy→ Service Experience Reconfiguration*	0,371	0,137	0,031	4,460	***	Diterima
H2: *Big Data Analytics Capability→ Service Experience Reconfiguration*	-0,023	-0,007	0,020	-0,339	0,735	Ditolak
H3: *Service Experience Reconfiguration→ Competing Value Aadvantage*	0,297	0,960	0,253	3,801	***	Diterima
H4: *Big Data Analytics Capability→Competing Value Advantage*	-0,124	-0,118	0,054	-2,203	0,028	Diterima
H5: *Service Experience Reconfiguration→ Marketing Performance*	0,196	0,450	0,180	2,502	0,012	Diterima
H6: *Competing Value Advantage→ Marketing Performance*	0,146	0,104	0,044	2,364	0,018	Diterima

Sumber: data primer diolah (2023)

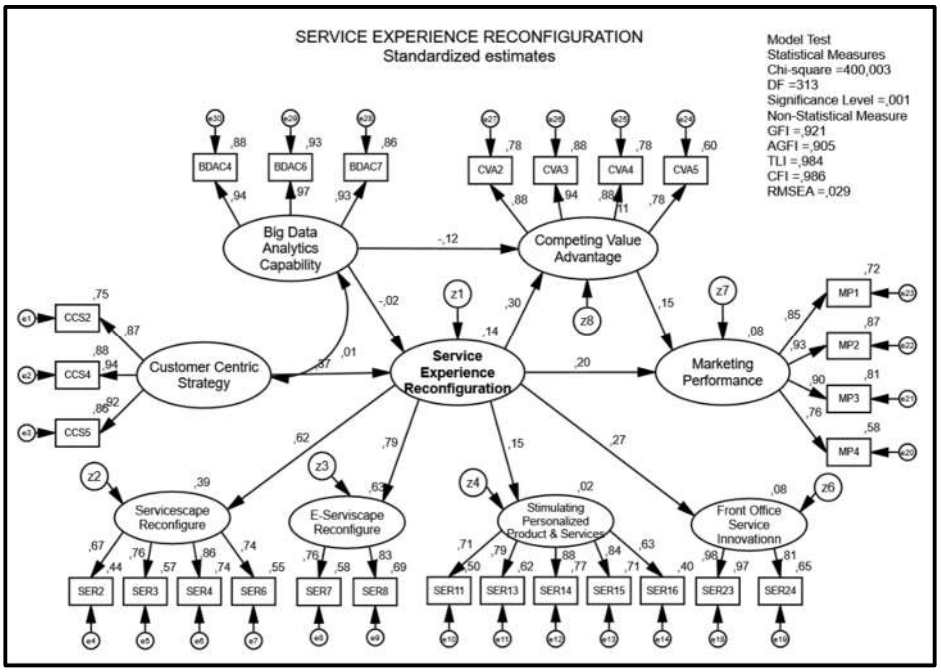
Berdasarkan tabel *regresion weight structural equation* model diatas, dapat dilihat bahwa dari enam hipotesis yang diajukan, lima diataranya diterima dan satu sisanya ditolak. Penjelasan detail mengenai hipotesis dalam penelitian ini, akan disajikan pada bagian berikut.

Pengaruh *customer-centric strategy* terhadap *service experience reconfiguration*

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *customer-centric strategy* (CCS) berpengaruh terhadap *service experience reconfiguration* (SER). Berdasarkan tabel 4.33 dapat dilihat pada hipotesis satu, bahwa nilai Std. Estimate sebesar 0,371, nilai Esimate sebesar 0,137, *standart error*

variabel lain dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilihat dari nilai probabilitas dan *critical ratio* (C.R) sebuah hubungan antar variabel. Nilai C.R yang paling umum digunakan adalah 1,96 dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 untuk menyatakan sebuah hipotesis diterima (Hair et al., 2019). Berikut ini adalah penjelasan setiap hipotesis dan gambar Full SEM yang dilengkapi dengan Gambar 4.7.

