

647.92

UTA

2 c.1

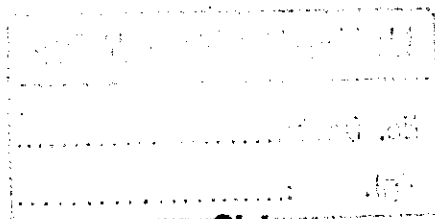
**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP
FOKUS KONSUMEN DAN FOKUS PESAING
PADA KINERJA INDUSTRI PERHOTELAN**

(STUDI PADA HOTEL-HOTEL KELAS MELATI DI SURAKARTA)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**



Oleh :

**Nama : LATIFAH SRI UTAMI
NIM : C4A098184**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**



Sertifikat

Saya yang bertandatangan dibawah ini Latifah, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program studi Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya.

Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Mei 2001

Latifah.

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP
FOKUS KONSUMEN DAN FOKUS PESAING
PADA KINERJA INDUSTRI PERHOTELAN
(Studi Pada Hotel-Hotel Kelas Melati Di Surakarta)**

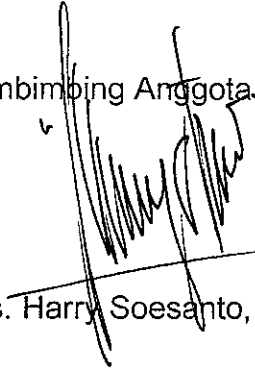
yang disusun oleh Latifah Sri Utami, NIM C4A098184
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Juni 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. H. Wiratno, MEd.

Pembimbing Anggota



Drs. Harry Soesanto, MMR

Semarang, 2001

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*Berpikiran luas seperti awan yang mengapung,
cepat bertindak sebagaimana hujan,
cukup puas berada di tengah ketiadaan
dan tidak pernah menetapkan sasaran bagi diri sendiri.*

(MUSASHI: Eiji Yoshikawa)

**Kupersembahkan:
Padamu Negri Indonesia.**

ABSTRACT

The environment turbulence is generally difficult to be predicted and to be controlled. This research studies how the influence of external environment to customer emphasis and competitor emphasis as well as the impact to performance of the company. The object study in this research is the jasmine-class hotels in Surakarta.

The previous study showed the effect of external environment to customer emphasis and competitor emphasis and also the positive impact between customer emphasis and competitor emphasis to the performance. The construct variables determining indicators which is used is in line with what has been stated by Narver & Slater, and the indicators for performance variable determined by Day & Wensley.

The data are collected by survey using questionnaires. The samples of this research are 107. Technique of data analysis is SEM (Structural Equation Model) which is operated by AMOS version 4.0. program.

The result of this research shows the external environment factors which consists of market growth, competitor hostility, buyer power and competitor concentration, have significant relation to customer emphasis and competitor emphasis. The same condition happens to customer emphasis and competitor emphasis that has also significant relation to the performance. Managerial implication proposed from this research is that during environment turbulence period, company should pays more attention to customer's buyer power focus and takes competitor emphasis strategy to gained competitive advantage.

ABSTRAKSI

Lingkungan eksternal yang bergejolak, umumnya sulit diprediksi dan sulit dikendalikan. Penelitian ini mengkaji bagaimana lingkungan eksternal tersebut mempengaruhi fokus konsumen dan fokus pesaing serta bagaimana dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah hotel-hotel kelas melati di Surakarta.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh antara lingkungan eksternal terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing, serta pengaruh positif antara fokus konsumen dan fokus pesaing terhadap kinerja. Indikator penentu variabel konstruk fokus konsumen dan fokus pesaing sesuai dengan yang digunakan Narver & Slater dan indikator dari kinerja sesuai dengan Day & Wensley.

Data diperoleh melalui penelitian survey dengan menggunakan kuesioner. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 107 hotel kelas melati di Surakarta. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS versi 4.0.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan eksternal yang terdiri dari pertumbuhan pasar, hostilitas persaingan, daya beli dan konsentrasi pesaing memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja. Implikasi manajerial yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa dalam kondisi lingkungan eksternal yang bergejolak, perusahaan lebih memperhatikan faktor daya beli konsumen serta mengambil strategi fokus pesaing untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan.

KATA PENGANTAR

Terima kasih Allah SWT tuhan maha pengampun dan Nabi Muhammad SAW yang senantiasa menunjukkan kebenaran bagi umat manusia, bahwa akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam tesis ini saya mencoba mengemukakan suatu pendekatan strategi pemasaran dalam kajian fokus konsumen dan fokus pesaing. Judul yang saya kemukakan adalah "Analisis Lingkungan Eskternal Terhadap Fokus Konsumen dan Fokus Pesaing Pada Kinerja Industri Perhotelan" studi pada hotel-hotel kelas melati di Surakarta. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model sebagai salah satu program dari Amos versi 4.0. Saya berharap hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu pengetahuan terutama dalam lingkup manajemen.

Dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya, dan juga selama menempuh pendidikan di MM Undip sebagai berikut.

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Magunwiharjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA selaku Deputy Direktur Bidang Akademik Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs. H. Wiratno, MEd selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan dan petunjuk dalam penyusunan tesis ini.

4. Bapak Drs. Harry Soesanto, MMR selaku pembimbing anggota yang telah memberikan petunjuk dan saran-sarannya.
5. Segenap dosen pengajar di Program Studi Magister Manajemen UNDIP.
6. Seluruh keluarga di Solo, Ayah, Ibu dan kedua adik-adikku; *thanks for say a prayer, trustworthy and understanding.*
7. Moch. Fauzi yang mengawasi sejak dua lembar tulisan ini; *you make me who and what I am today.* Prabowo dan Adijati se-keluarga, terima kasih untuk persahabatan yang diberikan.
8. Teman dekatku, "hujan yang datang di sore hari."

Saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, sehingga kritik dan saran akan saya terima dengan tangan terbuka.

Semarang, Mei 2001.

Penulis.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Sertifikat Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Motto dan Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Outline Tesis	10
1.6. Kesimpulan	11
BAB II. TELAAH PUSTAKA	12
2.1. Fokus Konsumen (<i>Customer Emphasis</i>)	14
2.2. Fokus Pesaing (<i>Competitor Emphasis</i>)	15
2.3. Lingkungan Eksternal Perusahaan	17
2.4. Kinerja (<i>Performance</i>)	24
2.5. Penelitian Terdahulu	25
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	29
2.7. Hipotesis Penelitian	32
2.8. Definisi Operasional Variabel	33
2.9. Kesimpulan	39
BAB III. METODE PENELITIAN	40
3.1. Jenis dan Sumber Data	41
3.2. Sampel Penelitian	41
3.3. Metode Pengumpulan Data	41

3.4. Teknik Pengujian Data	43
3.4.1. Uji Validitas	43
3.4.2. Uji Reliabilitas	44
3.5. Teknik Analisis	45
3.6. Kesimpulan	54
Bab IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	55
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	55
4.1.1. Profil Usaha Hotel Kelas Melati	55
4.1.2. Data Deskriptif	57
4.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Angket	60
4.3. Analisis Data	61
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori	61
4.3.2. <i>Structural Equation Model</i>	65
4.3.3. Evaluasi Atas Asumsi-asumsi Aplikasi SEM	66
4.3.3.1. Normalitas Data	67
4.3.3.2. Uji Outliers	67
4.3.3.3. Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> atau <i>singularity</i>	69
4.3.3.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual	69
4.3.3.5. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	71
4.3.3.6. Evaluasi atas <i>Regression Weight</i> untuk uji kausalitas	72
4.3.3.7. Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extraced</i>	73
4.4. Pengujian Hipotesis	76
4.5. Analisis Pengaruh	83
4.6. Kesimpulan	84
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	85
5.1. Kesimpulan Hipotesis dan Masalah Penelitian.....	85
5.2. Implikasi Teoretis	90
5.3. Implikasi manajerial	91
5.5. Keterbatasan Penelitian	92
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	93

Daftar Referensi

Lampiran-lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tingkat Hunian Hotel Kelas Melati di Surakarta	5
Tabel 2.1. Variabel Dan Indikator	31
Tabel 2.2. Variabel Dependen-Independen	32
Tabel 2.3. Konsep Operasional dan Skala Pengukuran	38
Tabel 3.1. Desain Inti Pertanyaan	42
Tabel 3.2. Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya	45
Tabel 3.3. Indeks Pengujian Kelayakan Model	49
Tabel 3.4. Persamaan Matematis.....	53
Tabel 4.1. Tabel Fasilitas Yang Disediakan Hotel Kelas Melati	58
Tabel 4.2. Tabel Jumlah Kamar	58
Tabel 4.3. Tabel Tarif Minimal Kamar Standard	59
Tabel 4.4. Tabel Tarif Maksimal Kamar Standard	59
Tabel 4.5. Tabel Reliabilitas dan Validitas Angket.....	60
Tabel 4.6. Ringkasan <i>Goodness Fit of Index</i>	63
Tabel 4.7. Regression Weight Konstruksi Eksogen	64
Tabel 4.8. Penilaian Atas Normalitas Data	67
Tabel 4.9. Descriptive Statistics	68
Tabel 4.10. Standardized Residual Covariances.....	70
Tabel 4.11. <i>Goodness of Fit Index</i>	71
Tabel 4.12. Estimasi Parameter	72
Tabel 4.13. Standardized Total Effects-Estimasi	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Peta Bisnis Beberapa Sektor Industri di Indonesia	3
Gambar 1.2. Outline Tesis	10
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	30
Gambar 3.1. <i>Structural Equation Model</i>	51
Gambar 4.1. Confirmatory Factor Analysis Variabel Independent	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Daftar Pertanyaan

Lampiran II Output AMOS

Lampiran III Reliabilitas

Lampiran IV Data Tesis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dari waktu ke waktu dalam suatu industri, perusahaan yang bersaing terlibat dengan sejumlah tindakan bersaing dan tanggapan bersaing. Persaingan terjadi saat dua atau lebih perusahaan bersaing satu dengan lainnya dalam mengejar posisi pasar yang menguntungkan (Hitt & Ireland, 1997). Persaingan terjadi karena adanya suatu tekanan ataupun peluang untuk meningkatkan posisi perusahaan dalam dinamika pasar.

Dalam sebagian besar industri, tindakan bersaing suatu perusahaan memiliki dampak yang dapat diamati dan menyebabkan tanggapan untuk menghadapi tindakan tersebut. Dengan demikian diperlukan strategi yang dapat mendukung kekuatan dan memperoleh peluang yang pada akhirnya dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Umumnya, kompetisi dalam suatu industri melibatkan tiga pihak; perusahaan, pelanggan dan pesaing yang sama-sama menghasilkan nilai bagi pelanggan (Ferdinand A.T, 2000), sehingga perlu diupayakan suatu strategi pemasaran yang berfokus pada penciptaan *superior value* dengan harapan dapat meningkatkan penjualan, porsi pasar (*market share*) dan profitabilitas perusahaan.

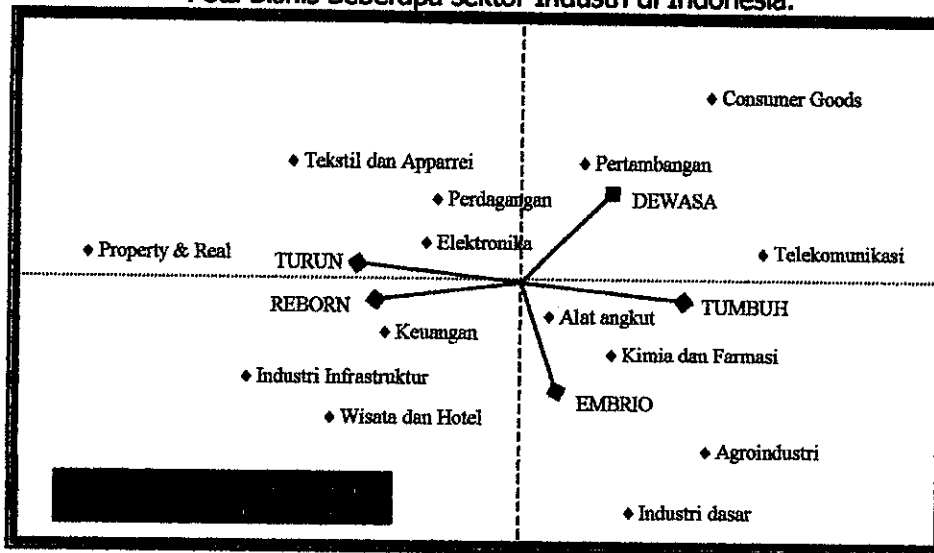
Untuk mencapai pada tujuan tersebut perusahaan hendaknya selalu mengembangkan kemampuan manajemennya untuk menghadapi berbagai faktor lingkungan bagi kelanggengan kinerja perusahaan. Melalui pengertian yang terintegrasi mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan dapat

memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan dan memprediksi kebijakan di masa yang akan datang.

Faktor eksternal sifatnya lebih sulit dikendalikan dan diidentifikasi daripada faktor internal yang berupa fungsi-fungsi manajemen dan budaya organisasi yang umumnya dapat ditentukan dan direncanakan. Meskipun variabel lingkungan eksternal seperti faktor sosial, ekonomi, budaya, hukum, demografi bersifat majemuk dan berada di luar kendali manajemen (Ferdinand A.T., 2000), namun kemampuan manajemen dalam menangani kondisi lingkungan tersebut akan mempengaruhi pencapaian sasarnya. Dari beberapa penelitian sebelumnya dapat dilihat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan memperhatikan pengaruh variabel moderator yaitu lingkungan eksternal terhadap hubungan orientasi pasar dan kinerja (Narver & Slater 1994, Kohli & Jaworski 1990, Day & Wensley 1988).

Penelitian ini akan melihat pengaruh lingkungan eksternal perusahaan terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing pada kinerja industri perhotelan. Alasan diambilnya penelitian pada industri perhotelan adalah karena pada sektor tersebut terkena pengaruh yang cukup berat sebagai akibat dari krisis ekonomi dan gejolak politik yang terjadi di Indonesia, sepanjang tahun 1997 hingga akhir tahun 1999. Dampak krisis terhadap sektor perhotelan ini terlihat pada laporan dalam majalah SWA Desember 1999, mengenai peta bisnis Indonesia selama krisis ekonomi dan politik, yang terlihat dalam gambar berikut ini.

Gambar 1.1.
Peta Bisnis Beberapa sektor Industri di Indonesia.



Sumber: Majalah SWA, Desember 1999

Gambar 1.1. tersebut menunjukkan dalam sektor keuangan, infrastruktur dan hotel serta pariwisata dalam beberapa waktu terjadi krisis, menjadi terkoyak dan sedang memulai kembali melalui upaya *reborn*. Sementara industri yang lainnya berada dalam kondisi dewasa, turun, tumbuh dan embrio. Industri perhotelan cenderung mudah terpengaruh oleh situasi lingkungan eksternal yang bergejolak. Hal ini menunjukkan bahwa di tahun-tahun krisis ekonomi merupakan pukulan yang berat terhadap industri perhotelan. Dengan demikian, faktor gejolak lingkungan eksternal sangat mempengaruhi pertumbuhan industri perhotelan.

Melihat kondisi industri perhotelan yang mengalami pasang surut dalam jangka waktu yang pendek dan akibat pengaruh perubahan lingkungan eksternal yang dominan, mendorong peneliti untuk meneliti industri perhotelan. Penelitian ini menekankan studi kasus pada hotel kelas melati karena di samping menghadapi permasalahan turbulensi eksternal, hotel kelas melati dihadapkan

pada permasalahan manajerial yang menyangkut strategi pengembangan perusahaannya. Seperti diketahui, bahwa dalam industri perhotelan dituntut untuk selalu memberikan pelayanan dan fasilitas yang baik, meskipun dalam kondisi krisis ekonomi dan menurunnya daya beli masyarakat, maka perlu dibuat strategi untuk menanggulangi dana operasional perusahaan. Hotel kelas melati menghadapi tekanan persaingan baik dengan hotel kelas melati lainnya maupun hotel berbintang. Di Surakarta terdapat 107 hotel kelas melati, hal ini merupakan jumlah yang cukup besar dan dapat menjadi indikasi persaingan yang ketat.

Dalam upaya meningkatkan devisa negara, pemerintah selalu mendorong sektor pariwisata melalui berbagai cara, diantaranya tahun wisata Indonesia, tahun seni dan budaya, dan kunjungan seni ke berbagai negara di dunia. Usaha ini mengalami hambatan dengan berbagai kondisi dalam negeri Indonesia, yaitu ditandai dengan menurunnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing di tahun 1997, disusul kerusuhan massa dan konflik politik yang tidak menentu hingga akhir 1999. Kondisi tersebut memberi efek langsung pada menurunnya kunjungan wisatawan dalam dan luar negeri, yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tingkat kunjungan dan jumlah hunian hotel-hotel yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kinerja hotel. Tingkat hunian hotel kelas melati menurun di tahun 1997 dan 1998. Jumlah pengunjung mengalami kenaikan pada tahun 1999. Prosentase tingkat penurunan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1.1.

Tingkat Hunian Hotel kelas melati di Surakarta Tahun 1996-1999

No.	Klasifikasi Hotel	Tk. Hunian (1996)	Tk. Hunian (1997)	Perubahan (Prosen)	Tk. Hunian (1998)	Perubahan (Prosen)	Tk. Hunian (1999)	Perubahan (Prosen)
1.	Melati 3	67923	40589	(40)	40057	(1)	56120	40
2.	Melati 2	71777	62289	(13)	42313	(32)	46176	10
3.	Melati 1	21048	12097	(43)	9997	(17)	24724	147
	Jumlah	160749	114955	(28)	92367	(20)	127020	38

Sumber : Biro Pusat Statistik Kodya Surakarta, 1999.

Dari tabel 1.1. tersebut dapat diketahui bahwa tingkat hunian hotel kelas melati pada tahun 1997 mengalami penurunan dari tahun 1996 sebesar 28 % yaitu dari 160.749 penghuni menjadi 114.955 dan 20 % pada tahun 1998 dari 114.955 menjadi 92.367 penghuni. Kondisi tersebut berubah pada tahun 1999 yang mengalami kenaikan sebesar 38 % dari jumlah penghuni 92.367 menjadi 127.020 orang.

Tabel 1.1. menunjukkan adanya perubahan cenderung fluktuatif dan besar kemungkinan akibat pengaruh kondisi eksternal yang kurang stabil, terbukti adanya penurunan pada tahun 1997 dan 1998 karena gejala ekonomi dan politik negara yang tidak menentu. Pada tahun 1999 mengalami peningkatan jumlah hunian, karena kondisi eksternal yang diperkirakan mulai stabil. Dilihat dari angka-angka per tahunnya, tetap menunjukkan kondisi penurunan dibandingkan dengan kondisi tahun 1996 (masa sebelum krisis).

