

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

4.1 Demografi Responden

Responden pada penelitian ini merupakan manajer hotel bintang 1-5 yang berada di Kota Semarang. Proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menyebarkan kuesioner ke berbagai hotel yang sudah terdaftar di pemerintahan Kota Semarang. Sebelum proses penyebaran kuesioner, peneliti melakukan ijin penelitian bersamaan dengan permintaan data populasi hotel Kota Semarang dikantor pemerintahan Kota Semarang. Populasi hotel yang terdaftar di kota Semarang berjumlah 73 hotel, namun dari 73 hotel 2 diantaranya sudah tutup dan sedang dalam perbaikan hotel. Peneliti telah melakukan penyebaran kuesioner ke semua populasi hotel yang terdaftar di Kota Semarang pada bulan November 2019.

Tabel 3. Pengambilan Sampel

No	Nama Hotel	Klasifikasi	Kuesioner dikirim	Kuesioner kembali
1	Grand Arkenso	Bintang 5	1	1
2	Gets Hotel	Bintang 4	1	1
3	Chanti	Bintang 4	1	1
4	MG Setos	Bintang 4	1	1
5	Siliwangi	Bintang 3	1	1
6	Dafam	Bintang 3	1	1
7	MG Suites Service Apartment	Bintang 3	1	1
8	Pondok Serrata	Bintang 3	1	1
9	Holiday Inn Express	Bintang 3	1	1
10	Wimarion	Bintang 3	1	1
11	The Azana Hotel Airport Semarang	Bintang 3	1	1
12	Aston Inn Pandanaran	Bintang 3	1	1
13	Horison Nindya Semarang	Bintang 3	1	1
14	UTC Semarang	Bintang 3	1	1
15	Sisingamangaraja Guest House	Bintang 3	1	1
16	Studio Inn and Suites	Bintang 2	1	1
17	Rooms Inc	Bintang 2	1	1
18	Allstay Hotel	Bintang 2	1	1
19	Pop! Hotel	Bintang 2	1	1
20	HA-KA Hotel	Bintang 2	1	1
21	Amaris	Bintang 2	1	1
22	Dalu	Bintang 2	1	1
23	Whiz	Bintang 2	1	1
24	Belle View	Bintang 2	1	1
25	Neo Candi	Bintang 2	1	1
26	Gajah Mada 100	Bintang 2	1	1

27	CitraDream	Bintang 2	1	1
28	Sumi	Bintang 2	1	1
29	Srondol Indah	Bintang 2	1	1
30	Bukit Permai	Bintang 1	1	1
31	Candi Baru	Bintang 1	1	1
32	Pesonna	Bintang 1	1	1
33	Candi View	Bintang 1	1	1
Total			33	

Sumber : Lampiran 1

Pada penelitian ini, pengembalian jumlah kuesioner yang bersedia melakukan penelitian hanya 33 hotel dari populasi 73 hotel di kota Semarang.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan agar dapat mengetahui gambaran dari jawaban para responden terhadap indikator dalam variabel penelitian. Dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kategori yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Selanjutnya dalam penelitian ini menentukan rentang skala dari masing-masing kategori dengan perhitungan :

$$\text{Rentang} : \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kategori}}$$

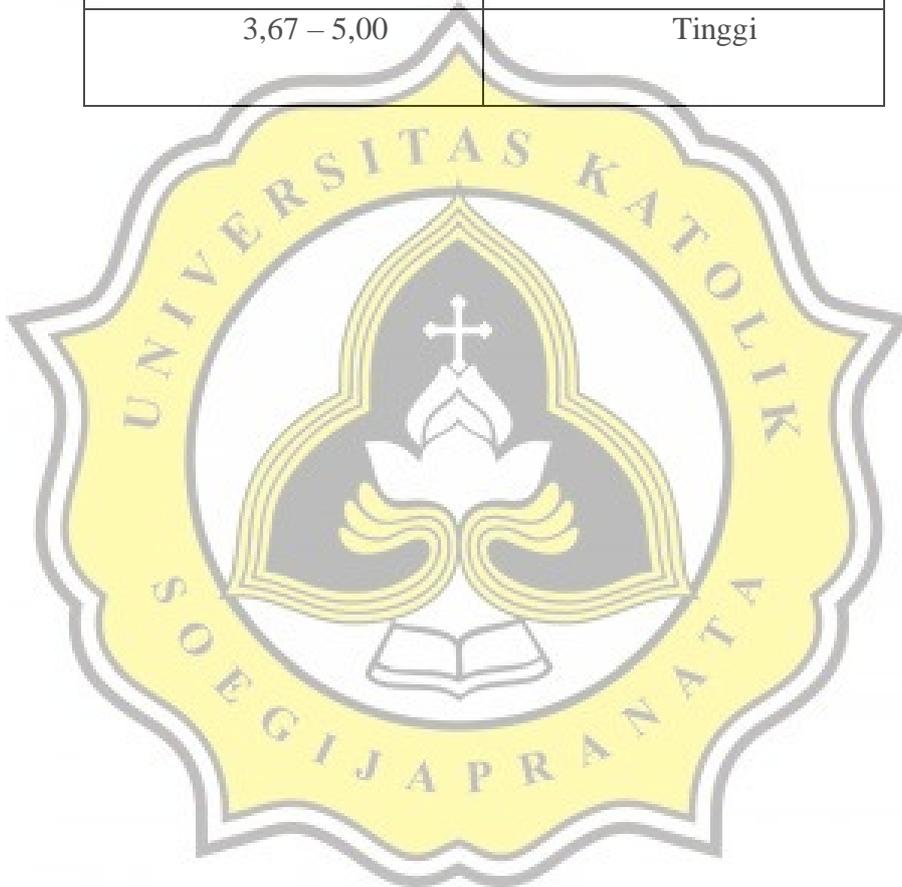
$$\text{Rentang} : \frac{5-1}{3}$$

$$\text{Rentang} : 1,33$$

Maka range dari tiga kategori tersebut sebesar 1,33.