Gambar 4. 7 *Full Structural Equation Model*



Sumber: data primer diolah (2023)

Berdasarkan gambar *full structural equation model*, maka dapat dianalisis *standardized estimate*, *estimate*, *standard error*, *critical ratio* dan tingkat signifikansi yang disajikan dalam tabel 4.30 berikut ini.

sebesar 294. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sampel dalam penelitian ini cukup untuk digunakan dalam menarik kesimpulan.

Tabel 4. 29 *Goodness of fit Indicess*

Parameter	Cut-off Value	Hasil Pengujian	Kesimpulan
Chi-square	355,2595	400,003	Lebih besar dari Cut-off Value
DF		313	
Significance level	≥ 0,05	0,001	Lebih kecil dari Cut-off Value
CMIN/DF	≤ 2,00	1,278	Fit
GFI	≥ 0,90	0,921	Fit
AGFI	≥ 0,90	0,905	Fit
IFI	Mendekati 1,0	0,986	Fit
TLI	≥ 0,95	0,984	Fit
CFI	≥ 0,95	0,986	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,029	Fit
Hoelter	≥ 200	294	Fit

Sumber: data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.29 mengenai pengujian *goodness of fit* indeks, maka dapat disimpulkan bahwa untuk *chi-square* dan *significance level*, model penelitian ini kurang sesuai. Sehingga dibutuhkan pengujian berikutnya yaitu CMIN/DF, GFI, AGFI, IFI, TLI, CFI, RMSEA dan Hoelter's indeks yang hasil seluruhnya adalah model yang dikembangkan dalam penelitian ini terkonfirmasi oleh data, sehingga memiliki pijakan teoritis yang benar-benar dapat mewakili realitas yang terjadi.

4.9 Uji Hipotesis

Pembahasan mengenai asumsi dalam model struktural dan pengujian *goodness of fit indeks* telah dibahas pada bagian sebelumnya. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Pada bagian ini variabel diperiksa untuk memastikan kontribusi atau pengaruhnya terhadap

dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. Nilai ambang batas yang direkomendasikan adalah lebih dari 0,95. Nilai *Comparative Fit Indeks* dalam penelitian ini berdasarkan hasil olah data menggunakan AMOS adalah sebesar 0,986 yang berada diatas ambang batas yang dipersyaratkan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini baik dan dapat diterima.

8. RMSEA- *The Root Mean Square Error of Approximation*

Root Mean Square Error of Approximation merupakan salah satu ukuran yang paling banyak digunakan untuk mencoba mengoreksi kecenderungan statistik uji *goodness of fit* indeks χ^2 untuk menolak model dengan sampel besar atau sejumlah besar variabel yang diamati. Ambang batas nilai RMSEA dalam model yang diamati adalah kurang dari 0,08. Nilai RMSEA lebih rendah, menunjukkan kecocokan yang lebih baik. Dalam penelitian ini, nilai RMSEA berdasarkan hasil pengolahan data adalah sebesar 0,029. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini baik.

9. Hoelter's

Hoelter's indeks secara khusus menjelaskan mengenai tingkat kecukupan sampel dalam sebuah analisis. Maksud utama indeks ini adalah untuk mengestimasi besarnya sampel (*sample size*) yang cukup untuk menghasilkan sebuah model fit yang cukup bagi uji χ^2 . besaran sampel yang cukup adalah apabila memiliki Hoelter's Index lebih dari 200. Setelah dilakukan pengolahan data dalam penelitian ini, diperoleh Hoelter's indeks

tingkatan cukup-adequate fit, karena memiliki besaran diantara 0,90 hingga 0,95.

5. IFI- *Incremental Fit Indeks*

Incremental Fit Indeks merupakan indeks yang bermanfaat untuk menjelaskan isu parsimoni model serta ukuran sampel yang digunakan. Nilai Incremental Fit Indeks yang mendekati satu menandakan sebuah model dapat dikatakan fit. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh Incremental Fit Indeks sebesar 0,986 yang mendekati angka satu. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini dapat diterima dengan baik.