Pada kondisi yang berbeda, hotel kelas melati secara manajerial menemui permasalahan pada segmentasi pasar dan gejala persaingan. Beberapa manajer

hotel berusaha menembus segmen pasar yang hingga kini belum tergarap, misalnya masyarakat menengah ke bawah. Perluasan pasar konsumen dilakukan dengan menghapus image masyarakat bahwa hotel merupakan tempat mewah untuk kalangan atas. Dalam menetapkan kenaikan tingkat hunian (*occupancy rate*) pihak manajemen melihat kondisi keamanan dan stabilitas politik, yang pada kenyataannya dua hal tersebut sangat berpengaruh terhadap jumlah kunjungan tamu dan wisatawan manca negara.

Gejolak perekonomian negara akibat tekanan krisis ekonomi yang berkepanjangan, menuntut perusahaan untuk mengambil langkah efisiensi pada tiap-tiap sumber daya perusahaan. Kondisi tersebut menimbulkan masalah pada pihak manajemen yang selalu dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik. Titik tumpu manajemen hotel adalah mengelola hotel dengan produk dan segala fasilitasnya dengan semaksimal mungkin. Tujuannya adalah untuk mencapai tingkat penjualan, pangsa pasar, dan keuntungan dengan menggunakan sumber-sumber daya (*resources*) dan sumber daya manusia yang ada.

Daya beli masyarakat terhadap produk perhotelan cenderung menurun bila dibandingkan dengan kondisi sebelum terjadinya krisis. Kondisi krisis ekonomi membawa dampak pada turunnya jumlah hunian, tingkat lamanya hunian dan tingkat keuntungan yang diharapkan. Dalam kondisi pasca krisis, industri perhotelan menghadapi masalah pertumbuhan pasar yang cenderung belum stabil. Pihak manajemen terus berupaya memulihkan kembali minat konsumen dengan menawarkan discount, promosi dan mengembangkan produk pendukung seperti kafe, restoran, *room service*, bar, *service* khusus berupa pesta, konferensi, seminar dan lain sebagainya.

Masalah yang timbul kemudian adalah gejolak persaingan dari kondisi lingkungan eksternal yang tidak menentu. Berbagai strategi dan taktik perlu dikembangkan oleh pihak pemasaran, dengan tujuan agar mampu bersaing dalam setiap keadaan, terutama pada saat kondisi ekonomi dan politik yang kurang menguntungkan. Hotel kelas melati memiliki karakter fasilitas dan pelayanan yang khusus, dengan pangsa pasar yang tertentu dan segmen masyarakat yang tertentu pula. Persaingan terjadi karena menurunnya daya beli konsumen terhadap produk-produk mewah, khususnya hotel dan dengan demikian akan semakin sulit bagi pihak manajemen untuk meraih porsi pasarnya.

Berkembangnya bidang pariwisata sebagai suatu industri akan mengakibatkan pemasaran jasa-jasa pariwisata termasuk industri perhotelan menjadi semakin penting. Surakarta merupakan kota wisata yang menarik dan memiliki beberapa fasilitas pendukung berupa objek-objek wisata, bangunan bersejarah dan yang lainnya berupa taman wisata serta candi-candi. Beberapa hal sangat potensial untuk menarik kunjungan wisatawan ke Surakarta, diantaranya dengan dukungan kegiatan budaya yang selalu hidup dan berkelanjutan. Dari data yang diperoleh, terdapat 11 tempat kunjungan wisata di Surakarta, dengan tingkat kunjungan terbesar pada tahun 1998 adalah Taman Sri Wedari, Taman Satwataru dan THR Sri Wedari, sedangkan kunjungan terbesar berikutnya adalah Kraton Surakarta dan Kraton Mangkunegaran (BPS, Kodya Surakarta 1999)

Studi ini akan melihat pengaruh variabel-variabel lingkungan eksternal pada fokus konsumen dan fokus pesaing terhadap kinerja pada industri perhotelan, dengan mengambil studi kasus pada 107 hotel kelas melati di

Surakarta. Fokus penelitian pada hotel kelas melati karena adanya hambatan yang kompleks dan rumit dari lingkungan eksternal berupa gejolak ekonomi, turbulensi pasar, gejolak politik dan turbulensi persaingan.

1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut dapat dirumuskan adanya permasalahan yang dihadapi oleh hotel kelas melati yaitu adanya penurunan tingkat hunian hotel pada tahun 1997 dan 1998. Meskipun tahun 1999 mulai menunjukkan kenaikan, namun demikian masih lebih rendah dibandingkan jumlah hunian sebelum krisis ekonomi tahun 1997. Akibat gejolak perekonomian negara dari kondisi krisis ekonomi yang berkepanjangan, menuntut perusahaan untuk mengambil langkah efisiensi pada tiap-tiap sumber daya perusahaan. Dengan melihat permasalahan tersebut maka penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh variabel lingkungan eksternal terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing?
2. Bagaimana fokus konsumen dan fokus pesaing berpengaruh terhadap kinerja, pada studi hotel-hotel kelas melati di Surakarta ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh variabel-variabel lingkungan eksternal terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing.

2. Menganalisis pengaruh fokus konsumen dan fokus pesaing terhadap kinerja pada hotel-hotel kelas melati di Surakarta.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan masukan pada manajemen perhotelan untuk memperoleh keunggulan bersaing di lingkungan industri perhotelan dalam kondisi gejolak lingkungan eksternal yang terus berubah.
2. Memberikan saran rekomendasi berkaitan dengan masalah penelitian yang dikemukakan, yaitu pemilihan fokus strategi dan kinerja perusahaan.
3. Memberikan kajian pengembangan bagi pihak manajerial, khususnya di bidang perhotelan dalam meningkatkan kinerja perusahaannya.
4. Memberi masukan kepada peneliti selanjutnya terhadap konsep yang digunakan dalam penelitian mengenai industri perhotelan.

1.5. Outline Tesis

Tesis ini terdiri dari beberapa bagian yaitu; Bab I merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, garis besar tesis dan kesimpulan.

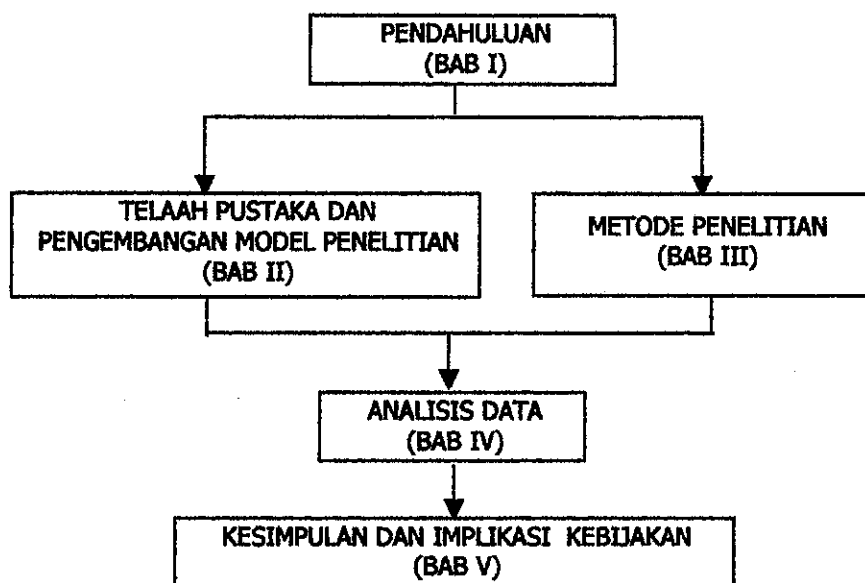
Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menjabarkan mengenai telaah pustaka, model dan hipotesis, penelitian terdahulu, definisi operasional variabel dan kesimpulan.

Bab III mengenai metode penelitian yang menerangkan tentang jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis dan kesimpulan.

Bab IV adalah analisis data yaitu berupa gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis dari pengujian hipotesis serta kesimpulan.

Bab V berisi kesimpulan dan implikasi manajerial yaitu kesimpulan mengenai hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, implikasi manajerial dan keterbatasan penelitian. Selengkapnya, *outline* tesis ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

Gambar 1.2. *Outline* Tesis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

1.6. Kesimpulan Bab I

Bab I ini merupakan dasar penulisan tesis. Dalam bab ini masalah penelitian dan latar belakang penelitian permasalahan telah disajikan. Tujuan serta manfaat diadakannya penelitian juga telah disampaikan. Selanjutnya justifikasi atas masalah penelitian telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur yang memiliki relevansi dengan penelitian akan diuraikan pada bab II.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Kekuatan lingkungan eksternal perusahaan sangat berpengaruh terhadap pengembangan strategi usaha. Pandangan dalam manajemen lingkungan menganggap bahwa strategi pemasaran mampu digunakan untuk mengendalikan, mengatur atau mengubah operasi organisasi (Clark, et al, 1994). Hal ini mendukung bahwa suatu organisasi membutuhkan strategi dalam menghadapi lingkungan melalui *vertical integration*. Fleksibilitas dalam kondisi yang bergerak cepat (*turbulent*) akan sangat dibutuhkan.

Sifat dari gejala lingkungan adalah *uncontrollable* dan karenanya diperlukan informasi dan pengetahuan tentang karakteristik lingkungan. Agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang akan dicapai, maka diperlukan strategi perusahaan untuk menghadapi gejala lingkungan. Sebab, lingkungan eksternal tersebut akan memberikan peluang (*opportunity*), ancaman (*threat*), dan kendala (*constraint*) bagi perusahaan (Robinson & Pearce, 1997).

Analisis lingkungan biasanya berhubungan dengan pengujian beberapa elemen lingkungan eksternal pada suatu organisasi. Suatu analisis hendaknya berfokus untuk mengidentifikasi peluang, kendala dan pemilihan strategi perusahaan. Lingkungan eksternal berhubungan dengan organisasi perusahaan karena terkait erat dengan sejarah organisasi perusahaan. Bagaimanapun, lingkungan eksternal akan mempengaruhi sejarah organisasi perusahaan (Kumar & Subramanian, 2000). Hasil dari penelitian mengenai lingkungan eksternal biasanya berupa konsep identifikasi dan pemahaman mengenai peluang dan

hambatan yang harus dihadapi oleh suatu organisasi, mengidentifikasi strategi menghadapi ketidakpastian lingkungan (*strategic uncertainties*) yang memiliki potensi mempengaruhi perusahaan. Aaker (1998) mendefinisikan analisis terhadap lingkungan eksternal dalam empat komponen, yaitu analisis konsumen, analisis pesaing, analisis pasar dan analisis lingkungan.

Peneliti terdahulu mendefinisi ulang faktor-faktor lingkungan ke dalam konsep manajemen sebagai hostilitas, volatilitas dan kompleksitas (Daft, et al, 1988; MC Kee, et al, 1989; Shane & Koivereid, 1995). Hostilitas lingkungan pasar merupakan tingkat persaingan dalam pasar dimana perusahaan melakukan bisnis. Tingkat hostilitas dinyatakan melalui ada tidaknya pesaing dan kuat lemahnya persaingan. Semakin banyak persaingan, semakin besar tingkat hostilitasnya. Semakin merata kekuatan yang dimiliki perusahaan dan pesaing, semakin tinggi tingkat hostilitas dalam lingkungan pasar tersebut.

Volatilitas atau dinamika lingkungan pasar adalah deskripsi tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. Hal ini meliputi unsur kecepatan perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen, kecepatan perubahan struktur pesaing; banyak sedikitnya pesaing, jumlah pesaing dan kuat lemahnya pesaing. Semakin tinggi tingkat volatilitas pasar, semakin besar lingkungan tersebut berpengaruh pada pengembangan strategi dan pencapaian kinerja perusahaan.

Kompleksitas lingkungan pasar menunjukkan jumlah faktor yang tidak sama ataupun bertentangan yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk masuk dalam pasar. Hal ini mencakup keanekaragaman kebutuhan dan keinginan konsumen yang harus dikenali. Semakin tinggi tingkat kompleksitas akan

semakin sulit lingkungan tersebut dimasuki. Dapat pula terjadi berkebalikan, bahwa semakin kompleks lingkungan yang dihadapi akan semakin luas alternatif peluang yang dimasuki. Keakuratan suatu perusahaan dalam mengenali kompleksitas, akan mendukung rumusan strategi yang dihasilkan.

Penelitian mengenai dampak lingkungan terhadap kinerja perusahaan oleh Jauch, Osborn dan Glueck (1980), melibatkan delapan faktor lingkungan yaitu; pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, regulasi, ekonomi, sosial budaya dan internasional.

2.1. Fokus Konsumen (*Customer Emphasis*)

Fokus konsumen merupakan pemahaman yang mendalam dari target yang dimiliki pembeli untuk menciptakan nilai lebih (*customer value*) secara terus menerus (Levitt, 1980). Fokus konsumen merupakan sekumpulan informasi dari konsumen mengenai keinginan dan preferensinya. Analisis mengenai konsumen merupakan langkah penting untuk mengidentifikasi segmen konsumen dari suatu organisasi. Mengidentifikasi segmen konsumen akan memberikan arahan dari produk pasar yang selanjutnya dapat mempengaruhi keputusan strategi investasi. Analisis terhadap konsumen akan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan antara mempertahankan atau membuat kembali dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Aaker, 1998).

Fokus konsumen merupakan elemen sentral dari orientasi pasar. Orientasi pasar menimbulkan tindakan yang berasal dari pengetahuan intelegensi pasar dan bukan hanya mengenai opini verbal tentang konsumen (Jaworski and Kohli, 1990). Pengetahuan intelegensi pasar dibatasi oleh konsep bahwa 1) faktor pasar

exogen (misal. persaingan, regulasi) yang berdampak pada keinginan konsumen dan preferensi, dan 2) pengetahuan mengenai keinginan konsumen pada masa yang akan datang (*future need*).

Dalam fokus konsumen dapat dipahami bahwa pihak manajemen memahami informasi mengenai kunci nilai dari konsumennya (Day and Wensley, 1988) untuk jangka waktu yang lama pada subjek internal dan pasar yang dinamis. Penjual menciptakan nilai melalui dua cara; menaikkan keuntungan pada pembeli yang berhubungan dengan biaya beli dan mengurangi biaya beli dalam hubungannya dengan keuntungan pembeli (Narver and Slater, 1990). Perusahaan memahami target keinginan dari pembelinya melalui permintaan dalam pasar. Melalui kerangka kerja yang komprehensif penjual dapat memahami pembeli potensialnya pada saat ini dan yang mungkin pada masa yang akan datang, apa yang diinginkan saat ini dan apa yang diinginkan pada saat nanti, apa yang diharapkan saat ini dan yang akan datang sesuai dengan kepuasan yang mereka inginkan. Narver and Slater, (1990) mengukur fokus konsumen melalui variabel komitmen pelanggan, menciptakan nilai lebih pada pelanggan, memahami keinginan konsumen, dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian fokus konsumen dapat dirumuskan sebagai suatu tanggapan atau respon untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, memberikan pelayanan dengan akurat, memuaskan pada waktu yang tepat.

2.2. Fokus Pesaing (*Competitor Emphasis*)

Biasanya perusahaan dalam menjalankan aktifitas bisnisnya berhadapan dengan perusahaan pesaing dalam melayani kebutuhan konsumen. Porter (1993)

mendefinisikan persaingan suatu kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan lain yang serupa dalam usahanya menjual produk dan jasa. Pesaing dapat dilihat sebagai musuh atau ancaman bagi perusahaan, oleh karena itu harus selalu dimonitor atau diawasi dari berbagai sumber informasi. Usaha dalam memantau aktifitas persaingan dapat menunjang tingkat keunggulan bersaing jangka panjang suatu perusahaan.

Analisis pesaing merupakan bagian kedua dari analisis lingkungan eksternal. Tujuan dari analisis pesaing hendaknya dapat memberikan efek terhadap keputusan investasi produk pasar atau mendukung keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Fokus dari analisis pesaing meliputi identifikasi hambatan persaingan, keunggulan, gerakan persaingan, kelemahan dan kekuatannya (Aaker 1998). Pemahaman terhadap pesaing akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Memahami keunggulan atau kelemahan strategi pesaing dapat memberikan peluang dan hambatan yang mungkin dapat ditanggapi.

Fokus pesaing berarti bahwa penjual berusaha memahami kekuatan dan kelemahan pesaingnya pada saat ini, memahami kapabilitas jangka panjang dan menciptakan kunci strategi untuk pesaing utama (Aaker 1988; Day and Wensley 1988; Porter 1980). Sesuai dengan analisis fokus konsumen, analisis pada fokus pesaing potensial harus memasukkan kemampuan teknologi, kepuasan langsung dan memenuhi target keinginan yang diharapkan pembelinya. Analisis pesaing dimulai dengan mengidentifikasi pesaing utama dalam suatu industri. Terdapat dua pendekatan mengenai analisis pesaing (Aaker, 1998). Pertama, menguji dari perspektif pilihan konsumen yang memutuskan pilihan di antara pesaingnya.

Kedua, menguji berdasarkan kelompok pesaing yang mengutamakan strategi internal perusahaan sebagai strategi persaingan.

Variabel pengukuran dalam fokus pesaing (Narver and Slater, 1990) meliputi pengetahuan tenaga penjual mengenai informasi pesaing, respon yang cepat dari tindakan pesaing, pembahasan top manajer mengenai pesaingnya dan target keuntungan dari keunggulan bersaing.

2.3. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Dalam penelitian ini berusaha meneruskan analisis mengenai lingkungan bersaing (*competitive environment*) sebagaimana dikemukakan oleh Day and Wensley (1988), bahwa dimensi lingkungan yang bersaing terdiri dari empat variabel yaitu; pertumbuhan pasar, daya beli, hostilitas persaingan dan konsentrasi pesaing. Keempat dimensi tersebut berpengaruh terhadap orientasi pemasaran, termasuk didalamnya pengaruhnya terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing sebagai elemen penting dalam orientasi pemasaran.

1. Pengaruh Pertumbuhan Pasar (*Market Growth*) Terhadap Fokus Konsumen

Pertumbuhan pasar yaitu tingkat pertumbuhan total penjualan selama beberapa waktu. Faktor-faktor yang menentukan posisi pasar dipengaruhi oleh perubahan permintaan dan preferensi masyarakat terhadap suatu produk atau jasa. Beberapa fasilitas dan produk perlu ditaksir kemampuannya untuk menghasilkan *profit centre* melalui tingkat penjualan, pangsa pasar dan keuntungan melalui sumber daya yang ada.