Tabel 4. Rentang Skala

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi



Tabel 5. Hasil Tanggapan Responden

Variabel	Indikator	Mean			
<i>Human Resource Management</i>	HRM1	3.88	Tinggi	3.96	Tinggi
	HRM2	3.88	Tinggi		
	HRM3	4.12	Tinggi		
<i>Customer Focus</i>	CF1	4.52	Tinggi	4.26	Tinggi
	CF2	4.09	Tinggi		
	CF3	4.18	Tinggi		
<i>Strategic Planning</i>	SP1	4.27	Tinggi	4.29	Tinggi
	SP2	4.45	Tinggi		
	SP3	4.15	Tinggi		
<i>Process Management</i>	PM1	4.03	Tinggi	3.97	Tinggi
	PM2	4.03	Tinggi		
	PM3	3.85	Tinggi		
<i>Information & Analysis</i>	I&A1	4.15	Tinggi	4.08	Tinggi
	I&A2	4.09	Tinggi		
	I&A3	4	Tinggi		
<i>Corporate Social Responsibility</i>	CSR1	4.18	Tinggi	4.24	Tinggi
	CSR2	3.79	Tinggi		
	CSR3	4.42	Tinggi		
	CSR4	4.45	Tinggi		
	CSR5	4.15	Tinggi		
	CSR6	4.27	Tinggi		
	CSR7	4.18	Tinggi		
	CSR8	4.45	Tinggi		
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	EO1	3.48	Sedang	3.80	Tinggi
	EO2	3.88	Tinggi		
	EO3	3.97	Tinggi		
	EO4	3.85	Tinggi		

Sumber: Lampiran 2

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa penerapan variabel *Human Resource Management* yang dilakukan manajer hotel dapat diukur dengan menggunakan beberapa pertanyaan dan diketahui bahwa rata-rata dari jawaban responden sebesar 3,96. Dilihat dari hasil tersebut diketahui bahwa respon

manajer hotel terhadap variabel *Human Resource Management* termasuk pada kategori yang tinggi. Artinya, secara keseluruhan variabel *Human Resource Management* sudah diterapkan oleh manajer di hotelnya.

Pada variabel *Customer Focus* yang dilakukan manajer hotel dapat diukur dengan menggunakan beberapa pertanyaan dan diketahui bahwa rata-rata dari jawaban responden sebesar 4,26. Dilihat dari hasil tersebut diketahui bahwa respon manajer hotel terhadap *Customer Focus* termasuk kategori yang tinggi. Artinya, secara keseluruhan variabel *Customer Focus* sudah diterapkan oleh manajer di hotelnya.

Pada variabel *Strategic Planning* yang dilakukan manajer hotel dapat diukur dengan menggunakan beberapa pertanyaan dan diketahui bahwa rata-rata dari jawaban responden sebesar 4,29. Dilihat dari hasil tersebut diketahui bahwa respon manajer hotel terhadap *Strategic Planning* termasuk kategori yang tinggi. Artinya, secara keseluruhan variabel *Strategic Planning* sudah diterapkan oleh manajer di hotelnya.

Pada variabel *Process Management* yang dilakukan manajer hotel dapat diukur dengan menggunakan beberapa pertanyaan dan diketahui bahwa rata-rata dari jawaban responden sebesar 3,97. Dilihat dari hasil tersebut diketahui bahwa respon manajer hotel terhadap *Process Management* termasuk kategori yang tinggi. Artinya, secara keseluruhan variabel *Process Management* sudah diterapkan oleh manajer di hotelnya.

Pada variabel *Information & Analysis* yang dilakukan manajer hotel dapat diukur dengan menggunakan beberapa pertanyaan dan diketahui bahwa rata-rata dari jawaban responden sebesar 4.08. Dilihat dari hasil tersebut diketahui bahwa respon manajer hotel terhadap *Information & Analysis* termasuk kategori yang tinggi. Artinya, secara keseluruhan variabel *Information & Analysis* sudah diterapkan oleh manajer di hotelnya.

Pada variabel *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan manajer hotel dapat diukur dengan menggunakan beberapa pertanyaan dan diketahui bahwa rata-rata dari jawaban responden sebesar 4.24. Dilihat dari hasil tersebut diketahui bahwa respon manajer hotel terhadap *Corporate Social Responsibility* termasuk kategori yang tinggi. Artinya, secara keseluruhan variabel *Corporate Social Responsibility* sudah diterapkan oleh manajer di hotelnya.