6. TLI- *Tucker Lewis Index*

Tucker Lewis Indeks sering disebut juga dengan *Non Normed Fit Indeks*. Indeks ini merupakan sebuah indeks yang membandingkan model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai ambang batas yang diharapkan adalah lebih dari 0,95. Setelah dilakukan pengolahan data dalam penelitian ini, maka diperoleh Tucker Lewis Indeks sebesar 0,984. Dengan demikian hasil perhitungan TLI telah melebihi ambang batas yang dipersyaratkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini dapat diterima.

7. CFI- *Comparative Fit Index*

Comparative Fit Indeks merupakan inkremental fit indeks yang merupakan versi perbaikan dari *normed fit indeks*. *Comparative Fit Indeks* dinormalisasi sehingga memiliki nilai berkisar antara nol hingga satu,

2. CMIN/DF

Beberapa penulis telah menyarankan penggunaan CMIN/DF sebagai ukuran kecocokan. Indeks ini diperoleh dengan cara CMIN (*the minimum sample discrepancy function*) dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Sebuah model dapat dikatakan fit dengan datanya apabila memiliki nilai CMIN/DF yaitu sebesar ≤ 2,00 (Arbuckle, 2016). Hasil pengolahan dalam penelitian ini memberikan informasi bahwa nilai CMIN/DF sebesar 1,278. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria acceptable fit antara model dan data.

3. GFI-*Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Indeks memiliki rentang nol hingga satu, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. Nilai ambang batas yang umumnya digunakan oleh peneliti adalah minimal 0,90 (Hair et al., 2019). Dalam penelitian ini, hasil uji GFI dengan program AMOS, memberikan output nilai GFI sebesar 0,921. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model dapat dikatakan baik.

4. AGFI- *Adjusted Goodness of Fit Index*

Adjusted Goodness of Fit Indeks merupakan indeks kecocokan mutlak yang memperhitungkan derajad kebebasan dalam sebuah model. Nilai yang lebih tinggi dari 0,90 dianggap dapat diterima (Malhotra et al., 2017). Penelitian ini memberikan hasil nilai AGFI sebesar 0,905. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model diterima dengan menunjukkan

kesesuaian model disajikan pada bagian berikut ini. Lebih lanjut, pada bagian berikutnya disajikan ringkasan evaluasi *goodness of fit* pada tabel 4.32.

1. χ^2-Chi Square

Chi-square merupakan statistik yang digunakan untuk membandingkan dua matriks, yaitu matriks kovarians populasi dan matriks kovarian sampel. Hipotesis nol (H_0) yang diuji adalah bahwa terdapat kesamaan antara matriks populasi dengan matriks kovarian, untuk itu dalam uji ini diharapkan bahwa H_0 tidak berhasil ditolak. Untuk tujuan H_0 tidak berhasil ditolak, maka diharapkan χ^2 kecil dan tidak signifikan. Nilai cut-off diterima berdasarkan probabilitas $p > 0,05$. Dalam penelitian ini, nilai cut-off Chi-Square dihitung dengan DF= 313 dan $p > 0,05$ yang memiliki hasil 355,2595. Sementara itu, hasil pengujian dengan AMOS diperoleh nilai Chi-square sebesar 400,003. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai Chi-square hasil pengujian lebih besar dari nilai ambang batasnya. Selain itu, tidak memenuhi tingkat signifikansi sebesar 0,05 karena berdasarkan pengujian, diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,001. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, atau dapat dikatakan bahwa ada perbedaan antara matriks kovarian populasi dengan matriks kovarian sampel. Karena pengujian ini belum memenuhi, maka diperlukan pengujian lain.

sempurna oleh variabel independen lain, atau dengan kata lain koefisien korelasi antar dua variabel independen sama dengan satu.