Pada pertumbuhan pasar yang rendah, keinginan dari konsumen biasanya terprediksi dan penekanan strateginya pada harga, termasuk perdagangan besar dan iklan konsumen (Peter and Donnelly, 1988). Untuk menghindari harga tidak ekonomis, perusahaan harus memperhatikan harga posisioningnya pada produksi, marketing dan perkembangan dari persaingan. Pada saat pertumbuhan pasar rendah, perusahaan disarankan untuk menekan biaya relatif (*relative cost*) dalam tingkat persaingan yang tinggi (Day and Wensley, 1988). Dalam hal ini perlu adanya identifikasi peluang agar dapat memprediksi tingkat penjualan dan kekuatan pesaing dalam pasar.

Pertumbuhan pasar dapat dilihat melalui analisis pasar yang berupa perencanaan pemasaran dengan mempertimbangkan informasi tingkat pertumbuhan pasar dan preferensi konsumen atas kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*). Pada saat penjualan berlangsung dengan cepat, daur hidup produk akan terjadi setelah pengenalan produk terhadap mayoritas konsumen pemula (Kotler 1988). Fokus konsumen pada pengembangan dan evaluasi produk baru (Von Hippel 1986), mereferensikan untuk konsumen mayoritas. Sehingga fokus pada konsumen dapat diterima ketika pertumbuhan penjualan tinggi dan diikuti pengenalan produk baru. Hal ini didukung melalui penelitian Peter & Donnelly (1988) bahwa dengan adanya pertumbuhan pasar, maka keinginan dari konsumen dapat diprediksikan. Berdasarkan hal ini dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H₁: Pertumbuhan pasar berpengaruh positif terhadap fokus konsumen

2. Pengaruh Pertumbuhan Pasar (*Market Growth*) Terhadap Fokus Pesaing

Evaluasi dan analisis terhadap tingkat pertumbuhan pasar diperlukan sebagai upaya meningkatkan pertumbuhan pasar. Perluasan fokus konsumen pada tingkat pertumbuhan produk terjadi pada periode differensiasi dari sejumlah pengusaha yang akan memasuki pasar dan meraih peluang untuk porsi pasar. Analisis pasar diperlukan untuk dijadikan pedoman, pada segmen mana produk baru akan dipasarkan untuk memperoleh pelanggan baru. Day & Wensley (1988) melihat mobilitas persaingan yang memasuki pasar dapat dihadapi melalui upaya aktifitas promosi dan iklan. Adanya pertumbuhan pasar yang rendah mengimplementasikan perusahaan untuk lebih memperhatikan fokus pesaing. Hal ini memunculkan hipotesis sebagai berikut.

H₂: Pertumbuhan pasar berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing.

3. Pengaruh Hostilitas Persaingan (*Competitor Hostility*) Terhadap Fokus Konsumen

Hostilitas persaingan adalah kekuatan dan kecepatan tindakan persaingan dari pesaing dalam industri. Hostilitas lingkungan memiliki karakteristik adanya pesaing yang saling menyerang dengan agresif pada beberapa dimensi strategi, diantaranya harga, promosi, pengembangan produk dan distribusi. Informasi mengenai persaingan dalam pasar diperlukan untuk menganalisis dan menetapkan kebijakan harga untuk dapat bersaing dalam pasar. Oka (1996) mendefinisikan karakteristik persaingan yang terdiri dari: *member of firm in the industry, relative size of different members of the industry, product differentiation dan cost of entry.*

Hostilitas persaingan dalam skala Miller (1987) terdiri dari tiga item, yaitu kunci bisnis pesaing dalam aktifitas pemasaran yang dapat diprediksi, hostilitas aktifitas dari kunci bisnis pesaing dan luas aktifitas bisnis pesaing (harga, pelayanan, dan lain sebagainya). Pada pasar yang memiliki pesaing stabil, pelaku bisnis hendaknya memperhatikan kelemahan pesaing untuk mendapatkan keuntungan dari keunggulan bersaing. Bilamana intensitas persaingan tidak stabil, misalnya pesaing bergerak kembali dan bertahan pada strategi harga, promosi, pengembangan produk dan distribusi, maka pengawasan terhadap pesaing menjadi sulit (Porter, 1980). Hal ini mengindikasikan hipotesis berikut.

H₃: Hostilitas persaingan berpengaruh positif terhadap fokus konsumen.

4. Pengaruh Hostilitas Persaingan (*Competitor Hostility*) Terhadap Fokus Pesaing

Day and Wensley (1988) menyarankan bahwa pada pasar yang bergerak dinamis dengan mobilitas rintangan (*mobility barriers*), banyaknya persaingan dan meningkatnya segmen *end-user*, maka perusahaan sebaiknya mengambil strategi pada fokus konsumen. Pada pasar yang bergerak stabil terhadap persaingan, perusahaan hendaknya memperhatikan persaingan dan melihat kelemahan strategi lawan sebagai keuntungan persaingan. Dengan demikian perusahaan akan lebih banyak memperhatikan perubahan aturan persaingan dan memonitornya, untuk mengantisipasi kesalahan persepsi dari struktur pesaingnya. Pengawasan terhadap perubahan yang konstan dari persaingan mengimplikasikan pengawasan dan merubah struktur persaingan. Hal ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H₄: Hostilitas persaingan berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing.

5. Pengaruh Daya Beli (*Buyer Power*) Terhadap Fokus Konsumen

Daya beli, adalah suatu tingkat dimana pembeli atau konsumen mampu untuk melakukan negosiasi untuk memperoleh harga yang lebih rendah dari penjual (Porter, 1980). Dalam menentukan harga suatu produk harus dilihat kekuatan konsumen untuk membeli suatu produk. Dengan demikian informasi mengenai permintaan pasar (*demand*) perlu dianalisis sebagai suatu faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan konsumen untuk membeli, keinginan konsumen, manfaat produk, sifat persaingan dan tingkah laku konsumen secara umum.

Daya beli yang tinggi memiliki harapan dan persyaratan yang jelas dari perusahaan, sehingga tiap perusahaan berusaha untuk selalu memperhatikan informasi mengenai apa yang diinginkan konsumen. Pengamatan mengenai faktor daya beli dikemukakan Cool & Hendeson (1998) yang mengemukakan bahwa daya beli memiliki prosentase yang cukup besar dalam mendapatkan keuntungan penjualan (*seller profitability*). Wathersby (1999) melihat kunci penting dalam memahami konsumen adalah upaya memahami perspektif individu ke dalam perusahaan. Dengan demikian perlu adanya pemantauan terhadap daya beli konsumen untuk meningkatkan nilai lebih bagi keuntungan perusahaan. Daya beli konsumen yang rendah, menyarankan perusahaan untuk lebih memperhatikan fokus konsumen. Hal ini mengindikasikan hipotesis sebagai berikut.

H₅: Daya beli berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen.

6. Pengaruh Daya Beli (*Buyer Power*) Terhadap Fokus Pesaing

Keunggulan bersaing dalam hal ini ditekankan pada upaya memahami keinginan konsumen dan kapabilitas untuk menjualnya sehingga mendapatkan keuntungan dari persaingan. Sebaliknya, pada posisi daya beli yang rendah maka pemahaman akan keinginan konsumen dan informasi kepentingan pelanggan menjadi rendah, dengan demikian akan berkurang kualitas dan pelayanan terhadap konsumen. Pelayanan konsumen pada kondisi daya beli yang rendah, fokus strategi perusahaan disegmentasikan pada pasar khusus dan meningkatkan perhatian lebih untuk fokus pesaing. Daya beli yang rendah cenderung akan meningkatkan intensitas persaingan (Narver & Slater, 1990), sehingga pada kondisi ini perusahaan biasanya menekankan pada fokus pesaing.

Fokus konsumen menyarankan penjual untuk menerapkan harga premium termasuk harga berdasarkan nilai (Forbis and Mehta, 1981). Keuntungan marginal dari fokus konsumen diharapkan lebih tinggi ketika pasar terfragmentasi dan daya beli rendah. Pada saat daya beli rendah, umumnya konsumen memiliki permintaan yang sederhana, sehingga mudah untuk dilayani. Pada periode tersebut perusahaan biasanya menciptakan nilai lebih kepada konsumen melalui kualitas pelayanan yang lebih baik untuk mendapatkan peluang keuntungan. Hal ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H₆: Daya beli berpengaruh positif terhadap fokus pesaing.

7. Pengaruh Konsentrasi Pesaing (*Competitor Concentration*) Terhadap Fokus Konsumen

Konsentrasi pesaing adalah suatu bentuk pengawasan persaingan dalam suatu industri yang menentukan kuat lemahnya persaingan, jumlah pesaing serta pengaruhnya terhadap aktifitas bisnis. Aktifitas pemasaran hotel dapat pula berbentuk halangan atau rintangan untuk menghambat permintaan terhadap produk jasa pelayanan hotel pesaing, biasanya disebut *counter marketing* (Oka, 1996). Ketika konsentrasi pesaing berkurang, perusahaan akan menurunkan kapasitas dan sumber dayanya untuk mengimbangi persaingan. Kondisi persaingan yang menurun biasanya diikuti tindakan untuk berfokus pada konsumen (Narver & Slater, 1990). Hal ini menimbulkan hipotesis sebagai berikut.

H₇: Konsentrasi pesaing berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen.

8. Pengaruh Konsentrasi Pesaing (*Competitor Concentration*) Terhadap Fokus Pesaing

Pada pasar yang penuh persaingan diperlukan aktifitas analisis pasar untuk mengidentifikasi seberapa baik produk dan pelayanan yang telah diberikan suatu hotel, dan disenangi oleh kelompok-kelompok tertentu dalam pasar yang penuh persaingan. Aktifitas hotel pesaing perlu diawasi sehingga akan diperoleh gambaran yang menyeluruh tentang posisi pesaing dalam pasar, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dibandingkan dengan hotel pesaingnya.

Pada pasar terkonsentrasi tinggi, biasanya kekuatan dan jumlah pesaing relatif kecil. Sebagian pesaing dalam pasar terkonsentrasi memiliki kemampuan

yang signifikan terhadap intensitas persaingan di pasarnya (Day & Wensley, 1988). Upaya untuk meningkatkan kemampuan menghadapi persaingan dalam suatu pasar dapat dicapai melalui taktik harga agresif, iklan tingkat tinggi, pengenalan produk dan penambahan pelayanan (Porter 1980). Dampak yang mungkin timbul dari munculnya pesaing utama yaitu terjadinya intensitas persaingan yang agresif, sehingga penting untuk memantau pesaing secara terbuka. Informasi pesaing dapat berupa iklan yang disampaikan, reaksi pelanggan terhadap renovasi yang dilakukan pesaing dan pengembangan produk yang dilakukan.

H₈: Konsentrasi pesaing berpengaruh positif terhadap fokus pesaing.

2.4. Kinerja (*Performance*)

1. Pengaruh Fokus Konsumen Terhadap Kinerja (*Performance*)

Kinerja unggulan dalam suatu bisnis mengacu pada pengertian untuk mendapatkan nilai lebih dari persaingan. Dalam beberapa penelitian mengenai kinerja bisnis, indikator yang paling umum digunakan yaitu efektifitas pemasaran, porsi pasar dan profitabilitas (Day & Wensley, 1988). Narver & Slater (1994) melihat kinerja pemasaran dari variabel *Return on Assets* (ROA), pertumbuhan penjualan dan sukses produk baru. Pelham & Wilson (1996) menguji hubungan orientasi pemasaran dengan kinerja. Orientasi pemasaran oleh Pelham (1996) dibangun oleh pemahaman terhadap konsumen, orientasi kepuasan pelanggan dan orientasi pesaing.

Upaya meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilihat melalui aktifitas fokus konsumen yaitu melalui pemahaman nilai lebih pada konsumen, komitmen,

kepuasan dan pemahaman terhadap kebutuhan konsumen (Narver & Slater, 1990). Industri perhotelan menekankan usahanya di bidang jasa, sehingga pihak manajemen perhotelan dapat berupaya untuk menciptakan nilai lebih pada konsumen. Hal ini dapat mengindikasikan hipotesis sebagai berikut.

H₉ : Fokus konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja.

2. Pengaruh Fokus Pesaing Terhadap Kinerja (*Performance*)

Dalam kondisi krisis dan ekonomi, umumnya perusahaan menghadapi konsentrasi persaingan yang meningkat. Indikasi dari meningkatnya persaingan dalam suatu industri adalah adanya kebijakan harga dan promosi yang merupakan elemen dari persaingan (Porter, 1980). Variabel indikator dari fokus persaingan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari informasi pemasaran, respon manajemen, diskusi manajer tingkat atas dan target keuntungan sebagaimana dikemukakan oleh Narver & Slater (1990). Penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja sebagaimana dilakukan oleh Day & Wensley (1988) yang terdiri dari keuntungan relatif (*relative profitability*), porsi pasar (*market share*) dan loyalitas (*loyalty*). Hal ini dapat ditarik hipotesis berikut.

H₁₀ : Fokus pesaing berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.5. Peneliti Terdahulu

1. George S. Day & Robin Wensley, 1988. Judul Penelitian: **Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority.**

Day & Wensley membuktikan suatu dasar tentang dimensi lingkungan yang dapat memberikan dampak pada orientasi pasar. Dalam mencapai kinerja

unggulan, para manajer harus memutuskan untuk memilih strategi yang spesifik dalam bisnis mereka dan memikirkan bagaimana strategi tersebut dapat dijalankan. Dua pendekatan yang berbeda diidentifikasi oleh Day & Wensley (1988), yang pertama dalam pasar yang berfokus pada konsumen sedang yang kedua pada fokus pesaing.

Kondisi lingkungan eksternal dalam suatu pasar merupakan realitas yang ambigu, namun demikian manajer hendaknya menyederhanakan perspektif fokus konsumen dan fokus pesaing untuk mengatasi kondisi lingkungan dan mendapatkan informasi yang dapat dikaji dan diinterpretasikan. Diungkapkan oleh Day & Wensley, bahwa ketika permintaan pasar dapat diprediksi maka struktur persaingan menjadi terfokus dan stabil, ketika posisi konsumen lemah maka dampak yang terjadi pada fokus pesaing semakin kuat.

Day & Wensley melihat kinerja bisnis melalui kepuasan, loyalitas, porsi pasar dan keuntungan relatif. Dalam mencapai kinerja bisnis yang baik diidentifikasi melalui faktor-faktor kunci sukses (*key success factors*) yang dibuat untuk menentukan implementasi dari program, taktik dan sistem kebijakan manajerial. Kebijakan manajerial dari fokus konsumen merupakan perbandingan tingkat beberapa atribut kriteria pilihan konsumen (*customer choice criteria*), sedangkan kebijakan dalam fokus pesaing merupakan kunci nilai perusahaan terhadap konfigurasi target pesaing dan biaya total (*the comparison of value chains of firm versus target competitor to configuration and total cost*).

Day & Wensley memberikan variabel-variabel kondisi lingkungan eksternal terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing dalam empat dimensi yaitu; pertumbuhan pasar, daya beli, konsentrasi pesaing dan hostilitas persaingan.

2. John C. Narver & Stanley F. Slater, 1990. Judul Penelitian: **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.**

Penelitian yang dilakukan Narver & Slater (1990) menunjukkan pengukuran dari orientasi pasar yang berdampak terhadap kinerja bisnis. Suatu bisnis akan berkembang apabila terdapat perbaikan dalam kinerja bisnisnya. Narver & Slater melihat bagaimana orientasi pasar berhubungan dengan moderator lingkungan pada fokus eksternal, serta bagaimana orientasi pasar bertahan terhadap persaingan dalam beberapa kondisi lingkungan eksternal.

Orientasi pemasaran merupakan konstruk dimensi yang terdiri dari tiga komponen kebiasaan yaitu fokus konsumen, fokus pesaing dan koordinasi antar fungsi, serta dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan obyek profitabilitas. Narver & Slater membuat hipotesis bahwa terdapat hubungan erat antara ketiga komponen kebiasaan tersebut dengan dua kriteria keputusan yang dimaksud. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan ROA dengan pertumbuhan penjualan dan sukses produk baru.

Pelham (1997) meneliti hubungan orientasi pasar dengan profitabilitas pada industri kecil. Penelitian tersebut menganalisis dampak orientasi pasar dan profitabilitas dalam model operasional dengan beberapa dimensi konstruk. Kesimpulan diambil berdasarkan model analisis SEM, dengan jumlah responden 160 perusahaan kecil. Penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan orientasi pasar secara langsung berdampak signifikan terhadap efektifitas kinerja. Indikator dari kinerja diperoleh dari kesuksesan produk baru, referensi konsumen dan kualitas produk. Efektifitas dalam perusahaan dibangun melalui variabel orientasi pasar dan kinerja pertumbuhan penjualan, porsi pasar dan profitabilitas.



Terdapat beberapa peneliti terdahulu yang mengkaji mengenai konsep pemasaran dan orientasi pasar. Kohli & Jaworski (1990) melihat orientasi pasar sebagai lingkup organisasi yang bersinggungan dengan keinginan konsumen saat ini dan yang akan datang, serta penyebaran informasi antar departemen dan organisasi. Shapiro (1988) memaparkan mengenai tiga karakteristik yang menjadi pemicu pasar (*market driven*) yaitu informasi mengenai konsumen utama yang berpengaruh terhadap fungsi corporate, strategi dan taktik pembuatan keputusan pada tingkat antar fungsi (*interfunctional*) dan antar divisi (*interdivisional*). Divisi dan fungsi tersebut berpengaruh dalam mendukung keputusan pemasaran terbaik dan mendorong komitmen manajemen. Selanjutnya Kohli & Jaworski (1993) memaparkan tiga topik penelitian yang sejalan dengan orientasi pemasaran yaitu *antecedents* yang termasuk dalam struktur, koordinasi masalah, dampak dari manajer atas pada orientasi pasar dan motivasi reward. Kedua, konsekuensi (*consequences*) dari orientasi pasar yaitu kinerja bisnis dan pemberdayaan karyawan. Ketiga, moderator lingkungan (*environmental moderators*) yaitu moderator yang mempengaruhi hubungan terhadap konsekuensi orientasi pasar.

Pelham & Wilson (1996) melihat bahwa pemahaman terhadap orientasi pemasaran mengacu pada konsumen dan pesaing, akan memberikan efektifitas keputusan pemasaran, meningkatkan pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Pengawasan terhadap kepuasan pelanggan dan reaksinya akan meningkatkan retensi konsumen (*customer retention*) dan memberikan pengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Pelham & Wilson (1996) meneliti perbandingan antara dampak relatif orientasi pasar terhadap kinerja pada perusahaan kecil. Fokus kajian penelitian mengenai lingkungan pasar,

struktur perusahaan kecil dan strategi perusahaan kecil serta penentuan pengukuran profitabilitas. Orientasi pemasaran memiliki pemahaman yang mendalam mengenai konsumen dan pesaing sehingga menghasilkan keputusan pemasaran yang efektif (*effective marketing decision making*), dalam meningkatkan pertumbuhan pasar dan porsi pasar.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoretis

Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu dengan variabel-variabel sebagai berikut.