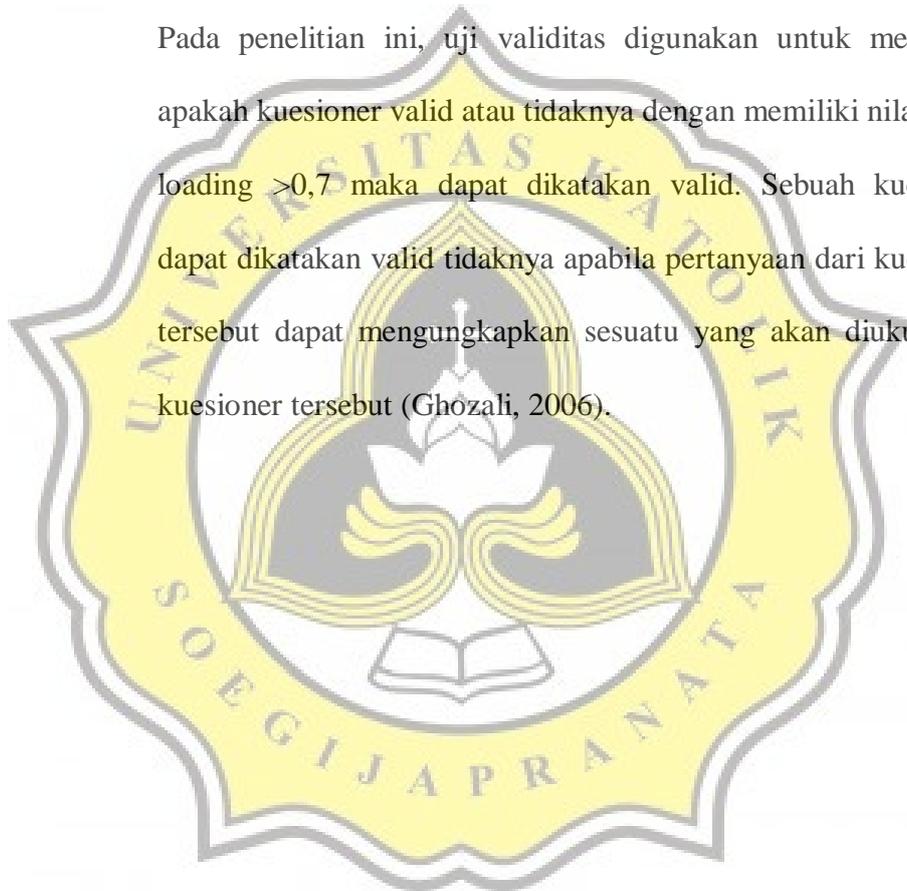
Pada variabel *Entrepreneurial Orientation* yang dilakukan manajer hotel dapat diukur dengan menggunakan beberapa pertanyaan dan diketahui bahwa rata-rata dari jawaban responden sebesar 3.80. Dilihat dari hasil tersebut diketahui bahwa respon manajer hotel terhadap *Entrepreneurial Orientation* termasuk kategori yang tinggi. Artinya, secara keseluruhan variabel *Entrepreneurial Orientation* sudah diterapkan oleh manajer di hotelnya.

4.3 Hasil Analisis Outer Model

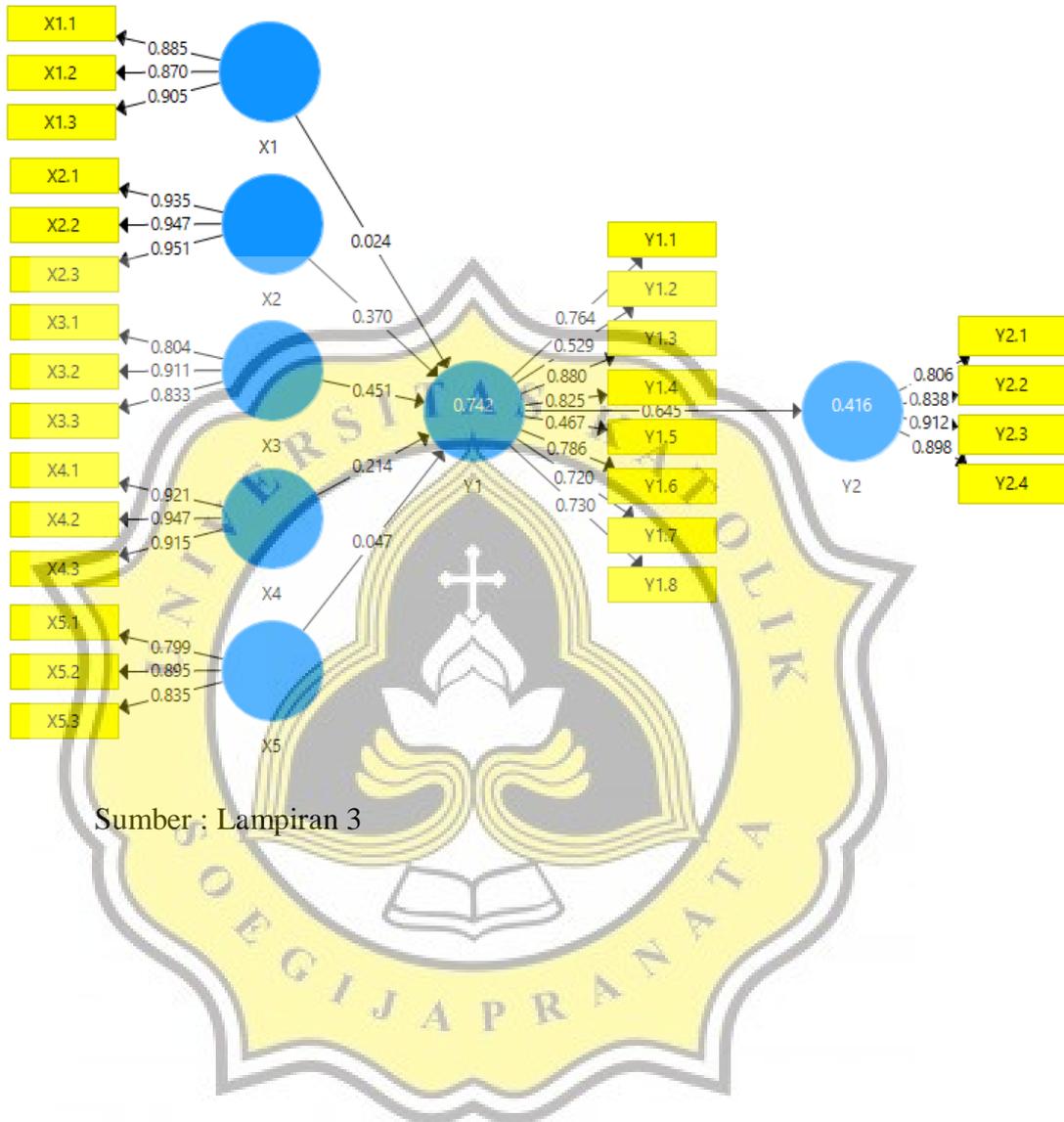
Hasil analisis outer model bertujuan untuk memastikan apakah data yang telah digunakan layak untuk dijadikan pengukuran seperti valid dan reliabel ketika dilakukan penelitian.