Identifikasi adanya multikolinieritas dalam model persamaan struktural dapat dilihat melalui *determinant matix covariance*. Nilai *determinant matrix covariance* yang benar-benar kecil dapat mengindikasikan adanya multikolonieritas (Tabachnick & Fidell, 2012). Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini dihasilkan nilai *determinant matrix covariance* sebesar 0,0000271. Hasil tersebut masih jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolonieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

Masalah multikolinieritas juga dapat dilihat dari nilai korelasi seluruhnya dibawah 0,9. Dari pengujian ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikoliniertas. Berdasarkan output AMOS, dapat dilihat bahwa nilai korelasi sebesar 0,006 yang jauh dibawah angka *cut-off* yaitu nilai korelasi sebesar satu. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolonieritas dan singularitas dalam penelitian ini. Maka analisis lain dapat dilanjutkan.

4.8.5 Evaluasi Goodness of Fit

Secara umum, *goodness of fit* menunjukkan apakah sebuah model yang sedang dikembangkan dapat terkonfirmasi oleh data yang dikumpulkan, sehingga struktur teoritis yang dibangun benar-benar dapat mewakili realitas yang terjadi (Malhotra et al., 2017). Evaluasi kesesuaian model dapat dilihat dari beberapa indeks. Identifikasi detail setiap indeks

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
161	47,474	,009	,075
273	47,004	,010	,049
40	46,930	,010	,021
270	46,522	,011	,013
274	45,396	,015	,027
33	44,897	,017	,025
85	44,763	,017	,014
121	44,706	,017	,006
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
21	31,663	,245	,097
284	31,600	,247	,094
50	31,586	,248	,078
257	31,580	,248	,063
84	31,165	,264	,168
277	31,067	,268	,180
26	30,986	,272	,184
3	30,905	,275	,188
78	30,886	,276	,165

Sumber: data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel hasil pengujian *outlier multivariate*, dapat dilihat bahwa tidak ada nilai *Mahalanobis d-square* yang melebihi 55,47602. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multivariate outliers* dalam penelitian ini, sehingga telah memenuhi salah satu asumsi model persamaan struktural. Untuk itu analisis selanjutnya dapat dilanjutkan.

4.8.4 Uji Multikolinieritas dan Singularitas

Multikolinieritas mewakili sejauh mana efek variabel dapat diprediksi atau diperhitungkan oleh variabel lain dalam sebuah analisis. Apabila multikolinieritas tinggi, kemampuan untuk mendefinisikan efek variabel dapat berkurang. Lebih ekstrim dari multikolinieritas adalah singularitas, dimana sebuah variabel independen diprediksi secara

perhitungan menggunakan SPSS, dapat dilihat bahwa tidak terdapat nilai Zscore yang lebih besar dari *cut-off* yaitu sebesar ±3 (antara minus tiga hingga plus tiga). Untuk itu dapat dipahami bahwa tidak ada univariate outlier dalam data yang dianalisis pada penelitian ini.

Langkah selanjutnya setelah identifikasi *outlier univatiate*, adalah evaluasi kemungkinan adanya *outlier multivariate*. Analisis untuk melihat adanya *outlier multivariate* adalah dengan mengamati jarak Mahalanobis (*Malahanobis Distance*). Analisis ini mengevaluasi posisi setiap pengamatan dibandingkan dengan pusat pengamatan pada sekumpulan variabel. *Mahalanobis Distance* dapat diidentifikasi dari hasil perhitungan melalui perangkat lunak AMOS. Ambang batas ditentukan dari nilai *chi-square* dengan tingkat signifikansi 0,001 dan derajad bebas sebesar jumlah indikator dalam model penelitian (Ferdinand, 2014b; Hair et al., 2019). Penelitian ini memiliki jumlah indikator sebanyak 27, sehingga nilai chi-squre yang dihitung menggunakan Exel dengan rumus CHIINV(0,001;27) adalah sebesar 55,47602. Berdasarkan hal tersebut, apabila nilai *Mahalanobis d-square* ada yang lebih besar dari nilai *chi-square*, dapat diidentifikasi sebagai *outlier multivariate*. Hasil pengujian outlier multivariate disajikan dalam Tabel 4.28 berikut ini.