Variabel Lingkungan Eksternal, Day & Wensley (1988)

1. Pertumbuhan pasar (*market growth*)
2. Daya beli (*buyer power*)
3. Konsentrasi pesaing (*competitor concentration*)
4. Hostilitas persaingan (*competitor hostility*)

Fokus konsumen, Narver & Slater (1990).

1. Komitmen pelanggan (*customer commitment*)
2. Nilai lebih pada pelanggan (*create customer value*)
3. Kebutuhan konsumen (*understand customer needs*)
4. Kepuasan pelanggan (*measure customer satisfaction*)

Fokus Pesaing, Narver & Slater (1990).

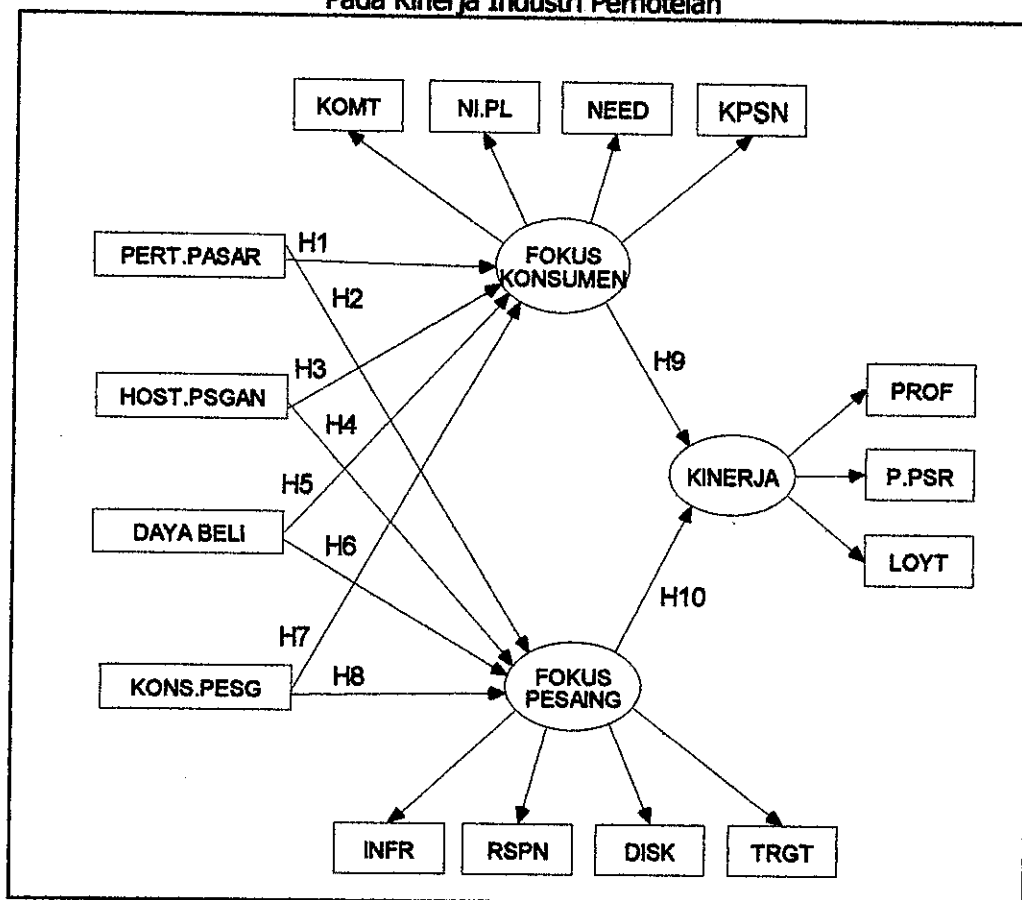
1. Keberhasilan tenaga pemasaran mengenai informasi pesaing (*salespeople share competitor information*)
2. Respon yang cepat terhadap tindakan pesaing (*respond rapidly to competitors actions*)

3. Diskusi top manajer mengenai tindakan pesaing (*top managers discuss competitors actions*)
4. Target keuntungan dari keunggulan bersaing (*target opportunities for competitive advantage*)

Variabel Kinerja, Day & Wensley (1988)

1. Keuntungan relatif (*relative profitability*)
2. Porsi Pasar (*market share*)
3. Loyalitas (*loyalty*)

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Fokus Konsumen dan Fokus Pesaing Pada Kinerja Industri Perhotelan



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel lingkungan eksternal terdiri dari variabel pertumbuhan pasar, hostilitas persaingan, daya beli dan konsentrasi pesaing. Keempat variabel tersebut merupakan *observed variable* yang dapat diobservasi langsung tanpa tergantung dari indikator-indikator.

Variabel fokus konsumen dibentuk oleh empat indikator yang merupakan pertanyaan yang berhubungan dengan fokus konsumen yaitu komitmen konsumen, nilai konsumen, keinginan konsumen dan kepuasan konsumen.

Variabel fokus pesaing terdiri dari empat indikator meliputi pernyataan yang berhubungan dengan fokus pesaing, yaitu; informasi persaingan, diskusi manajer tingkat atas, respon dan target.

Variabel kinerja dibentuk dari tiga indikator yang berhubungan dengan kinerja bisnis yaitu; keuntungan relatif, porsi pasar dan loyalitas.

Variabel observer dan variabel konstruk serta indikator-indikatornya tersusun dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1.
Variabel dan indikator

Var. Observer	Var. Konstruk	Indikator
Pertumbuhan pasar		
Hostilitas persaingan		
Daya Beli		
Konsentrasi pesaing		
	Fokus Konsumen	Komitmen Nilai pada konsumen Keinginan konsumen Kepuasan konsumen
	Fokus Pesaing	Informasi persaingan Diskusi manajer Respon aktifitas pesaing Keuntungan persaingan
	Kinerja	Keuntungan relatif Porsi pasar Loyalitas

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Tabel 2.2.
Variabel dependen-independen

Tahap	Variabel dependen	Variabel independen
I	Fokus konsumen	Pertumbuhan pasar Hostilitas persaingan Daya beli Konsentrasi pesaing
II.	Fokus pesaing	Pertumbuhan pasar Hostilitas persaingan Daya beli Konsentrasi pesaing
III	Kinerja	Fokus konsumen Fokus pesaing

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan berikut merupakan pernyataan dugaan awal yang akan diuji kebenarannya berdasarkan hasil pengolahan data-data yang telah dikumpulkan. Pengembangan hipotesis didasarkan pada model penelitian dan hubungan antar variabel. Hipotesis tersebut adalah sebagai berikut.

- H₁: Pertumbuhan pasar berpengaruh positif terhadap fokus konsumen
- H₂: Pertumbuhan pasar berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing.
- H₃: Hostilitas persaingan berpengaruh positif terhadap fokus konsumen.
- H₄: Hostilitas persaingan berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing.
- H₅: Daya beli berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen.
- H₆: Daya beli berpengaruh positif terhadap fokus pesaing.
- H₇: Konsentrasi pesaing berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen.
- H₈: Konsentrasi pesaing berpengaruh positif terhadap fokus pesaing.
- H₉ : Fokus konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja.
- H₁₀ : Fokus pesaing berpengaruh negatif terhadap kinerja.

2.8. Definisi Operasional Variabel

Dari kerangka pemikiran teoretis yang telah dibangun dan selanjutnya ditentukan definisi operasional variabel dari seluruh variabel yang ada. Atribut variabel pada penelitian ini selanjutnya akan diturunkan dalam sebuah daftar pertanyaan, yang jawaban pada setiap pertanyaan diberikan bobot dengan skala pengukuran 1 sampai dengan 10. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Variabel Lingkungan Eksternal

Variabel dari lingkungan eksternal dalam bagian ini mengacu pada penelitian Day & Wensley (1988), yang menganalisis variabel lingkungan eksternal terdiri dari pertumbuhan pasar, hostilitas persaingan, daya beli dan konsentrasi pesaing. Dalam penelitian ini, keempat definisi tersebut dioperasionalkan dalam pengukuran sebagai berikut.

1. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar adalah peningkatan jumlah konsumen pengguna jasa perhotelan dari satu waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah konsumen pada waktu berikutnya. Pertumbuhan pasar pada penelitian ini diukur melalui tingkat peningkatan jumlah konsumen dalam waktu tiga tahun terakhir penelitian. Pengukuran ini menggunakan penilaian berdasar pada persepsi responden terhadap peningkatan jumlah konsumen.

2. Hostilitas Persaingan

Hostilitas persaingan adalah perilaku persaingan yang terjadi pada bisnis perhotelan. Hostilitas persaingan diukur melalui persepsi responden dalam

menilai bagaimana perilaku persaingan yang terjadi dalam bisnis perhotelan, yang berkisar tentang bagaimana pesaing yang ada menguasai pasar.

3. Daya Beli

Daya beli konsumen adalah tingkat kemampuan konsumen untuk menggunakan jasa perhotelan didasarkan pada besarnya pada satu waktu tertentu. Daya beli ini diukur melalui persepsi responden terhadap berapa besar tingkat kemampuan konsumen untuk membeli produk jasa perhotelan.

4. Konsentrasi Pesaing

Konsentrasi pesaing adalah berapa banyak pihak yang berada pada bidang bisnis dan kelas yang sama yaitu hotel kelas melati. Konsentrasi pesaing ini diukur melalui persepsi responden terhadap banyaknya pesaing yang ada di sekitar responden yang dapat mempengaruhi bisnis hotel.

Variabel Fokus konsumen

Variabel fokus konsumen dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Narver & Slater (1990), bahwa fokus konsumen terdiri dari variabel komitmen konsumen, nilai pada konsumen, keinginan konsumen dan kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini diteruskan dalam definisi operasional sebagai berikut.

1. Komitmen Konsumen

Komitmen adalah sebuah perilaku yang diperlihatkan para produsen dalam melayani pelanggan. Komitmen ini diukur dalam suatu tingkat perhatian perusahaan terhadap pelayanan hotel terhadap pelanggan sebagaimana yang dikehendaki pelanggannya.

2. Nilai pada Konsumen

Nilai konsumen adalah tindakan produsen dalam memberikan penghargaan dan pelayanan konsumen. Nilai diukur dari sikap manajer untuk selalu berusaha menciptakan nilai-nilai pelayanan dan kreatifitas pada pelanggan

3. Kebutuhan konsumen

Pilihan strategi yang diterapkan perusahaan berdasarkan pada keinginan konsumen dan tingkat respon terhadap keinginan konsumen saat ini maupun yang akan datang.

4. Kepuasan Pelanggan

Tanggapan yang cepat atas informasi negatif mengenai ketidakpuasan pelanggan, dan tindakan manajerial dari informasi kepuasan pelanggan.

Variabel Fokus Pesaing

Variabel fokus pesaing sebagaimana fokus konsumen, dalam penelitian ini menggunakan pengukuran Narver & Slater (1990) yang melihat fokus pesaing dalam empat variabel yaitu informasi persaingan, diskusi manajer tingkat atas, Respon terhadap tindakan pesaing dan target keuntungan. Dalam penelitian ini diteruskan dalam definisi operasional sebagai berikut.

1. Informasi persaingan

Informasi persaingan dapat dilihat melalui adanya intensitas usaha tenaga pemasaran untuk mendapatkan informasi mengenai pesaing, dan bagian pemasaran yang berusaha memantau kepuasan dari tingkat jasa yang menjadi keunggulan perusahaan terhadap konsumennya.

2. Diskusi Manajer Tingkat Atas

Diskusi manajer tingkat atas adalah suatu kegiatan para pimpinan perusahaan dalam memhasa dan mendiskusikan strategi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Variabel ini diukur dari tingkat frekuensi diskusi manajer terhadap strategi dan tanggapan pesaing, frekuensi diskusi manajer mengenai informasi keinginan konsumen.

3. Target keuntungan dari persaingan

Target keuntungan adalah sebuah keuntungan didperoleh sebagai hasil dari kelemahan pesaing yang menjadi peluang bagi perusahaan yang memberikan keuntungan bagi perusahaan. Target keuntungan dari persaingan ini diukur dari perkiraan responden terhadap keuntungan yang diperoleh sebagai hasil dari kelemahan pesaing.

4. Respon terhadap tindakan pesaing

Adalah tingkat kecepatan tanggapan terhadap tindakan pesaing, serta kecepatan tindakan perusahaan terhadap keluhan pelanggan. Respon ini diukur dari sikap responden apabila mengetahui adanya suatu tindakan tertentu dari pesaing.

Variabel Kinerja

Variabel kinerja mengacu pada penelitian Day & Wensley (1988), yang melihat kinerja bisnis dalam tiga variabel pengukuran yaitu; keuntungan relatif, porsi pasar dan loyalitas. Dalam penelitian ini diteruskan dalam definisi operasioanal sebagai berikut.

1. Keuntungan relatif.

Keuntungan relatif adalah keuntungan yang diperoleh perusahaan pada suatu waktu tertentu. Keuntungan diukur melalui persepsi responden dalam menilai tingkat keuntungan relatif yang diterima perusahaan di tiap tahunnya yang dibandingkan dengan target atau harapan perusahaan.

2. Porsi Pasar

Porsi pasar adalah suatu bagian yang diperoleh perusahaan dari pasar yang diukur melalui persepsi responden dalam menilai berapa besar porsi yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan target perusahaan atau yang diharapkan pada satu waktu tertentu.

3. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan konsumen terhadap suatu hotel yang ditunjukkan dengan tingkat pemakaian ulang dari jasa servis yang diberikan. Loyalitas diukur dari persepsi responden terhadap loyalitas konsumennya dibandingkan dengan harapan perusahaan.

Tabel 2.3.

Konsep Operasional dan Skala Pengukuran.

Nama Variabel	Konsep Pengukuran	Skala Operasional
Pertumbuhan Pasar	Pertumbuhan pasar diukur melalui tingkat pertumbuhan dan porsi pasar.	10 point skala pada 2 item untuk mengukur pertumbuhan pasar
Hostilitas persaingan	Diukur melalui jumlah pesaing dalam industri, dominasi persaingan dan pengaruh persaingan dalam satu industri yang sama.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur hostilitas persaingan
Daya beli	Daya beli diukur melalui tingkat kemampuan konsumen dan pengaruh harga terhadap pelayanan	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur daya beli
Konsentrasi pesaing	Konsentrasi pesaing diukur melalui jumlah hotel dan keberhasilan strategi pemasaran.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur konsentrasi pesaing
Komitmen → fokus konsumen	Fokus konsumen diukur melalui tingkat komitmen dan jumlah konsumen yang berlangganan.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur komitmen.
Nilai → fokus konsumen	Nilai pada konsumen diukur melalui upaya menciptakan nilai dan kreatifitas pelayanan.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur nilai.
Keinginan → fokus konsumen	Keinginan konsumen diukur melalui pemahaman keinginan dan aktifitas pelayanan.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur keinginan.
Kepuasan → fokus konsumen	Kepuasan konsumen diukur melalui tingkat kepuasan, tingkat kenyamanan, tingkat harapan.	10 point skala pada 3 item pertanyaan untuk mengukur kepuasan.
Informasi → fokus pesaing	Informasi diukur melalui aktifitas memantau pesaing.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur informasi
Respon → fokus pesaing	Respon diukur melalui kecepatan tanggapan Informasi negatif.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur respon.
Diskusi → fokus pesaing	Diskusi diukur dari tingkat frekuensi diskusi manajer.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur diskusi.
Target → fokus pesaing	Target diukur dari target keuntungan, target penawaran dan target jumlah konsumen.	10 point skala pada 3 item pertanyaan untuk mengukur target.
Keuntungan → kinerja	Keuntungan diukur dari target keuntungan dan keuntungan relatif.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur keuntungan.
Porsi pasar → kinerja	Porsi pasar diukur dari tingkat jumlah konsumen yang diharapkan dan direncanakan.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur porsi pasar.
Loyalitas → kinerja	Loyalitas diukur dari tingkat loyalitas konsumen dan daya cipta.	10 point skala pada 2 item pertanyaan untuk mengukur loyalitas.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

2.9. Kesimpulan Bab II

Pada bab ini sebuah kerangka kerja teoritis telah disampaikan yang menggambarkan pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang dikemukakan oleh Day & Wensley (1988), diantaranya adalah pertumbuhan pasar, Hostilitas persaingan, daya beli dan konsentrasi pesaing. Indikator dari variabel fokus konsumen dan fokus pesaing sebagaimana dikemukakan oleh Narver & Slater (1990). Dalam penelitian ini disampaikan sepuluh hipotesis penelitian untuk menjelaskan pengaruh antar variabel tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang dikemukakan melalui metode penelitian. Metode penelitian ini perlu dibuat agar penelitian dapat dilakukan dengan urutan yang baik dan benar. Dalam metode penelitian mencakup rencana sumber-sumber dan tipe informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, deskripsi pendekatan yang digunakan dalam pengumpulan dan analisis data. Pada bagian metode penelitian meliputi, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, operasional variabel dan teknik pengujian data teknik analisis.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. **Data Primer**

Data primer adalah data yang langsung berasal dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995). Data ini berasal dari jawaban langsung responden atas kuesioner atau daftar pertanyaan yang diedarkan kepada manajer pada hotel-hotel kelas melati di Surakarta.

b. **Data Sekunder**

Data sekunder adalah data penunjang yang diperlukan dalam penelitian yang diusahakan dari sumber kepustakaan, seperti literatur, jurnal maupun data-data yang diterbitkan oleh instansi yang terkait seperti Dinas Pariwisata Daerah dan Biro Pusat Statistik Kodya Surakarta.

c. Sumber Data

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh manajer pada hotel kelas melati di Surakarta.

3.2. Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah 107 hotel Melati di Surakarta, dengan perincian 25 hotel kelas melati 1, 55 hotel kelas melati 2 dan 27 hotel kelas melati 3. Jumlah sampel dalam penelitian ini mengikuti Hair et.al (1996) bahwa jumlah sampel yang representatif dalam teknik analisis SEM adalah 100.