4.3.1 Uji Validitas

Pada penelitian ini, uji validitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner valid atau tidaknya dengan memiliki nilai outer loading $>0,7$ maka dapat dikatakan valid. Sebuah kuesioner dapat dikatakan valid tidaknya apabila pertanyaan dari kuesioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006).



Gambar 2. Hasil Outer Model Algoritma PLS



Sumber : Lampiran 3

Tabel 6. Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Mean	Keterangan
Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Management</i>)	HRM1	0,885	Valid
	HRM2	0,870	Valid
	HRM3	0,905	Valid
Fokus Pelanggan (<i>Focus Customer</i>)	CF1	0,935	Valid
	CF2	0,947	Valid
	CF3	0,951	Valid
Strategi Perencanaan (<i>Strategic Planning</i>)	SP1	0,804	Valid
	SP2	0,911	Valid
	SP3	0,833	Valid
Proses Manajemen (<i>Process Management</i>)	PM1	0,921	Valid
	PM2	0,947	Valid
	PM3	0,915	Valid
Informasi dan Analisis (<i>Information & Analysis</i>)	I&A1	0,799	Valid
	I&A2	0,895	Valid
	I&A3	0,835	Valid
<i>Corporate Social Responsibility</i>	CSR1	0,764	Valid

(CSR)	CSR2	0,529	Tidak Valid
	CSR3	0,880	Valid
	CSR4	0,825	Valid
	CSR5	0,467	Tidak Valid
	CSR6	0,786	Valid
	CSR7	0,720	Valid
	CSR8	0,730	Valid
	<i>Entrepreneurial Orientation</i> (EO)	EO1	0,806
EO2		0,838	Valid
EO3		0,912	Valid
EO4		0,898	Valid

Sumber : Lampiran 3

Hasil dari uji *convergent validity* yang telah ditampilkan pada tabel 4.4, maka dapat dijelaskan bahwa tidak semua indikator di atas telah memiliki outer loading $>0,7$. Artinya, pertanyaan pada tabel 4.4 terdapat dua yang masih belum memenuhi syarat dari *convergent validity*.

Tabel 7. Hasil Uji *Discriminant Validity*

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Management</i>)	0,786
Fokus Pelanggan (<i>Focus Customer</i>)	0,892
Strategi Perencanaan (<i>Strategic Planning</i>)	0,724
Proses Manajemen (<i>Process Management</i>)	0,861
Informasi dan Analisis (<i>Information & Analysis</i>)	0,712
<i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	0,526
<i>Entrepreneurial Orientation</i> (EO)	0,747

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* dapat diketahui, bahwa pada tabel 4.5 semua variabel memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan sebuah alat ukur dari kuesioner, dan kuesioner dapat dikatakan reliabel bila jawaban dari responden konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dapat diukur

dengan dua cara yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil data dari *Composite Reliability* memiliki nilai $> 0,7$, artinya memiliki reliabilitas yang tinggi (Murniati et al. 2013). Sedangkan nilai dari *Cronbach Alpha* diharapkan memiliki nilai $> 0,7$ pada semua konstruk (Murniati et al. 2013).