Tabel 4. 28 Hasil pengujian *outlier multivariate*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	52,364	,002	,550
108	51,822	,003	,236
37	50,892	,004	,118
77	49,679	,005	,085
148	49,116	,006	,044

Tabel 4. 27 Hasil Pengujian Outlier Univariat

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: CCS2	332	-2,72351	1,85861	,0000000	1,00000000
Zscore: CCS4	332	-2,60117	1,98832	,0000000	1,00000000
Zscore: CCS5	332	-2,46473	1,86103	,0000000	1,00000000
Zscore: SER2	332	-2,93235	1,14104	,0000000	1,00000000
Zscore: SER3	332	-2,99426	1,22695	,0000000	1,00000000
Zscore: SER4	332	-2,90565	1,37229	,0000000	1,00000000
Zscore: SER6	332	-2,03658	1,16790	,0000000	1,00000000
Zscore: SER7	332	-2,94896	1,41792	,0000000	1,00000000
Zscore: SER8	332	-2,80586	1,34541	,0000000	1,00000000
Zscore: SER11	332	-2,82702	1,00779	,0000000	1,00000000
Zscore: SER13	332	-2,71671	1,01420	,0000000	1,00000000
Zscore: SER14	332	-2,78368	,92046	,0000000	1,00000000
Zscore: SER15	332	-2,82625	,92701	,0000000	1,00000000
Zscore: SER16	332	-2,67858	1,44327	,0000000	1,00000000
Zscore: SER23	332	-2,94042	1,59662	,0000000	1,00000000
Zscore: SER24	332	-2,64503	1,31060	,0000000	1,00000000
Zscore: MP1	332	-2,81778	,97736	,0000000	1,00000000
Zscore: MP2	332	-2,76081	,93884	,0000000	1,00000000
Zscore: MP3	332	-2,83979	,98112	,0000000	1,00000000
Zscore: MP4	332	-2,87090	,96467	,0000000	1,00000000
Zscore: BDAC4	332	-2,01062	1,81110	,0000000	1,00000000
Zscore: BDAC6	332	-1,98277	1,78241	,0000000	1,00000000
Zscore: BDAC7	332	-2,00029	1,85700	,0000000	1,00000000
Zscore: CVA2	332	-2,85323	1,48542	,0000000	1,00000000
Zscore: CVA3	332	-2,72838	1,44913	,0000000	1,00000000
Zscore: CVA4	332	-2,70392	1,36729	,0000000	1,00000000
Zscore: CVA5	332	-2,82119	1,50174	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	332				

Sumber: data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.28 diatas, dapat dilihat bahwa skor nilai telah di standarisasi dalam bentuk Zscore. Nilai Zscore telah memenuhi ketentuan, yaitu memiliki rata-rata nol dengan standar deviasi satu. Dari hasil

ini, dapat dilihat bahwa Nilai kritis Hoelter sebesar 294, dimana lebih besar dari ambang batas yang dipersyaratkan yaitu sebesar 200.

Ukuran kecukupan sampel juga dapat dilihat dari jumlah konstruk dalam sebuah penelitian. Model penelitian dengan konstruk kurang dari tujuh, maka jumlah minimal sampel yang dibutuhkan adalah 300 (Hair et al., 2010). Penelitian ini memiliki jumlah sampel sebesar 332. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi kecukupan sampel yaitu minimal 300. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel tersebut cukup untuk digunakan dalam menarik kesimpulan.

4.8.3 Evaluasi *Outliers*

Outliers dapat berdampak besar pada hasil analisis dan harus diidentifikasi serta berpotensi untuk dihilangkan. Metode pendeteksian outlier dapat dilihat dari perspektif univariat dan multivariat. Identifikasi outlier univariat dilakukan dengan mengubah nilai data menjadi skor standar yang memiliki rata-rata nol dan memiliki standar deviasi sebesar satu. Skor standar yang dimaksud dalam hal ini adalah *z-score*. Karena nilai telah dinyatakan dalam format standar, maka perbandingan atar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Pengamatan yang dinyatakan sebagai outlier adalah apabila nilai skor standar (*z-score*) bernilai ±3 (Hair et al., 2019). Hasil pengujian outlier univariat disajikan dalam Tabel 4.27 berikut ini.