Dikarenakan jumlah sampel yang dibutuhkan mendekati jumlah populasi, maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode sensus. Metode sensus ini adalah dengan meneliti semua anggota populasi, dengan demikian maka penelitian ini diambil sampel sejumlah 107.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara terhadap manajer pemasaran dan bagian humas hotel. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan disertai kuesioner dengan alasan bahwa pertanyaan dan jawaban dapat dilakukan secara jelas, dapat digali informasi secara rinci dan peneliti dapat mengontrol pertanyaan yang diajukan (Rangkuti, 1997).

Dalam penelitian ini dibuat kuesioner mengenai pengaruh lingkungan eksternal pada fokus konsumen dan pesaing terhadap kinerja perhotelan. Setiap responden diminta pendapatnya dengan skala penilaian dari 1 untuk tanggapan paling negatif hingga 10 untuk tanggapan paling positif.

Tabel 3.1.
Desain Inti Pertanyaan.

Variabel	Inti Pertanyaan	Skala penilaian
Pertumbuhan Pasar	Tingkat pertumbuhan pasar Porsi pasar	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Hostilitas Persaingan	Tingkat jumlah pesaing Dominasi persaingan Pengaruh persaingan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Daya Beli	Kemampuan daya beli konsumen Pengaruh harga terhadap pelayanan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Konsentrasi pesaing	Jumlah hotel melati yang beroperasi Keberhasilan strategi pemasaran	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Komitmen	Tingkat komitmen pelayanan Jumlah konsumen yang berlangganan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Nilai	Aktifitas menciptakan nilai Kreatifitas pelayanan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Kebutuhan konsumen	Pemahaman kebutuhan konsumen Aktifitas pelayanan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan secara umum Tingkat kenyamanan dan kebersihan Tingkat harapan yang diinginkan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Informasi persaingan	Keberhasilan tenaga pemasaran dalam memantau aktifitas persaingan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Respon	Kecepatan merespon Tanggapan terhadap keluhan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Diskusi Manajer	Tingkat frekuensi diskusi Pemantauan aktifitas pemasaran Pemantauan aktifitas bisnis	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Target	Target keuntungan Target dari penawaran Target jumlah konsumen	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Keuntungan	Tingkat keuntungan relatif Target keuntungan yang diharapkan	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Porsi Pasar	Jumlah konsumen yang diharapkan Pemantauan dari segmen pasar	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)
Loyalitas	Tingkat loyalitas Daya cipta	10 point skala dari 1 (nilai minimal) s/d 10 (nilai maksimal)

Sumber: Day & Wensley (1988), Narver & Slater (1990)

3.4. Teknik Pengujian Data

Keabsahan suatu hasil penelitian ditentukan oleh alat ukur yang digunakan dalam variabel penelitian. Kriteria yang digunakan untuk menilai pengukuran tersebut adalah kehandalan (reliabilitas) dan kesahihan (validitas) alat ukur yang digunakan. Data yang telah terkumpul belum tentu merupakan data yang valid, sehingga perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas (Singarimbun, et.al. 1991).

3.4.1. Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan angket sebagai alat ukur, maka angket yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukur, sehingga akan diuji validitasnya. Valid tidaknya suatu alat ukur dapat dilihat pada angka koefisien korelasi antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor totalnya. Terdapat beberapa jenis uji validitas yang digunakan dalam penelitian, menurut (Donald R. Cooper dan C. William Emory, 1995) adalah sebagai berikut:

- Validitas konstruk (*construct validity*) yaitu pengukuran mengenai sejauh mana ciri-ciri khas (traits) atau konstruk teoretis hendak diukur.
- Validitas internal (*internal validity*) yaitu mengukur sejauh mana instrumen yang digunakan dalam penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur.
- Validitas eksternal (*external validity*) yaitu validitas yang berkaitan dengan sejauh mana hasil-hasil penelitian dapat diterapkan secara luas.
- Validitas yang berkaitan dengan kriteria (*criterion related validity*) yaitu validitas yang mencerminkan keberhasilan ukuran-ukuran yang dipakai untuk memprediksi atau estimasi.

- Validitas isi (*content validity*) adalah pengukuran sejauh mana alat ukur mampu mencakup isi atau topik penelitian.

Cooper, et al (1995) lebih lanjut menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis validitas yang dapat diterima secara umum yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

Ada kemungkinan pernyataan angket kurang baik susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang.

Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas dapat menggunakan teknik *Hoyt* atau Alpha dari Cronbach, yang keduanya akan memberikan hasil yang sama (Sutrisno, 1991). Pengujian

reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alpha).

Suatu alat ukur koefisien reliabilitas (α) yang mendekati angka satu menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi. Apabila koefisien alpha (α) lebih besar dari 0,6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaiknya bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dianggap kurang handal atau terdapat *internal inconsistency reliability* (Malhotra, 1996). Suharsimi Arikunto (1993) memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas sebagai berikut.

Tabel: 3.2.

Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya

Koefisien alpha (α)	Interpretasi
0,800 – 1,00	Sangat tinggi (very high)
0,600 – 0,799	Tinggi (high)
0,400 – 0,599	Cukup tinggi (mederate)
0,200 – 0,399	Rendah (low)
< 0,200	Sangat rendah (very low)

Sumber: Suharsimi Arikunto, 1993

Uji validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui program SPSS for Windows release 10.0.

3.5. Teknik Analisis

Teknik untuk menganalisis data adalah dengan menggunakan program aplikasi SEM (*Structural Equation Model*). Harapan yang ingin dicapai adalah informasi atau hasil yang mendekati akurat melalui suatu pengukuran yang

dilustrasikan lebih lanjut melalui suatu desain penelitian. Untuk estimasi dalam pengukuran model akan digunakan metode AMOS sebagai rangkaian dari penggunaan metode SEM (Hair, et.Al., 1996).

a. Structural Equation Model (SEM)

Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan peneliti adalah program SEM yang dioperasikan melalui program AMOS. Kelebihan dari program SEM ini adalah dapat menganalisis *multivariate* secara bersama atau simultan melalui program AMOS dan memiliki metode alur diagram yang menjelaskan ide peneliti mengenai hubungan antar variabel dan dapat mengukur keandalan dimensi-dimensi yang membentuk suatu variabel penelitian (*unidimensional*) yang dihipotesiskan dalam model dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* atau CFA (Hair, et.Al., 1996).

SEM (Hair, et.al, 1996) adalah teknik *multivariate* (variasi ganda) dengan mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* (regresi ganda) yaitu menguji hubungan-hubungan ketergantungan (*dependence relationships*) dan analisis faktor (dengan variabel ganda) untuk estimasi serangkaian keterkaitan hubungan-hubungan ketergantungan secara simultan atau serempak.

SEM memiliki kemampuan untuk memasukkan *latent variable* dalam analisis tersebut, *latent variable* adalah suatu konsepsi yang dijadikan hipotesis dan yang tidak terobservasi. Variabel-variabel terobservasi dikumpulkan dari responden melalui metode pengumpulan data yang bervariasi (survey, observasi, dan sebagainya).

Alasan menggunakan SEM karena SEM menyediakan metode yang langsung terarah dengan hubungan-hubungan ganda secara simultan dan

kemampuannya untuk menganalisis hubungan-hubungan secara komprehensif dimana terdapat suatu transisi dari *exploratory* ke *confirmatory analysis*. *Exploratory* adalah hubungan-hubungan yang dimungkinkan yang bersifat umum; sedangkan *Confirmatory* memakai teknik *multivariate* untuk menguji suatu hubungan.

Terdapat tujuh langkah dalam SEM (Hair, et. al. 1996) untuk melihat hubungan kausalitas antar konstruk menjadi lengkap, yaitu:

1. Mengembangkan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.
2. Membentuk diagram alur (*path diagram*). Pada langkah ini dipakai dengan menggunakan bagan alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal.
3. Mengubah bagan alur ke dalam persamaan struktur dan pengukuran yang menentukan variabel pengukuran dan kontrak dalam SEM.
4. Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan. Fokus SEM adalah tidak pada observasi individual tetapi pada pola hubungan responden.
5. Menganalisis identifikasi model struktural. Hal ini dilakukan dengan melihat besarnya kesalahan baku dalam estimasi dan korelasi yang tinggi (0,90 atau lebih) diantara koefisien yang diestimasi.

6. Mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Langkah awal dalam mengevaluasi hasil adalah menganalisis sejauh mana data dan model *multivariate* lain.
7. Menginterpretasikan hasil pengujian melalui desain instrumen penelitian.

Dalam mengolah data digunakan program *Statistical Program for Social Science* (SPSS) dan program AMOS. Hasil dari pengolahan data dengan menggunakan SEM dipakai untuk menguji dan menganalisis model penelitian yang diajukan pada Bab II.

Pengujian model penelitian dalam analisis SEM menggunakan kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk mengukur derajat kesesuaian model dengan tingkat kebaikan model (*goodness of fit*). Model yang baik adalah model yang signifikan berdasarkan beberapa pengukuran *goodness of fit* antara lain, sebagai berikut.

- a. χ^2 Chi-square statistik

Apabila chi-square rendah model dipandang baik atau memuaskan, semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

- b. *Goodness of Fit Index* (GFI)

Adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*).

- c. *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA)

Adalah menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.

d. *The Minimum Sample Discrepancy Fuction (CMIN/DF)*

CMIN/DF merupakan statistik chi-square (χ^2) dibagi dengan *degree of freedom*, sehingga χ^2 dibagi DF-nya dapat disebut χ^2 relatif. Bila χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997) χ^2 .

e. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

Adalah tingkat penerimaan direkomendasikan apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar daripada 0,09.

f. *Comparative Fit Index (CFI)*

Adalah dimana jika mendekati 1 menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan CFI adalah $\geq 0,95$. Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut.

Tabel 3.3.

Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit indeks	Cut-off value
Chi square significance probability	$\geq 0,05$
Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,90$
Adjusted Goodness of fit Index (AGFI)	$\geq 0,90$
Root Mean Square Error Approximation (RMSE)	$\leq 0,8$ atau $0,04$
Comparative fit index (CFI)	$\geq 0,90$
Minimum sampel Discrepancy	$\leq 2,00$

Sumber : Hair et al, 1996.

Dalam AMOS terdapat dua komponen yaitu komponen pengukuran dan komponen struktural. Komponen pengukuran mengidentifikasi variabel laten (*latent variables*), dan komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis

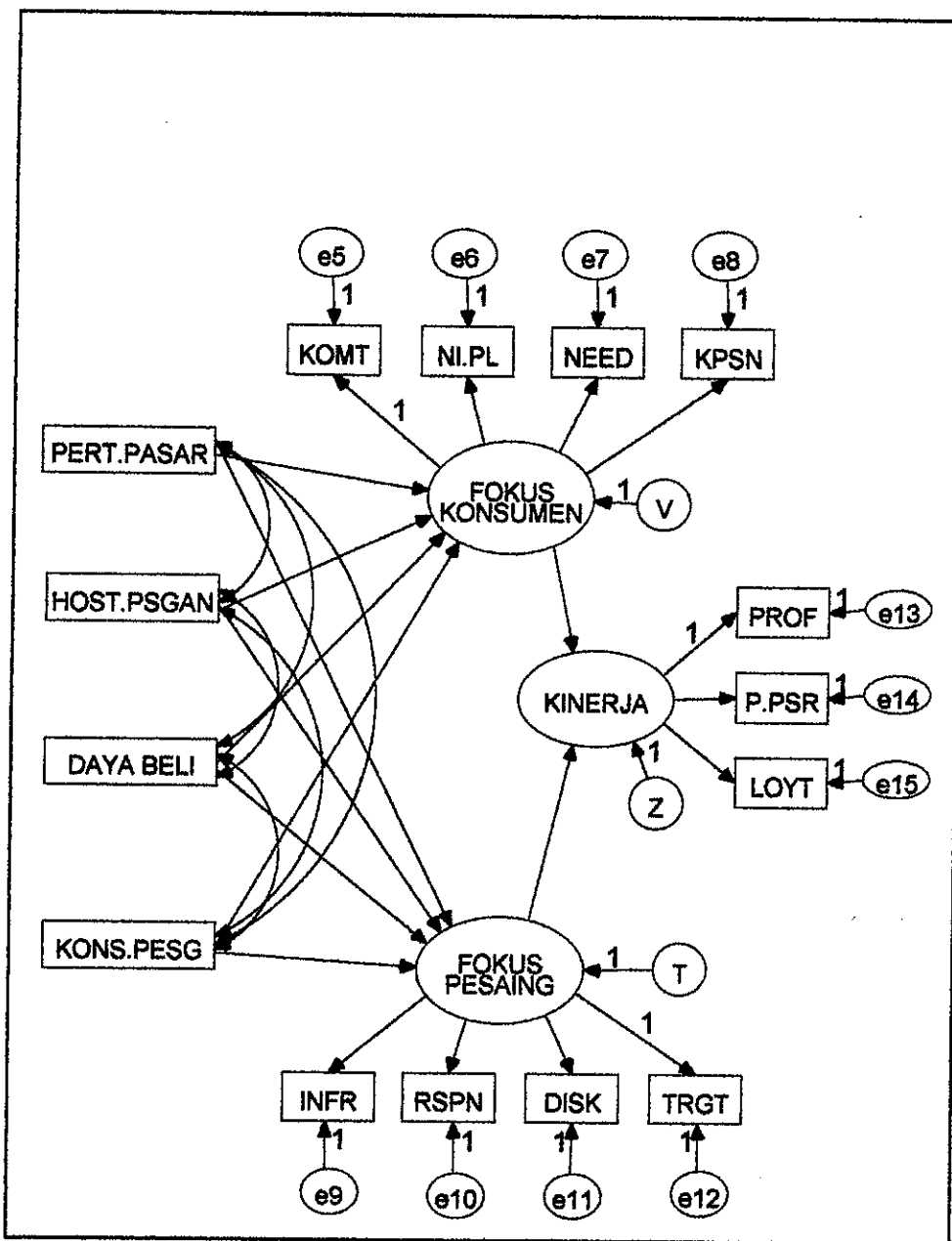
hubungan sebab akibat antara variabel laten dan melakukan uji hipotesis dari keseluruhan model.

Variabel *unobserved endogenous* atau variabel laten *endogenous* dalam model ini adalah kinerja. Sedangkan variabel *unobserved exogenous* atau *laten exogenous* terdiri dari fokus konsumen dan fokus pesaing. Variabel *observed exogenous* terdiri dari pertumbuhan pasar, hostilitas pesaing, daya beli dan konsentrasi pesaing terhadap variabel dependen fokus konsumen dan pesaing. Variabel independen fokus konsumen dan pesaing terhadap variabel dependen kinerja. Pengukuran variabel pertama pada setiap konstruk laten digunakan *factor loading* $\lambda = 1$ dengan tujuan untuk memberikan unit pengukuran terhadap variabel-variabel yang tidak terobservasi (*observed variables*).

Dalam model persamaan struktural ini variabel laten fokus konsumen diukur dari komitmen konsumen, nilai pada konsumen, kebutuhan konsumen dan kepuasan pelanggan. Variabel laten fokus pesaing diukur dari informasi pemasaran, diskusi top manajer, respon pesaing, target keuntungan. Variabel laten kinerja diukur dari keuntungan relatif (profitabilitas), porsi pasar dan loyalitas. Model persamaan struktural (*structural equation model*) untuk Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Fokus konsumen dan Pesaing pada Kinerja perhotelan, terlihat dalam gambar sebagai berikut.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Gambar 3.1.
 Structural Equation Model
 Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap
 Fokus konsumen dan Fokus Pesaing
 Pada Kinerja Industri Perhotelan



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

Keterangan :

P.PSR	: Pertumbuhan Pasar
H.PS	: Hostilitas Pesaing
D.B	: Daya Beli
K.PS	: Konsentrasi Pesaing
F.KS	: Variabel laten fokus konsumen
KOMT	: Komitmen
NI.KS	: Nilai konsumen
NEED	: Kebutuhan konsumen
KPSN	: Kepuasan konsumen
F.PS	: Variabel laten fokus pesaing
INFR	: Informasi persaingan
RSPN	: Respon persaaingan
DISK	: Diskusi Manajer
TRGT	: Target peluang
KINJ	: Variabel laten kinerja
PROF	: Keuntungan relatif
P.PSR	: Porsi Pasar
LOYT	: loyalitas

$$Y1 = \beta_1X1 + \beta_2X2 + \beta_3X3 + \beta_4X4 + e$$

$$Y2 = \beta_5X1 + \beta_6X2 + \beta_7X3 + \beta_8X4 + e$$

$$Y3 = \beta_9Y1 + \beta_{10}Y2 + e$$

Variabel endogen terdiri dari:

Y1: fokus konsumen

Y2: fokus pesaing

Y3: kinerja

Variabel eksogen terdiri dari:

X1: pertumbuhan pasar

X2: hostilitas persaingan

X3: daya beli

X4: konsentrasi pesaing

e: error

β : koefisien

λ_i : Koefisien parameter untuk variabel pengukuran, $i = 1,2,3...$ dan seterusnya.

γ_i : Koefisien parameter untuk variabel struktural, $i = 1,2,3 ...$ dan seterusnya.

ε_i : error untuk model pengukuran tak terobservasi (*unobserved measurement*),
 $i = 1,2,3...$ dan seterusnya.

Z1 : error untuk model structural

Persamaan matematis dari model struktural Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Fokus konsumen dan Fokus Pesaing pada kinerja Perhotelan tersebut di atas, dapat ditulis sebagai berikut:

Tabel 3.4.
Persamaan Matematis
Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap
Fokus konsumen dan Pesaing Pada Kinerja Perhotelan

Pengukuran Variabel Eksogen	Pengukuran Variabel Endogen
KOMT = λ_1 F.KS + e5	PROF = λ_9 KINJ + e13
N.PL = λ_2 F.KS + e6	P.PEN = λ_{10} KINJ + e14
NEED = λ_3 F.KS + e7	SPB = λ_{11} KINJ + e15
KPSN = λ_4 F.KS + e8	
INFR = λ_5 F.PS + e9	
RSPN = λ_6 F.PS + e10	
DISK = λ_7 F.PS + e11	
TRGT = λ_8 F.PS + e12	
Model Struktural:	
F.KS = β_1 P.PSR + β_2 H.PS + β_3 D.B + β_4 K.PS	
F.PS = β_5 P.PSR + β_6 H.PS + β_7 D.B + β_8 K.PS	
KINJ = γ_1 F.KS + γ_2 F.PS + z1	

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

3.6. Kesimpulan Bab III

Dalam bab III ini telah diuraikan tentang prosedur pengambilan data dan metode analisis data yang akan digunakan. Pengambilan data mengenai analisis lingkungan eksternal dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner. Selanjutnya data penelitian tersebut akan dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang akan dijalankan dengan program AMOS versi 4.0.