Tabel 8. Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Management</i>)	0,867
Fokus Pelanggan (<i>Focus Customer</i>)	0,957
Strategi Perencanaan (<i>Strategic Planning</i>)	0,828
Proses Manajemen (<i>Process Management</i>)	0,920
Informasi dan Analisis (<i>Information & Analysis</i>)	0,859
<i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	0,883
<i>Entrepreneurial Orientation</i> (EO)	0,892

Sumber : Lampiran 4

Hasil pada tabel 4.6 dari uji *Composite Reliability* memperlihatkan bahwa variabel memiliki hasil $> 0,7$ artinya bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria dari *Composite Reliability*.

Tabel 9. Hasil Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Management</i>)	0,864
Fokus Pelanggan (<i>Focus Customer</i>)	0,940
Strategi Perencanaan (<i>Strategic Planning</i>)	0,809
Proses Manajemen (<i>Process Management</i>)	0,919
Informasi dan Analisis (<i>Information & Analysis</i>)	0,803
<i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	0,864
<i>Entrepreneurial Orientation</i> (EO)	0,892

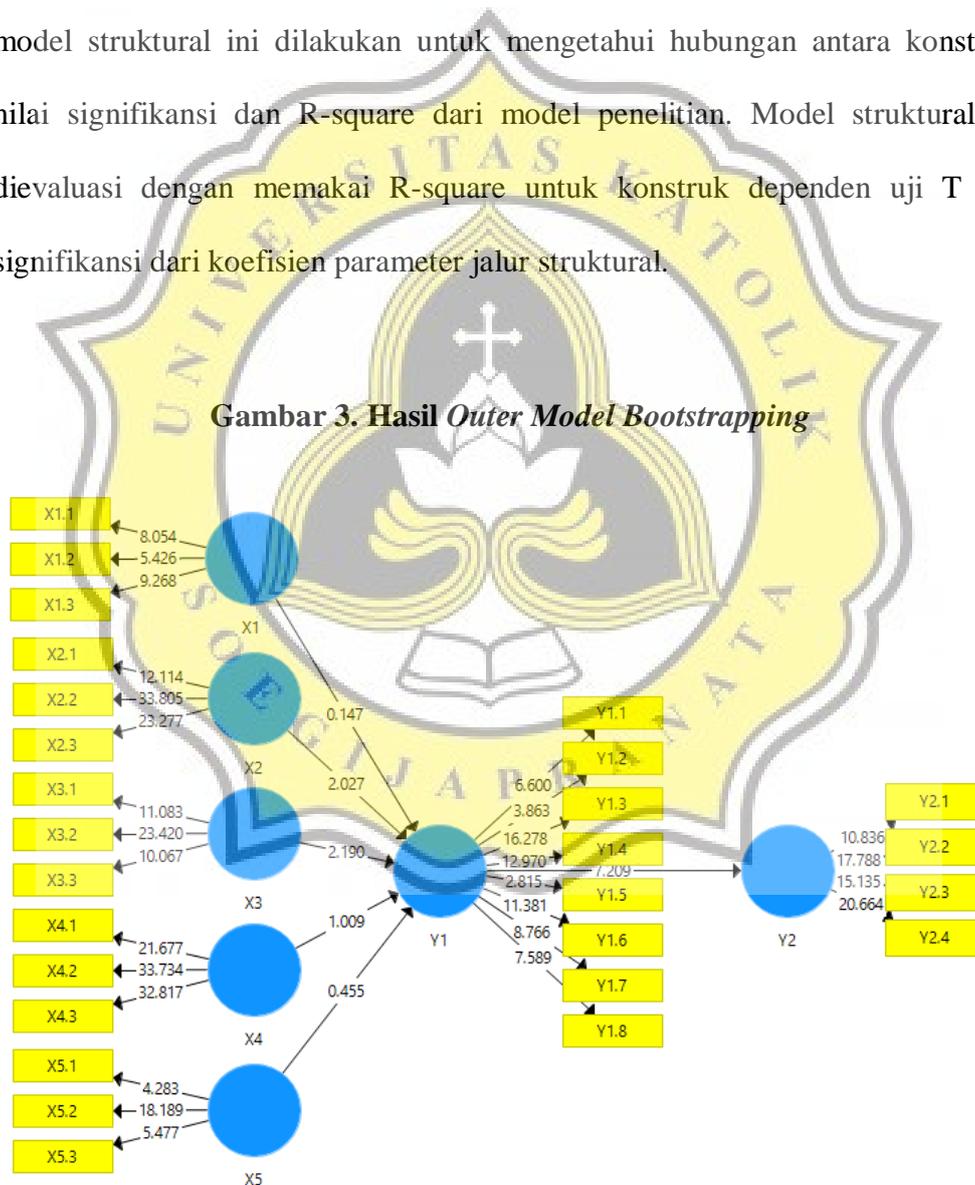
Sumber : Lampiran 4

Dilihat dari tabel 4.7 terkait hasil uji *Cronbach Alpha* memperlihatkan bahwa nilai dari masing-masing variabel memiliki nilai $> 0,7$ artinya pada pengukuran *Cronbach Alpha* dikatakan reliabel karena telah memenuhi syarat dari *Cronbach Alpha*.

4.4 Hasil Analisis Inner Model

Hasil analisis dari pengujian inner model bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian.