BAB IV
GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN
DAN ANALISIS DATA

Tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Modelling* dengan tujuh urutan penyajian untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, yang akan diuraikan dalam bab IV berikut ini.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Gambaran umum obyek penelitian pada bagian ini akan dibahas mengenai profil usaha hotel kelas melati dan data deskriptif dari obyek penelitian. Dari hasil pengamatan terhadap obyek penelitian yaitu hotel kelas melati di Surakarta, diperoleh data sekunder berupa gambaran umum obyek penelitian dari Biro Pusat Statistik Kodya Surakarta, yang selanjutnya akan dipaparkan sebagai berikut.

4.1.1. Profil Usaha Hotel Kelas Melati.

Pengembangan subsektor kepariwisataan saat ini semakin penting dalam rangka meningkatkan penerimaan devisa negara. Tersedianya fasilitas-fasilitas subsektor kepariwisataan sangat diperlukan untuk menunjang tujuan di atas. Salah satu fasilitas tersebut adalah tersedianya sarana jasa akomodasi yang memadai baik dalam kuantitas maupun kualitas pelayanannya.

Jasa akomodasi merupakan kegiatan usaha yang menggunakan bangunan yang disediakan secara khusus, dan setiap dapat menginap, makan, serta memperoleh pelayanan fasilitas lainnya dengan pembayaran. Hotel merupakan industri jasa yang memusatkan kegiatannya pada usaha pelayanan terhadap konsumen. Keunikan dari penjualan jasa adalah saat mengkonsumsi konsumen memerlukan bantuan dari penjual atau produsennya. Jenis usaha yang termasuk dalam ruang lingkup industri jasa perhotelan diantaranya adalah: hotel, motel, resort, restoran, *coffee shop*, bar, pub dan lain sebagainya.

Inventarisasi hotel dan jasa akomodasi yang dilakukan oleh Biro Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah tahun 1999 adalah semua jenis akomodasi yang meliputi hotel berbintang, hotel kelas melati/losmen dan akomodasi lainnya berupa wisma, penginapan, pondok/*cottage*, hostel dan villa dan sebagainya. Secara garis besar, jasa akomodasi dibedakan menjadi dua yaitu hotel berbintang dan hotel kelas melati.

Hotel berbintang adalah usaha yang menggunakan sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, dan setiap orang dapat menginap, makan serta memperoleh pelayanan dan fasilitas lainnya dengan pembayaran dan telah memenuhi prasyarat sebagai hotel berbintang yang telah ditentukan oleh Direktorat Jendral Pariwisata antara lain keadaan fisik, seperti lokasi hotel dan kondisi bangunan, pelayanan yang diberikan, kualifikasi tenaga kerja dan kesejahteraan karyawan, serta sarana rekreasi atau olahraga yang disediakan seperti lapangan tenis, kolam renang dan diskotek. Ciri khusus hotel berbintang adalah mempunyai restoran yang berada di bawah manajemen hotel tersebut.

Hotel berbintang dirinci menjadi bintang 1, bintang 2, bintang 3, bintang 4 dan bintang 5 (BPS Jawa Tengah, 1999).

Hotel kelas melati adalah usaha yang menggunakan suatu bangunan yang disediakan secara khusus, dimana setiap orang dapat menginap, makan serta memperoleh pelayanan serta fasilitas lainnya dengan pembayaran dan belum memenuhi persyaratan sebagai hotel bintang seperti yang dikeluarkan oleh Direktorat Jendral Pariwisata / Kantor Wilayah Pariwisata Seni dan Budaya tetapi telah memenuhi kriteria sebagai hotel kelas melati yang dikeluarkan oleh Dinas Pariwisata Daerah (Diparda). Hotel kelas melati dirinci menjadi melati 1, melati 2 dan melati 3 (BPS Jawa Tengah, 1999).

4.1.2. Data Deskriptif.

Data deskriptif penelitian hendaknya juga disajikan, agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et al. 1996). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memenuhi hasil-hasil penelitian.

Dalam sub bab ini akan diuraikan data deskriptif hotel kelas melati di Surakarta. Data deskriptif pertama adalah jenis fasilitas yang umumnya disediakan hotel kelas melati di Surakarta. Data penelitian dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1.
 Fasilitas yang Disediakan Hotel kelas melati.

	Fasilitas yang Disediakan	Jumlah hotel	Persentasi thd total hotel
1	AC Sentral	4	3%
2	Ruang kamar memakai AC	28	26%
3	Kamar memakai TV	15	14%
4	Kamar memakai lemari es	4	3%
5	Tempat parkir	98	91%
6	Garasi	13	12%
7	Tempat penitipan barang	19	18%
8	Toko cenderamata	8	7%
9	Biro / agen perjalanan wisata	3	2%
10	Ruang sidang	4	3%
11	Kedai Kopi	17	16%
12	Binatu	16	15%
13	Restoran	3	2%

Sumber: data sekunder yang diolah.

Jenis fasilitas terbanyak adalah tersedianya tempat parkir yaitu sejumlah 98 hotel atau 91% dari jumlah total 107 hotel kelas melati di Surakarta. Berikutnya adalah ruang kamar memakai AC sebesar 26% dan tempat penitipan barang sebesar 18% serta kedai kopi sebesar 16%.

Data deskriptif yang kedua yaitu mengenai jumlah kamar hotel, yang dapat dilihat dalam tabel 4.2. sebagai berikut.

Tabel 4.2.
 Tabel Jumlah Kamar.

	Jumlah Kamar	Jumlah hotel	Persentasi thd total hotel
1	Di bawah 10 kamar	16	15%
2	Antara 11 - 20 kamar	40	38%
3	Antara 21- 30 kamar	31	30%
4	Antara 31- 40 kamar	11	10%
5	Di atas 41 kamar	9	8%
	Total:	107	100%

Sumber: data sekunder yang diolah.

Berdasarkan tabel 4.2. terlihat bahwa jumlah kamar hotel kelas melati yang terbesar adalah antara 11 sampai dengan 20 kamar sebanyak 38%, berikutnya antara 21 hingga 30 kamar sebanyak 30%.

Tabel ketiga adalah tarif minimal dari kamar standar hotel kelas melati di Surakarta, yang dapat dilihat pada tabel 4.3. sebagai berikut.

Tabel 4.3.
Tabel Tarif Minimal Kamar Standar.

	Tarif minimal (Rp)	Jumlah hotel	Persentasi thd total hotel
1	Di bawah 10.000	16	15%
2	Antara 10.100 – 20.000	23	22%
3	Antara 20.100 – 30.000	39	37%
4	Antara 30.100 – 40.000	8	7%
5	Antara 40.100 – 50.000	14	13%
6	Di atas 50.100	7	6%
	Total:	107	100%

Sumber: data sekunder yang diolah.

Dari tabel 4.3. terlihat bahwa tarif minimal hotel kelas melati yang terbesar antara Rp.20.100 sampai dengan 30.000, sebanyak 37%. Data deskriptif yang keempat adalah tabel tarif maksimal hotel kelas melati di Surakarta, adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4.
Tabel Tarif Maksimal Kamar Standar.

	Tarif maksimal (Rp)	Jumlah hotel	Persentasi thd total hotel
1	Di bawah 10.000	4	3%
2	Antara 10.100 – 20.000	18	17%
3	Antara 20.100 – 30.000	31	30%
4	Antara 30.100 – 40.000	17	16%
5	Antara 40.100 – 50.000	24	22%
6	Di atas 50.100	13	12%
	Total:	107	100%

Sumber: data sekunder yang diolah.

Dari tabel 4.4. di atas dapat dilihat bahwa tarif maksimal hotel kelas melati yang terbesar berkisar antara Rp. 20.100 sampai dengan 30.000 sebanyak 30% sedangkan antara Rp. 40.100 sampai dengan Rp. 50,000 sebesar 22%.

4.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Angket

Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Dari hasil uji reliabiliti yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil korelasi Alpha dari Cronbach lebih besar dari 0.7 untuk ketiga variabel yaitu variabel fokus konsumen, fokus pesaing dan kinerja. Hasil ini menunjukkan suatu yang baik dikarenakan syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan reliabel adalah 0,7. Hasil ini dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Reliabilitas dan Validitas Angket

Faktor	Indikator	Alpha	Keterangan
Fokus Konsumen	4 item	0.7241	Reliabel
Fokus Pesaing	4 Item	0.7473	Reliabel
Kinerja	3 item	0.7699	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah.

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total didapat harga *Corrected Item-Total Correlation* seperti pada lampiran 3. Hasil ini menunjukkan hasil yang baik

karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000), sedangkan keseluruhan item yang dikorelasikan dengan total masing-masing konstruk lebih besar dari 0.239.

4.3. Analisis Data

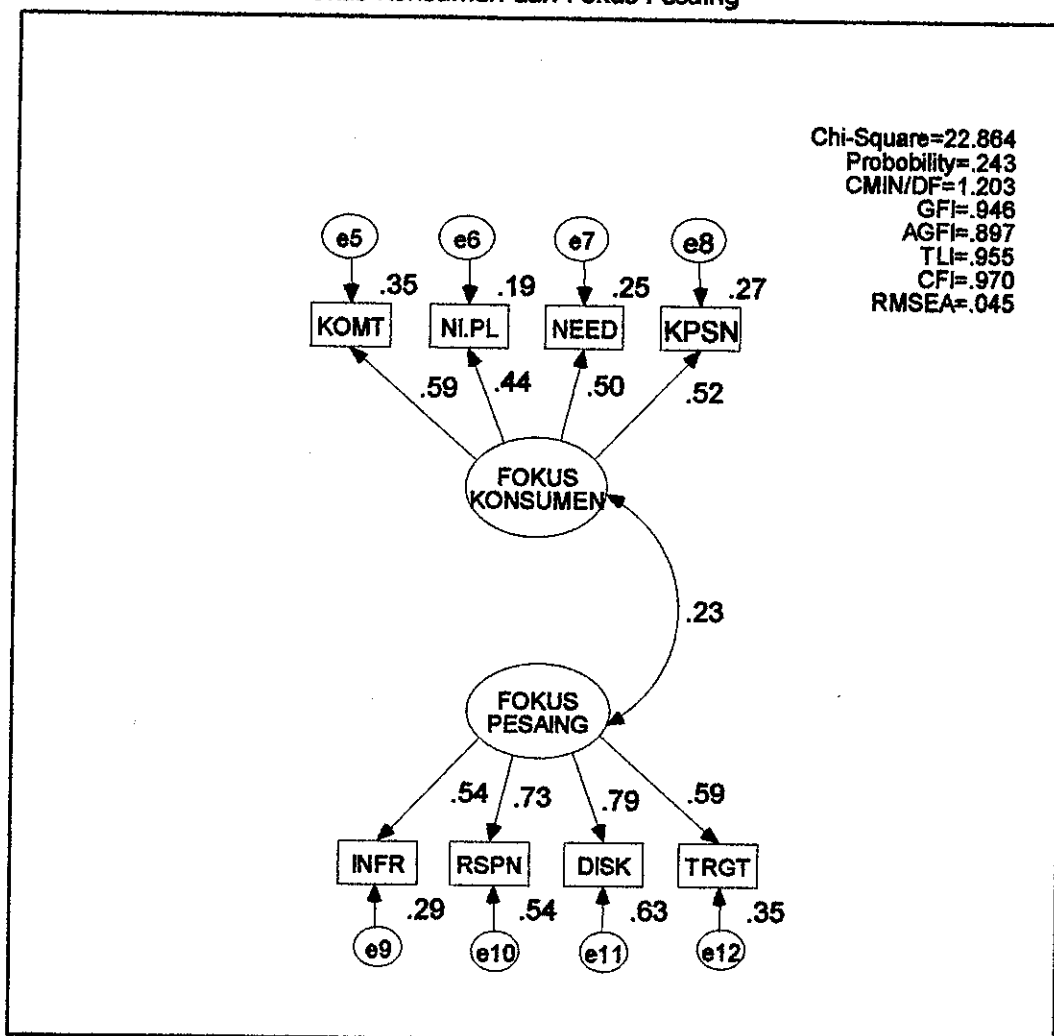
Tujuan akhir dari pengolahan data adalah melakukan analisis hubungan sebab akibat antara variabel-variabel penelitian. Mengingat data yang diperoleh merupakan data pernyataan yang didapat dari angket, maka sebelum mengambil data perlu pengujian statistik untuk angket. Pengujian tersebut berupa uji *reliability* dan uji validitas angket. Kemudian setelah angket melewati uji-uji tersebut analisis data penelitian dilaksanakan. Pada bagian ini akan disajikan pengujian *Goodness of fit* dan pengujian hipotesis serta pengujian beberapa pengukuran terhadap dua kelompok variabel bebas secara independen.

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pengukuran model adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Tujuan dari langkah ini adalah apakah variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model cukup kuat dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variabel*. Semua konstruk yang merupakan latent variabel pada penelitian ini didimensikan oleh indikator-indikator (*observed variabel*). Pada penelitian ini, *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap *measurement model* dari dua konstruk eksogen yaitu fokus pesaing dan fokus konsumen.

Konfirmatori dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis*, dan hasil lengkap *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* dari dua konstruk fokus konsumen dan fokus pesaing adalah sebagai berikut.

Gambar 4.1.
Confirmatory Factor Analysis Variabel Independen
Fokus Konsumen dan Fokus Pesaing



Sumber: data primer yang diolah.

Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Adapun hasil interpretasi tersebut dapat dilihat melalui pengukuran *Goodness of Fit* yang tertera sebagai berikut.

Tabel 4.6.
Ringkasan *Goodness of Fit Index*

Goodness-of-fit index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	22.864	Baik
χ^2 -Significance Probability	$\geq 0,05$	0.243	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.045	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.946	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.897	moderate
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.203	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.955	Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.970	Baik

Sumber : Data primer yang diolah.

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.243 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima.

Dengan diterimanya hipotesis nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks

kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks lainnya ternyata menunjukkan tingkat penerimaan yang baik (Tabel 4.6).

Confirmatory Factor Analysis pada *measurement model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima meskipun terdapat keterbatasan, tetapi secara keseluruhan semua kriteria terpenuhi.

Tabel 4.7.
Regression Weight Konstruk Eksogen

Regression Weights

			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X5	<--	FOKUS_KONSUMEN	1	0,593			
X6	<--	FOKUS_KONSUMEN	0,614	0,441	0,226	2,71	0,007
X7	<--	FOKUS_KONSUMEN	0,842	0,502	0,293	2,878	0,004
X12	<--	FOKUS_PESAING	1	0,591			
X11	<--	FOKUS_PESAING	1,431	0,794	0,282	5,074	0
X10	<--	FOKUS_PESAING	1,254	0,734	0,25	5,01	0
x9	<--	FOKUS_PESAING	0,913	0,539	0,221	4,135	0
x8	<--	FOKUS_KONSUMEN	0,976	0,524	0,335	2,917	0,004

Sumber: Data primer yang diolah

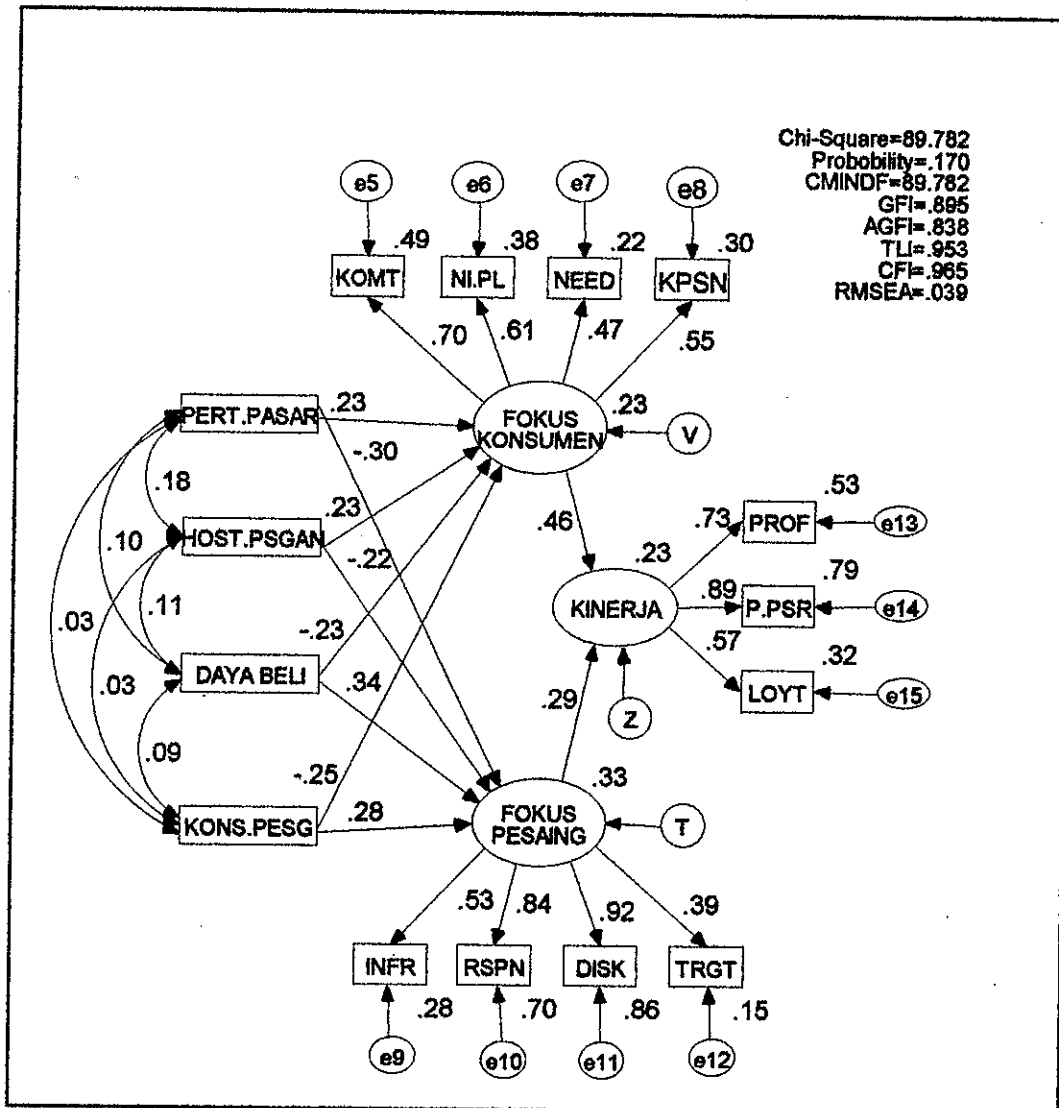
Pada hasil pengujian pada tabel 4.7. terlihat koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk

Regression weight konstruk eksogen dan konstruk endogen (tabel 4.7.) menunjukkan bahwa faktor loading masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan 0,004. Hal ini berarti masing-masing indikator merupakan dimensi dari faktor laten.

4.3.2. Structural Equation Model

Setelah model melalui proses analisis faktor konfirmatori baik konstruk eksogen dan konstruk endogen, maka selanjutnya dilakukan pengujian model SEM secara penuh atau *full model*. Hasil analisis terhadap *full model* dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

Gambar 4.2. Structural Equation Model Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Fokus Konsumen dan Fokus Pesaing Pada Kinerja Perhotelan



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM, dimana terdapat tujuh langkah (Hair, et al, 1996) sebagai berikut.

1. Normalitas Data
2. Uji Outliers
3. Evaluasi Atas *Multicollinearity* atau *Singularity*
4. Pengujian Terhadap Nilai Residual
5. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*
6. Evaluasi Atas *Regression Weight*
7. Uji Reliability dan *Variance Extracted*

4.3.3. Evaluasi Atas Asumsi-asumsi Aplikasi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model pengukuran, pengujian model SEM secara penuh atau *full Structural Equation Modelling Construction*.

4.3.3.1. Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% (0,01) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini datanya tidak normal. Selain itu uji normalitas data dapat dilakukan dengan melihat *skewness value* data yang digunakan.

Hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS 4.0 atas uji normalitas data sebagai berikut :

Tabel 4.8.
Penilaian Atas Normalitas Data

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x4	4	10	-0,196	-0,801	-0,797	-1,627
x3	3	9	-0,589	-2,404	-0,602	-1,228
x2	2	10	-0,305	-1,244	-1,048	-2,138
x1	2	9	-0,871	-2,554	-0,109	-0,222
x8	2	9	-0,331	-1,353	-0,783	-1,597
X15	3	10	-0,618	-2,525	-0,213	-0,435
X14	3	10	-0,592	-2,415	0,059	0,12
X13	3	10	-0,59	-2,411	-0,297	-0,605
x9	2	9	-0,611	-2,495	-0,246	-0,503
X10	3	10	-0,13	-0,529	-0,709	-1,447
X11	3	9	-0,233	-0,952	-0,87	-1,776
X12	4	10	-0,178	-0,726	-0,643	-1,312
X7	2	9	-0,344	-1,405	-0,772	-1,576
X6	3	9	-0,616	-2,513	-0,119	-0,244
X5	3	9	-0,277	-1,131	-0,78	-1,592
Multivariate					-3,919	-0,868

Sumber: data primer yang diolah

Dengan menggunakan kriteria C.R. sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan memiliki besaran normal dengan nilai C.R. yang berada pada range antara $\pm 2,58$.

4.3.3.2. Uji Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik. Untuk melihat ada tidaknya *univariate outliers* yang pertama dilakukan adalah mengkonversikan nilai data ke dalam *z-score*. Data yang memiliki *z-score* lebih besar atau sama dengan $\pm 3,0$ dapat dikategorikan sebagai *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan dengan program SPSS 10.0. Adapun hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.9.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X10)	107	-2.03591	2.10693	-7.67E-16	1.0000000
Zscore(X11)	107	-2.10840	1.67915	-2.17E-15	1.0000000
Zscore(X12)	107	-2.14510	2.27779	-9.61E-16	1.0000000
Zscore(X13)	107	-2.35536	1.80816	1.07E-15	1.0000000
Zscore(X14)	107	-2.55429	1.97230	-1.13E-16	1.0000000
Zscore(X15)	107	-2.21177	1.88410	-6.86E-16	1.0000000
Zscore(X5)	107	-1.97327	1.55042	-7.29E-16	1.0000000
Zscore(X6)	107	-2.40887	1.72062	-6.07E-18	1.0000000
Zscore(X7)	107	-2.48308	1.64555	4.60E-17	1.0000000
Zscore(X8)	107	-2.23013	1.43440	4.18E-16	1.0000000
Zscore(X9)	107	-2.68077	1.37223	1.09E-15	1.0000000
Zscore: DAYA BELI	107	-2.25104	1.32204	-6.85E-16	1.0000000
Zscore: HOST. PSGAN	107	-2.15430	1.86304	1.36E-15	1.0000000
Zscore: KONS. PESG	107	-1.77669	1.72994	4.27E-16	1.0000000
Zscore: PERT. PASAR	107	-2.39595	1.19541	4.58E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	107				

Sumber :Data yang diolah

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers (tabel 4.9.) dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *z-score* yang lebih besar atau sama dengan $\pm 3,00$, sehingga tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

4.3.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity atau Singularity

Multicollinearity atau *singularity* dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah *multicollinearity* atau *singularity*, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick & Fidell, 1998). Hasil perhitungan AMOS 4.0 atas determinan matriks kovarians sebagai berikut :

Determinant of sample covariance matrix = 6.3015e+004 atau 63.015

Nilai determinan di atas sangat jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah *multicollinearity* dan *singularity* pada data yang dianalisis.

4.3.3.4. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai $\pm 2,58$.

Tabel 4.10.

Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances															
	X4	X3	X2	X1	X8	X15	X14	X13	X9	X10	X11	X12	X7	X6	X5
X4	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,104	0,365	0,237	-0,025	-1,077	-0,896	0,547	-0,659	0,295	0,512	-0,520
X3	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,821	2,012	2,048	1,234	-0,747	0,364	-0,294	1,676	-0,144	0,069	-0,318
X2	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,093	0,858	1,239	0,682	1,150	-0,282	-0,110	0,595	-0,128	-0,185	-0,213
X1	0,000	0,000	0,000	0,000	-1,036	0,904	1,261	2,239	-0,838	-0,179	-0,016	1,559	-0,560	-0,232	0,379
X8	-0,104	-0,821	-0,093	-1,036	0,000	-1,339	-0,793	0,187	-0,542	0,431	0,063	-0,505	0,805	-0,204	0,115
X15	0,365	2,012	0,858	0,904	-1,339	0,060	0,220	0,180	-0,063	0,941	0,483	1,505	-0,849	-1,198	-1,020
X14	0,237	2,048	1,239	1,261	-0,793	0,220	0,146	0,075	-0,093	0,633	0,402	2,273	0,276	1,087	-0,017
X13	-0,025	1,234	0,682	2,239	0,187	0,180	0,075	0,098	-1,422	-0,732	-0,153	1,599	1,315	1,591	0,718
X9	-1,077	-0,747	1,150	-0,838	-0,542	-0,063	-0,093	-1,422	0,000	0,460	0,015	-0,929	0,451	2,206	0,490
X10	-0,896	0,364	-0,282	-0,179	0,431	0,941	0,633	-0,732	0,460	0,000	-0,040	0,010	0,163	1,851	1,312
X11	0,547	-0,294	-0,110	-0,016	0,063	0,483	0,402	-0,153	0,015	-0,040	0,000	0,034	0,216	1,848	0,851
X12	-0,659	1,676	0,595	1,559	-0,505	1,505	2,273	1,599	-0,929	0,010	0,034	0,000	0,524	1,221	2,079
X7	0,295	-0,144	-0,128	-0,560	0,805	-0,849	0,276	1,315	0,451	0,163	0,216	0,524	0,000	0,221	-0,555
X6	0,512	0,069	-0,185	-0,232	-0,204	-1,198	1,087	1,591	2,206	1,851	1,848	1,221	0,221	0,000	0,045
X5	-0,520	-0,318	-0,213	0,379	0,115	-1,020	-0,017	0,718	0,490	1,312	0,851	2,079	-0,555	0,045	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah.

4.3.3.5. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Model kerangka pemikiran yang dikembangkan selanjutnya diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*. Untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi.

Tabel 4.11.
Goodness of Fit Index

Goodness-of-fit index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	89.782	Baik
χ^2 -Significance Probability	$\geq 0,05$	0.170	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.039	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.895	Moderate
AGFI	$\geq 0,90$	0.838	Moderate
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.151	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.953	Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.965	Baik

Sumber : Data primer (diolah)

Hasil perhitungan menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik, walaupun nilai GFI dan AGFI (*moderate fit*) masih dibawah ketentuan minimum yaitu lebih besar sama dengan 0,90. Tingkat signifikansi sebesar 0.170 (Tabel 4.11.) menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi dan hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriksi kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima.

4.3.3.6. Evaluasi atas Regression Weight untuk Uji Kausalitas

Untuk menguji hipotesis mengenai hubungan kausalitas antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen dilakukan dengan menganalisis hasil perhitungan *regression weight*.

Hasil perhitungan dengan menggunakan *software AMOS 4.0* menunjukkan nilai dari masing-masing koefisien regresi beserta nilai t-hitungnya sebagaimana tercantum pada tabel 4.12. Kolom C.R (*critical ratio*) identik dengan nilai t-hitung pada teknik analisis *multiple regression*.

Tabel 4.12.
Estimasi Parameter

Regression Weights			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
FOKUS_KONSUMEN	<--	x1	0,143	0,235	0,07	2,054	0,04
FOKUS_KONSUMEN	<--	x2	0,137	0,23	0,068	2,011	0,044
FOKUS_KONSUMEN	<--	x3	-0,165	-0,234	0,08	-2,056	0,04
FOKUS_KONSUMEN	<--	x4	-0,176	-0,254	0,079	-2,244	0,025
FOKUS_PESAING	<--	x1	-0,081	-0,301	0,032	-2,547	0,011
FOKUS_PESAING	<--	x2	-0,057	-0,218	0,028	-2,051	0,04
FOKUS_PESAING	<--	x3	0,105	0,336	0,039	2,715	0,007
FOKUS_PESAING	<--	x4	0,086	0,281	0,035	2,465	0,014
KINERJA	<--	FOKUS_KONSUMEN	0,472	0,461	0,158	2,978	0,003
KINERJA	<--	FOKUS_PESAING	0,673	0,291	0,325	2,069	0,039
X5	<--	FOKUS_KONSUMEN	1	0,698			
X6	<--	FOKUS_KONSUMEN	0,75	0,613	0,167	4,495	0
X7	<--	FOKUS_KONSUMEN	0,667	0,467	0,181	3,681	0
X12	<--	FOKUS_PESAING	1	0,388			
X11	<--	FOKUS_PESAING	2,786	0,925	0,726	3,84	0
X10	<--	FOKUS_PESAING	2,692	0,838	0,706	3,815	0
x9	<--	FOKUS_PESAING	1,745	0,531	0,529	3,296	0,001
X13	<--	KINERJA	1	0,728			
X14	<--	KINERJA	1,119	0,888	0,189	5,92	0
x8	<--	FOKUS_KONSUMEN	0,878	0,546	0,211	4,161	0
X15	<--	KINERJA	0,798	0,57	0,155	5,164	0

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 4.12. dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis alternatif dalam penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansi sebesar 5%.

Selanjutnya persamaan matematis dari model *Structural Equation Model* adalah sebagai berikut.

Fokus Konsumen = 0,23 per.psr + 0,23 host.psg - 0,23 day.be - 0,25 kons.psg.

Fokus Pesaing = -0,30 per.psr - 0,22 host.psg + 0,34 day.be + 0,28 kons.psg.

Kinerja = 0,46 f.kon + 0,29 f.psg.

4.3.3.7. Uji Reliability dan Variance Extracted

Uji unidimensional adalah untuk mengukur reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk laten yang umum. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu *composite (construct) reliability* dan *variance extracted*. *Cut-off value* dari *construct reliability* adalah minimal 0,70 sedangkan *cut-off value* dari *variance extracted* minimal 0,50 (Bagozzi, 1981 dalam Ferdinand, 2000).

A. Construct Reliability

Construct reliability didapatkan dari rumus :

$$\frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

* *Std loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator

* ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator

Sum of standardized loading :

$$\text{Fokus konsumen} = 0.70 + 0.61 + 0.47 + 0.55 = 2.33$$

$$\text{Fokus pesaing} = 0.53 + 0.83 + 0.92 + 0.39 = 2.676$$

$$\text{Kinerja} = 0.73 + 0.89 + 0.32 = 1.94$$

Sum of measurement error:

$$\text{Fokus konsumen} = 0.51 + 0.62 + 0.78 + 0.7 = 2.61$$

$$\text{Fokus pesaing} = 0.72 + 0.30 + 0.14 + 0.85 = 2.01$$

$$\text{Kinerja} = 0.47 + 0.21 + 0.68 = 1.36$$

Reliability computation :

$$\text{Fokus konsumen} = \frac{2.33^2}{2.33^2 + 2.61} = 0.675$$

$$\text{Fokus pesaing} = \frac{2.676^2}{2.676^2 + 2.01} = 0.876$$

$$\text{Kinerja} = \frac{1.94^2}{1.94^2 + 1.36} = 0.735$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Construct Reliability* dari semua konstruk berada diatas 0,70 kecuali variabel fokus konsumen yang mempunyai nilai sebesar 0.675. Menurut Ferdinand (2000), nilai ini bukan suatu harga yang mati karena penelitian ini merupakan penelitian eskplorasi.

B. *Variance extracted*

Variance extracted memperlihatkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50.

$$\text{Variance - extracted} = \frac{\sum \text{Std.Loading}^2}{\sum \text{Std.Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

* *Std.loading* diperoleh langsung dari *Standardized loading* untuk tiap-tiap indikator

* ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator

Sum of squared standardized loadings :

$$\text{Fokus konsumen} = 0.70^2 + 0.61^2 + 0.47^2 + 0.55^2 = 1.384$$

$$\text{Fokus pesaing} = 0.53^2 + 0.84^2 + 0.92^2 + 0.39^2 = 1.978$$

$$\text{Kinerja} = 0.73^2 + 0.89^2 + 0.57^2 = 1.645$$

Perhitungan *Variance - extracted*

$$\text{Fokus konsumen} = \frac{1.384}{1.384 + 2.61} = 0.346$$

$$\text{Fokus pesaing} = \frac{1.978}{1.978 + 2.01} = 0.45$$

$$\text{Kinerja} = \frac{1.645}{1.645+1.36} = 0.55$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa konstruk fokus konsumen dan fokus pesaing tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan yaitu lebih besar dari 0,5 tetapi tingkat reliabilitasnya marginal (nilainya kurang dari 0,50). Untuk variabel kinerja tingkat reliabilitasnya baik karena diatas 0.5.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses analisis konfirmatori faktor dan analisis terhadap full model dari SEM yang ditunjukkan, maka keseluruhan model dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit* model ini telah memenuhi sebagian besar kriteria yang disyaratkan yaitu Chi-square = 89,782 probabilitas = 0,170 (di atas 0,05); CMIN/DF = 1,151(di bawah 2,00); GFI = 0,895 (mendekati 0,90); AGFI = 0,838 (mendekati 0,90); TLI = 0,953 (di atas 0,95); CFI= 0,965 (di atas 0,94) dan RMSEA = 0,039 (kurang dari 0,08). Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis statistik yang diperoleh dari output program AMOS.

a. Pengujian hipotesis 1

Hipotesis Ho : Pertumbuhan pasar tidak ada hubungannya terhadap fokus konsumen.

Hipotesis Ha : Pertumbuhan pasar berpengaruh positif terhadap fokus konsumen.

Jika dilihat pada Tabel 4.12. maka nilai C.R. = 2.054 serta probabilitasnya 0.04 sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Pertumbuhan pasar berpengaruh positif terhadap fokus konsumen. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pasar akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen. Pertumbuhan pasar dibentuk oleh dua indikator yaitu tingkat pertumbuhan dan porsi pasar.

Menurut penelitian dari Von Zippel (1986) menyatakan bahwa dengan pertumbuhan penjualan yang tinggi dan diikuti pengenalan produk baru maka fokus konsumen dapat diterima. Dari penelitian Peter & Donnelly (1988) bahwa dengan adanya pertumbuhan pasar, maka keinginan dari konsumen dapat diprediksikan.

b. Pengujian hipotesis 2

Hipotesis Ho : Pertumbuhan pasar tidak ada hubungannya terhadap persaingan.

Hipotesis Ha : Pertumbuhan pasar berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar 2,011 dengan probabilitas sebesar 0.044. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Semakin rendah tingkat pertumbuhan pasar maka semakin besar pengaruhnya terhadap fokus pesaing.

Menurut penelitian Day & Wensley (1988) menerangkan bahwa pada periode pertumbuhan pasar yang rendah maka perusahaan disarankan untuk menekan biaya relatif (*relative cost*) dalam tingkat persaingan yang tinggi

c. Pengujian hipotesis 3

Hipotesis Ho : Hostilitas persaingan tidak ada hubungannya terhadap fokus konsumen.

Hipotesis Ha : Hostilitas persaingan berpengaruh positif terhadap fokus konsumen.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar 2,715 dengan probabilitas sebesar 0.007. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Semakin besar derajat hostilitas persaingan akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen. Hostilitas persaingan dibentuk oleh tiga indikator yaitu jumlah pesaing, dominasi pesaing dan pengaruh persaingan.

Menurut Porter (1980) bahwa aktifitas pengawasan persaingan akan menjadi sulit apabila pesaing bergerak cepat dan menyerang kelompok strategi perusahaan, diantaranya harga, distribusi dan pengembangan produk. Day & Wensley (1988) mengemukakan bahwa perusahaan sebaiknya berfokus pada konsumen apabila terjadi mobilitas rintangan, pada pasar yang bergerak dinamis dan terjadi persaingan yang ketat.

d. Pengujian hipotesis 4

Hipotesis Ho : Hostilitas persaingan tidak ada hubungannya terhadap fokus pesaing.

Hipotesis Ha : Hostilitas persaingan berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar 2.465 dengan probabilitas sebesar 0.014. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Hostilitas persaingan berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing. Semakin rendah tingkat hostilitas persaingan akan semakin besar dampaknya terhadap fokus pesaing.

Menurut Day & Wensley (1988) pada pasar yang bergerak stabil terhadap persaingan pelaku bisnis hendaknya memperhatikan pesaingnya dan melihat kelemahan strategi pesaing untuk mendapatkan keuntungan persaingan.

e. Pengujian hipotesis 5

Hipotesis Ho : Daya beli tidak ada hubungannya terhadap fokus konsumen.

Hipotesis Ha : Daya beli akan berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar -2,056 dengan probabilitas sebesar 0.04. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Daya beli berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen. Semakin rendah daya beli akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen. Daya beli dibentuk dari dua indikator yaitu kemampuan konsumen dan minat beli.