Tujuan dari pengujian inner model atau yang biasa disebut dengan model struktural ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural ini dievaluasi dengan memakai R-square untuk konstruk dependen uji T dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Sumber : Lampiran 5

Tabel 10. Hasil Output Bootstrapping

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
HRM -> CSR	0,024	-0,009	0,166	0,147	0,441
CF -> CSR	0,370	0,382	0,183	2,027	0,022
SP -> CSR	0,451	0,430	0,206	2,190	0,014
PM -> CSR	0,214	0,262	0,212	1,009	0,157
I&A -> CSR	0,047	0,052	0,103	0,455	0,325
CSR -> EO	0,645	0,653	0,089	7,209	0,000

Sumber : Lampiran 6

Dari tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa hasil output *bootstrapping* menunjukkan nilai P-value variabel sumber daya manusia (HRM) terhadap *corporate social responsibility* (CSR) ($0,441 > 0,05$), nilai P-values variabel pada fokus pelanggan (CF) terhadap *corporate social responsibility* (CSR) ($0,022 < 0,05$), nilai P-values variabel pada strategi perencanaan (SP) terhadap *corporate social responsibility* (CSR) ($0,014 < 0,05$), nilai P-values variabel pada proses manajemen (PM) terhadap *corporate social responsibility* (CSR) ($0,157 > 0,05$), nilai P-values variabel pada informasi dan analisis (I&A) terhadap *corporate social responsibility* (CSR) ($0,325 > 0,05$), nilai P-values variabel pada *corporate social responsibility* (CSR) terhadap *entrepreneurial orientation* (EO) ($0,000 < 0,05$).

Tabel 11. Nilai R-Square

Variabel Endogen	Nilai R-Square
<i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	0,742
<i>Entrepreneurial Orientation (EO)</i>	0,416

Sumber : Lampiran 3

Pada tabel 4.9 dapat dikatakan bahwa nilai R-square untuk *Corporate Social Responsibility (CSR)* yang diterapkan oleh manajer hotel sebesar 0,742, artinya persentase besar pengaruh manajer menerapkan *Corporate Social Responsibility (CSR)* dalam hotel dapat didukung pada manajemen sumber daya manusia (HRM), fokus pelanggan (CF), strategi perencanaan (SP), proses manajemen (PM), serta informasi dan analisis (I&A) adalah sebesar 74,2%. R-square untuk *Entrepreneurial Orientation (EO)* yang diterapkan oleh manajer hotel sebesar 0,416, artinya persentase besar pengaruh manajer menerapkan *Entrepreneurial Orientation (EO)* dalam hotel didukung pada *Corporate Social Responsibility (CSR)* sebesar 41,6%.

Analisis Q²

Analisis nilai dari pengujian model struktural Q² dapat dengan melihat Q² (*predictive relevance*). Untuk menghitung Q² dapat digunakan rumus :

$$Q^2 = 1 - [(1 - R1^2) (1 - R2^2)]$$

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,742) (1 - 0,416)]$$

$$Q^2 = 1 - [(0,258) \times (0,584)]$$

$$Q^2 = 1 - 0,151$$

$$Q^2 = 0,85$$

Maka hasil pada perhitungan Q^2 menunjukkan 0,85. Ghazali (2014) menyatakan bahwa nilai $Q^2 > 0$ artinya model tersebut mempunyai *predictive relevance* yang baik, sedangkan nilai dari $Q^2 < 0$ artinya model kurang memiliki *predictive relevance*.

4.5 Pengujian Hipotesis

Tabel 12. Hasil *Path Coefficient*

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistics (((O/STDEV))	P Values
HRM -> CSR	0,024	-0,009	0,166	0,147	0,441
CF -> CSR	0,370	0,382	0,183	2,027	0,022
SP -> CSR	0,451	0,430	0,206	2,190	0,014
PM -> CSR	0,214	0,262	0,212	1,009	0,157
I&A -> CSR	0,047	0,052	0,103	0,455	0,325
CSR -> EO	0,645	0,653	0,089	7,209	0,000

Sumber : Lampiran 6

4.5.1 Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian yang telah diuji dengan menggunakan SmartPLS, dapat dijelaskan bahwa penerapan *Human Resource Management* (HRM) yang dilakukan oleh manajer hotel tidak berpengaruh secara positif terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik pada *Human Resource Management* (HRM) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebesar 0,150 tidak signifikan, karena $< 1,96$ dan dilihat dari nilai signifikannya $0,441 = 44,1\% > 5\%$ maka H_0 ditolak. Artinya *Human Resource Management* (HRM) tidak berpengaruh terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam perhotelan Kota Semarang.

Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara manajemen *Human Resource Management* (HRM) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang diterapkan oleh manajer hotel kota Semarang.

4.5.2 Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian yang telah diuji dengan menggunakan SmartPLS, dapat dijelaskan bahwa penerapan

manajemen *customer focus* (CF) yang dilakukan oleh manajer hotel berpengaruh secara positif terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik pada manajemen *customer focus* (CF) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebesar 2,168 signifikan, karena $> 1,96$ dan dilihat dari nilai signifikannya $0,022 = 2,2\% < 5\%$ maka H_0 diterima. Artinya fokus pelanggan (CF) berpengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) di industri perhotelan Kota Semarang.

Hasil penelitian ini didukung dari penelitian terdahulu yang serupa dilakukan oleh (Jalilyand et al. 2018) kepada hotel-hotel yang berada di Negara Iran yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *customer focus* (CF) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR).

4.5.3 Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian yang telah diuji dengan menggunakan SmartPLS, dapat dijelaskan bahwa penerapan manajemen *strategic planning* (SP) yang dilakukan oleh manajer hotel berpengaruh secara positif terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik pada manajemen *strategic planning* (SP) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebesar 2,268 signifikan, karena $> 1,96$ dan dilihat dari nilai signifikannya $0,014 = 1,4\% < 5\%$ maka **H_a diterima**. Artinya *Strategic Planning* (SP) berpengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) di industri perhotelan Kota Semarang.

Hasil penelitian ini didukung dari penelitian terdahulu yang serupa dilakukan oleh (Jalilvand et al. 2018) kepada hotel-hotel yang berada di Negara Iran yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *strategic planning* (SP) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR).

4.5.4 Hasil Pengujian Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis 4 dalam penelitian yang telah diuji dengan menggunakan SmartPLS, dapat dijelaskan bahwa penerapan *process management* (PM) yang dilakukan oleh manajer hotel tidak berpengaruh secara positif terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik pada *process management* (PM) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebesar 0,977 tidak signifikan, karena $< 1,96$ dan dilihat dari nilai signifikannya $0,157 = 15,7\% > 5\%$ maka H_a ditolak. Artinya *Process*

Management (PM) tidak berpengaruh terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) di industri perhotelan Kota Semarang.

Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara *process management* (PM) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang diterapkan oleh manajer hotel kota Semarang.

4.5.5 Hasil Pengujian Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis 5 dalam penelitian yang telah diuji dengan menggunakan SmartPLS, dapat dijelaskan bahwa penerapan *information & analysis* (I&A) yang dilakukan oleh manajer hotel tidak berpengaruh secara positif terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik pada *information & analysis* (I&A) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebesar 0,442 tidak signifikan, karena $< 1,96$ dan dilihat dari nilai signya $0,325 = 32,5\% > 5\%$ maka H_0 ditolak. Artinya hubungan antara *Information & Analysis* (I&A) tidak berpengaruh terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) di industri perhotelan Kota Semarang.

Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara *information & analysis* (I&A) terhadap

Corporate Social Responsibility (CSR) yang diterapkan oleh manajer hotel kota Semarang.

4.5.6 Hasil Pengujian Hipotesis 6

Hasil pengujian hipotesis 6 dalam penelitian yang telah diuji dengan menggunakan SmartPLS, dapat dijelaskan bahwa penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dilakukan oleh manajer hotel berpengaruh secara positif terhadap *Entrepreneurial Orientation* (EO).

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik pada *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap *Entrepreneurial Orientation* (EO) sebesar 7,266 signifikan, karena $> 1,96$ dan dilihat dari nilai signifikannya $0,000 = 0\% < 5\%$ maka ***H_a* diterima**. Artinya *Corporate Social Responsibility* (CSR) berpengaruh positif terhadap *Entrepreneurial Orientation* (EO) di industri perhotelan Kota Semarang.

Hasil penelitian ini didukung dari penelitian terdahulu yang serupa dilakukan oleh (Jalilvand et al. 2018) kepada hotel-hotel yang berada di Negara Iran yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap *Entrepreneurial Orientation* (EO).

4.6 Penjelasan dari Hipotesis

Hipotesis 1 :

Terdapat beberapa alasan mengapa hipotesis antara *human resource management* (HRM) terhadap *corporate social responsibility* (CSR) **ditolak**. Hal ini dikarenakan adanya pengaruh dari budaya nasional yang mempengaruhi HRM dan CSR. Artinya orang-orang yang memiliki latar budaya berbeda akan memiliki sikap dan persepsi serta perilaku berbeda terhadap pekerjaan dan peran mereka dalam berorganisasi (Faud Mas'ud, 2010). Bidang manajemen dalam berbagai studi tahun 1980-an menyatakan bahwa budaya nasional memiliki pengaruh besar kepada semua aspek manajemen organisasi (Oktina & Mir., 2012). Budaya nasional dan budaya organisasi dapat menyebabkan perbedaan praktik manajemen terhadap masing-masing negara, dimana rasa nasionalitas memberikan pengaruh yang berbeda terhadap nilai kerja, kepercayaan, dan orientasi organisasi melewati negara yang berbeda (Faud Mas'ud, 2010). Alasan mengapa hipotesis pada penelitian ini ditolak karena penelitian sebelumnya dilakukan di negara dengan budaya nasional yang berbeda. Sementara itu, nilai-nilai budaya tidak terukur dalam indikator HRM yang digunakan dalam penelitian ini dan juga tidak diteliti sebagai variabel yang memoderasi hubungan HRM dengan CSR.

Hipotesis 2 :

Terdapat beberapa alasan mengapa hipotesis antara *customer focus* (CF) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) **diterima** karena manajer hotel sadar akan pentingnya *customer focus* (CF) dalam perkembangan bisnis hotel (Jalilvand, Khazaei Pool, Balouei Jamkhaneh, & Tabaeian, 2018). Terdapat beberapa faktor dari Jalilvand et al., (2018) yang menyatakan bahwa *customer focus* (CF) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang diterapkan oleh manajer hotel sangat penting :

- *Customer focus* (CF) menempatkan prioritas tertinggi dalam menciptakan keuntungan dan pemeliharaan nilai pelanggan yang unggul dengan mempertimbangkan kepentingan para pemangku lainnya, serta dapat memberikan norma-norma perilaku terkait perkembangan organisasi dan responsif terhadap informasi pasar.
- Tanggung jawab sosial merupakan harapan dari pelanggan serta pemangku kepentingan dalam perusahaan.
- Hotel juga perlu memahami terkait kebutuhan yang diperlukan pelanggan untuk dapat memenuhi harapan pelanggannya.
- Jika hotel ingin tetap bertahan dalam persaingan yang kompetitif maka hotel tidak boleh mengabaikan

kebutuhan pelanggannya. Berikut cara-cara hotel untuk dapat memenuhi pelanggannya, yaitu menjadi pendengar yang baik, mengumpulkan data pelanggan, menganalisis serta memahami apa yang diinginkan pelanggannya.

Hipotesis 3 :

Terdapat beberapa alasan mengapa hipotesis antara *strategic planning* (SP) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) **diterima** karena manajer hotel sadar akan pentingnya strategi perencanaan dalam menjalankan bisnis untuk perkembangan hotel. Alasan terkait pentingnya strategi perencanaan dalam menjalankan bisnis untuk perkembangan hotel yaitu berawal pada penelitian yang dilakukan oleh Lubin & Esty, (2010) dengan pernyataannya bahwa peningkatan tekanan sosial pada perusahaan dapat meningkatkan kegiatan CSR perusahaan tersebut, sehingga ribuan perusahaan menempatkan jaminan strategi pada inovasi yang mempengaruhi masalah terkait CSR. Sehingga CSR tidak lagi menjadi pembeda strategi, namun sebagai persyaratan di mata pemangku kepentingan perusahaan yang mungkin berada pada kerugian kompetitif apabila perusahaan tidak menggabungkan CSR ke dalam strategi perusahaan. Berikut terdapat beberapa proses dari *strategic planning* (SP) yaitu meliputi cara penyajian untuk pengembangan, penerapan dan evaluasi kegiatan CSR

di hotel serta mencakup kepastian bahwa fokus dari strategi hotel dapat memberikan nilai unggul bagi para pemangku kepentingan (Jalilvand et al., 2018).

Hipotesis 4 :

Terdapat beberapa alasan mengapa hipotesis antara *process management* (PM) terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) **ditolak**. Manajemen Proses yang dimaksud adalah bagian dari manajemen operasi sebuah perusahaan, dan dilihat dari indikatornya proses operasi ini berkaitan dengan pemasok, bagaimana hotel bekerjasama dengan pemasok dalam meningkatkan layanan atau kualitas yang ada. Jadi kemungkinan hipotesis ini ditolak karena adanya indikator yang kurang tepat, yang semestinya *process management* (PM) diukur tidak hanya dari pemasok saja tetapi secara keseluruhan proses bisnis berorientasi pada mutu. Hal ini di dukung dengan pernyataan Ryan, (2018) yang menyatakan bahwa proses merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan agar produk dan layanan yang dikelola memberikan nilai tambah bagi pelanggan dalam pembuatan sebuah keputusan. Sehingga perusahaan yang memiliki manajemen proses yang efektif dan efisien dapat memberikan nilai secara ekonomi dan pemangku kepentingan terutama konsumen. Maka dapat di

simpulkan bahwa PM tidak ada pengaruh positif terhadap CSR di industri perhotelan Kota Semarang

Hipotesis 5 :

Terdapat beberapa alasan mengapa hipotesis antara *information & analysis (I&A)* terhadap *Corporate Social Responsibility (CSR)* ditolak. Dalam penelitian Samson & Terziovski, (1999) menyatakan bahwa filosofi TQM lebih kepada pembuatan keputusan berdasarkan fakta yang ada dengan melibatkan analisis informasi terkait kebutuhan pelanggan, masalah operasional dan keberhasilan upaya perbaikan. Indikator I&A secara praktiknya berkaitan dengan membandingkan informasi operasional hotel lain. Dilihat dari statistik deskriptif rata-rata hasil tanggapan respon I&A sebesar 4,08 lebih kecil dibandingkan CSR 4,24. Jadi kemungkinan hipotesis ini ditolak karena adanya indikator yang kurang tepat, karena I&A tidak hanya diukur secara eksternal saja melainkan juga secara internal. Maka dapat di simpulkan bahwa I&A tidak ada pengaruh positif terhadap CSR di industri perhotelan Kota Semarang

Hipotesis 6 :

Terdapat beberapa alasan mengapa hipotesis antara *corporate social responsibility (CSR)* terhadap *entrepreneurial orientation (EO)*

diterima karena manajer sadar akan pentingnya inovasi dalam menjalankan bisnis dengan persaingan yang kompetitif. Harapan masyarakat yang berkembang dalam layanan hotel menjadi faktor penting dari inovasi sosial bagi keberhasilan masa depan bisnis yang kompetitif (Jalilvand et al., 2018).