Dalam penelitian Narver & Slater (1990) menunjukkan bahwa daya beli konsumen yang rendah akan mengimplikasikan tingkat keinginan konsumen yang sederhana dan mudah untuk dilayani. Pada periode tersebut perusahaan dapat berfokus pada segmentasi pasar dan berusaha menambah peluang keuntungan dengan menciptakan nilai lebih pada konsumen.

f. Pengujian hipotesis 6

Hipotesis Ho : Daya beli tidak ada hubungannya terhadap fokus pesaing

Hipotesis Ha : Daya beli berpengaruh positif terhadap fokus pesaing.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar -2,244 dengan probabilitas sebesar 0.025. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Semakin besar daya beli akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus pesaing. Daya beli konsumen dipahami dengan baik oleh tiap penjual, dengan demikian setiap perusahaan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan konsumen dengan baik.

Daya beli dari konsumen yang meningkat cenderung menaikkan intensitas persaingan. Narver & Slater (1990) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing didasari oleh tindakan untuk mengawasi pesaing secara intens dan kemampuannya dalam memberikan kualitas atau pelayanan kepada konsumen.

g. Pengujian hipotesis 7

Hipotesis Ho : Konsentrasi pesaing tidak ada hubungannya terhadap fokus konsumen.

Hipotesis Ha : Konsentrasi pesaing berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar -2,547 dengan probabilitas sebesar 0.011 sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Semakin rendah konsentrasi pesaing akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen. Konsentrasi pesaing dibentuk dari dua indikator yaitu jumlah pesaing dan penerapan strategi persaingan.

Ketika terdapat sedikit persaingan, maka pengawasan terhadap pesaing akan berkurang. Kondisi yang demikian terjadi karena tidak satupun pesaing memiliki kapasitas atau sumber daya yang memadai sebagai pesaing utama (Day & Wensley, 1988). Lemahnya persaingan menyarankan perusahaan untuk berfokus pada konsumen.

h. Pengujian hipotesis 8

Hipotesis Ho : Konsentrasi pesaing tidak ada hubungannya terhadap fokus pesaing.

Hipotesis Ha : Konsentrasi pesaing berpengaruh positif terhadap fokus pesaing.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar -2.051 dengan probabilitas sebesar 0.04. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Semakin besar derajat konsentrasi pesaing akan semakin positif dampaknya terhadap fokus pesaing.

Persaingan dalam suatu industri menyarankan perusahaan untuk memantau intensitas persaingan dan mengawasi konsentrasi persaingan. Kenaikan intensitas persaingan dapat dicapai melalui taktik harga agresif, iklan tingkat tinggi, pengenalan produk baru dan penambahan pelayanan (Porter, 1980). Umumnya perusahaan merespon tindakan pesaing melalui pengendalian biaya dan pemotongan harga. Setiap kenaikan intensitas konsentrasi pesaing mengharuskan perusahaan untuk memantau lebih jauh terhadap pesaingnya.

i. Pengujian hipotesis 9

Hipotesis Ho : Fokus konsumen tidak berpengaruh dengan kinerja.

Hipotesis Ha : Fokus konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar 2,978 dengan probabilitas sebesar 0.003. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Semakin tinggi fokus konsumen akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Fokus konsumen dibentuk oleh empat indikator yaitu komitmen pelanggan, nilai pelanggan, kebutuhan konsumen dan kepuasan pelanggan.

Narver & Slater (1990) melihat hubungan yang efektif antara orientasi pemasaran dengan kinerja. Upaya untuk meningkatkan kinerja unggulan (*superior performance*) adalah melalui penciptaan nilai lebih terhadap konsumen.

j. Pengujian hipotesis 10

Hipotesis Ho : Fokus pesaing tidak berpengaruh dengan kinerja.

Hipotesis Ha : Fokus pesaing berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan Tabel 4.12. terlihat bahwa nilai C.R sebesar 2,069 dengan probabilitas sebesar 0.039. sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif. Semakin tinggi fokus pesaing akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Indikator fokus pesaing terdiri dari keberhasilan tenaga pemasaran, respon, diskusi manajer atas dan target keuntungan.

4.5. Analisis Pengaruh

Setelah dilakukan pengujian hipotesis dari penelitian yang diajukan dan menunjukkan hasil penerimaan hipotesis yang diajukan, selanjutnya perlu dibahas pula besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengolahan data untuk menganalisis besar pengaruh tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13.
Standardized Total Effects-Estimates

	x4	x3	x2	x1	FOKUS_PE	FOKUS_KO	KINERJA
FOKUS_PES	0,281	0,336	-0,218	-0,301	0,000	0,000	0,000
FOKUS_KON	-0,254	-0,234	0,230	0,235	0,000	0,000	0,000
KINERJA	-0,035	-0,010	0,043	0,021	0,291	0,461	0,000
x8	-0,139	-0,128	0,125	0,128	0,000	0,546	0,000
X15	-0,020	-0,006	0,024	0,012	0,166	0,263	0,570
X14	-0,031	-0,009	0,038	0,018	0,259	0,410	0,888
X13	-0,026	-0,007	0,031	0,015	0,212	0,336	0,728
x9	0,149	0,178	-0,116	-0,160	0,531	0,000	0,000
X10	0,235	0,281	-0,182	-0,252	0,838	0,000	0,000
X11	0,260	0,310	-0,201	-0,279	0,925	0,000	0,000
X12	0,109	0,130	-0,084	-0,117	0,388	0,000	0,000
X7	-0,119	-0,109	0,107	0,110	0,000	0,467	0,000
X6	-0,156	-0,143	0,141	0,144	0,000	0,613	0,000
X5	-0,177	-0,163	0,160	0,164	0,000	0,698	0,000

Sumber: data primer yang diolah.

Pada tabel 4.13. data tersebut menunjukkan besar total pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, yang menunjukkan pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa pengaruh faktor eksternal yaitu pertumbuhan pasar (x1), hostilitas persaingan (x2), daya beli (x3) dan konsentrasi pesaing (x4) pengaruh terbesar terhadap variabel dependen yaitu daya beli (x3) terhadap fokus pesaing sebesar 0.34. Pengaruh terbesar kedua adalah pertumbuhan pasar terhadap fokus pesaing dengan besar

pengaruh negatif sebesar -0.30. Adapun pengaruh diantara variabel fokus konsumen dan fokus pesaing terhadap kinerja terlihat pengaruh lebih besar adalah variabel fokus konsumen dibanding dengan variabel fokus pesaing.

4.6. Kesimpulan Bab IV

Pada bab IV ini telah dilakukan pengolahan data penelitian dan analisis hasilnya. Hasil analisis terhadap model penelitian yang telah dilakukan menunjukkan model penelitian ini dapat diterima. Penerimaan model penelitian ini ditunjukkan dengan tingkat probabilitas model pada *Structural Equation Model* memenuhi batasan signifikansi yaitu diatas 0.05.

Pada pengujian hipotesis yang telah dilakukan, menunjukkan hasil penerimaan semua hipotesis yang diajukan. Pada bagian ini juga ditampilkan besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada bab ini akan dibahas hasil dan kesimpulan masing-masing hipotesis, sehingga masing-masing hipotesis dapat memberikan pemikiran strategik pada penelitian ini. Implikasi teoritis dan implikasi manajerial juga akan dibahas dalam bab ini. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian yang akan datang dipaparkan pada akhir dari bab ini.

5.1. Kesimpulan Hipotesis Dan Masalah Penelitian

Setelah dilakukan pengolahan dan pengujian hasil, dapat diketahui bagaimana hipotesis-hipotesis pada penelitian ini dapat diterima. Dengan diterimanya hipotesis penelitian, maka perumusan permasalahan penelitian akan dijawab. Secara terperinci kesimpulan hipotesis dan permasalahan dibahas pada bagian dibawah ini.

Kesimpulan Hipotesis I

Pertumbuhan pasar berpengaruh positif terhadap fokus konsumen. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pasar akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen: Pertumbuhan pasar dibentuk oleh dua indikator yaitu tingkat pertumbuhan dan porsi pasar.

Kesimpulan Hipotesis II

Pertumbuhan pasar berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing. Semakin rendah tingkat pertumbuhan pasar maka semakin besar pengaruhnya terhadap fokus pesaing.

Kesimpulan Hipotesis III

Hostilitas persaingan berpengaruh positif terhadap fokus konsumen. Semakin besar derajat hostilitas persaingan akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen. Hostilitas persaingan dibentuk oleh tiga indikator yaitu jumlah pesaing, dominasi pesaing dan pengaruh persaingan.

Kesimpulan Hipotesis IV

Hostilitas persaingan berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing. Semakin rendah tingkat hostilitas persaingan akan semakin besar dampaknya terhadap fokus pesaing.

Kesimpulan Hipotesis V

Daya beli berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen. Semakin rendah daya beli akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen. Daya beli dibentuk dari indikator kemampuan konsumen dan minat beli.

Kesimpulan Hipotesis VI

Daya beli berpengaruh positif terhadap fokus pesaing. Semakin besar daya beli akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus pesaing.

Kesimpulan Hipotesis VII

Konsentrasi pesaing berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen. Semakin rendah konsentrasi pesaing akan semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen. Konsentrasi pesaing dibentuk dari dua indikator yaitu jumlah pesaing dan penerapan strategi persaingan.

Kesimpulan Hipotesis VIII

Konsentrasi pesaing berpengaruh positif terhadap fokus pesaing. Semakin besar derajat konsentrasi pesaing akan semakin positif dampaknya terhadap fokus pesaing.

Kesimpulan Hipotesis IX

Fokus konsumen berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi fokus konsumen akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Fokus konsumen dibentuk oleh empat indikator yaitu komitmen pelanggan, nilai pelanggan, kebutuhan konsumen dan kepuasan pelanggan.

Kesimpulan Hipotesis X

Fokus pesaing berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi fokus pesaing akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Indikator fokus pesaing terdiri dari keberhasilan tenaga pemasaran, respon, diskusi manajer atas dan target keuntungan.

Kesimpulan Masalah Penelitian I

Masalah penelitian pertama mempertanyakan bagaimanakah pengaruh variabel lingkungan eksternal terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing. Dari penelitian ini berhasil ditampilkan suatu model yang menjelaskan pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing. Berdasarkan hasil analisis maka dapat diketahui bahwa faktor lingkungan eksternal memiliki pengaruh signifikan terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing dengan melihat koefisien regresi dan nilai p-valuenya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor eksternal benar-benar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing. Hal ini terbukti pada penerimaan hipotesis yang telah dilakukan. Masing masing faktor eksternal ini memiliki pengaruh yang berlawanan untuk kondisi yang berbeda-beda.

Pada variabel pertumbuhan pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap fokus konsumen dan berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing. Dengan menganalisis hasil ini maka dapat dikatakan bahwa semakin ting pertumbuhan pasar, maka semakin besar pengaruhnya terhadap fokus konsumen.

Faktor eksternal kedua yaitu hostilitas persaingan terbukti memberikan pengaruh positif terhadap fokus konsumen dan berpengaruh negatif terhadap fokus pesaing. Pengaruh variabel hostilitas ini akan memberikan implikasi bahwa apabila semakin tinggi hostilitas persaingan, maka fokus terhadap konsumen maka akan semakin meningkat dan fokus terhadap pesaing akan menurun.

Variabel daya beli sebagai faktor eksternal ketiga pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa, variabel daya beli memiliki pengaruh negatif terhadap fokus konsumen dan pengaruh positif terhadap fokus pesaing. Hasil penelitian ini akan memberikan implikasi bahwa apabila semakin meningkat daya beli konsumen, maka fokus pesaing akan meningkat.

Faktor eksternal keempat yaitu konsentrasi pesaing berpengaruh negatif terhadap fokus konsumen dan berpengaruh positif terhadap fokus pesaing. Hasil ini terbukti pada penerimaan hipotesis pada hubungan antara variabel konsentrasi pesaing terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing. Pengaruh positif variabel konsentrasi pesaing terhadap fokus pesaing akan memberikan implikasi, apabila konsentrasi pesaing meningkat maka fokus pesaing akan meningkat pula. Sebaliknya apabila konsentrasi pesaing menurun, maka fokus konsumen akan meningkat.

Kesimpulan Masalah Penelitian II

Masalah penelitian kedua mempertanyakan bagaimana pengaruh fokus konsumen dan fokus pesaing terhadap kinerja. Berdasarkan hasil analisis maka dapat diketahui bahwa fokus konsumen dan fokus pesaing mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan melihat nilai koefisien regresi dan nilai p-valuenya.

Hipotesis mengenai pengaruh positif variabel fokus konsumen dan fokus pesaing terhadap kinerja terbukti dapat diterima. Dengan penerimaan hipotesis ini maka untuk meningkatkan kinerja, perlu ditingkatkan fokus konsumen maupun fokus pesaingnya. Dengan menganalisis besar pengaruh dari dua

variabel tersebut terhadap kinerja, terlihat pengaruh fokus konsumen terhadap kinerja lebih dominan dari pada fokus pesaing.

Untuk mencapai tingkat kinerja, manajemen hotel hendaknya memperhatikan intensitas persaingan yang terjadi di pasar dan harapan-harapan yang diinginkan konsumen (Oka, 1996). Dalam hal ini perlu adanya perencanaan untuk menjadikan konsumen berlangganan dan memiliki loyalitas dan kepercayaan yang baik. Kepercayaan suatu produk ditentukan oleh kebutuhan (*needs*) dan harapan konsumen (*expectation*). Pada kondisi yang penuh persaingan, cara terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memusatkan perhatiannya terhadap konsumen, bukan pada persaingan, sehingga segala aktifitas pemasaran dipusatkan untuk mengembangkan strategi fokus konsumen.

5.2. Implikasi Teoritis.

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Day & Wensley (1990) menyimpulkan bahwa faktor lingkungan eksternal yang terdiri dari pertumbuhan pasar, hostilitas persaingan, daya beli dan konsentrasi pesaing memiliki pengaruh terhadap fokus konsumen dan fokus pesaing yang membentuk suatu kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa terdapat indikator efektifitas pemasaran dan keunggulan bersaing yaitu porsi pasar dan profitabilitas, selain respon konsumen yang terdiri dari kepuasan konsumen dan nilai pada konsumen.

Hasil penelitian yang melihat pengaruh fokus konsumen dan fokus pesaing dapat dilihat pada Kohli & Jaworski (1990) bahwa terdapat hubungan

kuat antara orientasi pemasaran dengan kinerja. Kohli & Jaworski (1990) menekankan bahwa dampak terbesar dapat dilihat dari permintaan konsumen. Ketika terjadi penurunan permintaan konsumen maka akan berpengaruh terhadap melemahnya kinerja perusahaan.

Narver & Slater (1990) mengimplikasikan bahwa keuntungan terbesar dapat direalisasi melalui pemahaman dan tanggapan terhadap informasi fokus konsumen pada saat pertumbuhan pasar yang tinggi. Kondisi tersebut memungkinkan perusahaan untuk memprediksi informasi fokus pesaing serta mendapatkan keunggulan persaingan.

5.3. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dimunculkan dari penelitian ini adalah upaya untuk mengambil kebijakan manajerial dari kondisi lingkungan eksternal yang bergejolak. Kondisi lingkungan eksternal yang tidak menentu akibat tekanan krisis ekonomi dan politik, mengharuskan perusahaan mengambil respon strategis terhadap perkembangan pemasaran. Hal ini dapat disikapi dengan tindakan antara lain sebagai berikut.

1. Memperhatikan faktor daya beli konsumen sebagai pengukuran penting untuk menentukan arah fokus perusahaan. Dalam kondisi krisis ekonomi, daya beli konsumen cenderung menurun dan konsumen umumnya sensitif terhadap harga, sehingga perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan fokus pesaing. Konsumen memprioritaskan untuk mendapatkan harga minimal meskipun pelayanan dan kualitas servis menjadi pertimbangan tetapi tidak mendominasi.

2. Melakukan riset pemasaran untuk mendapatkan informasi persaingan untuk mengambil tindakan perlawanan dan menjadikan informasi kelemahan pesaing sebagai keunggulan persaingan.
3. Ada dua hal yang mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan, yaitu fokus konsumen dan fokus pesaing, namun demikian perusahaan sebaiknya lebih memusatkan upaya mengikat konsumen potensialnya melalui strategi fokus konsumen. Hotel adalah usaha di bidang jasa yang mengutamakan kualitas pelayanan, sehingga fokus konsumen harus lebih diperhatikan untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
4. Mengembangkan kriteria untuk dibandingkan dengan pesaing, kemudian melakukan *benchmarking* yaitu suatu cara yang membuat hotel akan menjadi lebih baik di masa yang akan datang.

5.4. Keterbatasan Penelitian.

1. Penelitian ini bersifat menjelaskan kondisi kinerja perhotelan pada masa krisis ekonomi dengan hanya mengambil data tahun 1997 hingga 1999. Keterbatasan ini dihadapi karena data Biro pusat Statistik dilaporkan tiap akhir tahun, sehingga peneliti membatasi pada tahun tersebut.
2. Penelitian ini hanya dilakukan dalam suatu wilayah atau daerah yang terbatas. Oleh karena itu generalisasi hasil kesimpulan yang diperoleh melalui penelitian ini hanya terbatas pada wilayah atau daerah yang diteliti.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang.

1. Fokus konsumen dalam beberapa penelitian berpengaruh terhadap kinerja, namun demikian perlu dibuat pengukuran yang lebih luas, dengan menambahkan beberapa faktor dimensi yang membentuk fokus konsumen.
2. Analisis lingkungan eksternal dalam penelitian ini menggunakan faktor dimensi sebagaimana penelitian Day & Wensley (1988), namun demikian terdapat beberapa faktor dimensi yang lain yang dapat digunakan untuk menjelaskan faktor lingkungan eksternal. Diantaranya penelitian Kohli & Jaworski (1990) yang melibatkan faktor gejala perekonomian dan gejala teknologi sebagai pengukuran.
3. Peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih lanjut beberapa faktor lingkungan eksternal yang belum diteliti dari penelitian ini, misalnya dengan melihat pengaruhnya dari faktor gejala teknologi dan gejala perekonomian.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker David A. "Developing Business Strategies", John Willey & Sons, Inc. New York. (1998).
- Arbuckle J.L, "AMOS User's Guide, Version 3,6". Small Waters Corporation, 1997.
- Cooper D.R. and Emory, C.W. "Metode Penelitian Bisnis" , Jilid I Edisi kelima, penerbit Erlangga. Jakarta. (1995).
- Clark, Terry, Varadajan, P. Rajan, Pride William M., "Environmental Management; The Construct and Research Propositions", *Journal of Business Research*, (1994). Vol 29. P. 23-38, University of Notre Dame, New York.
- Daft Richard L., Juhani Sormunen, and Don Parks "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An empirical Study" *Strategic Management Journal* 9. (1988).
- Day G.S. and R. Wensley., "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 (1988). (2), 1-20
- Ferdinand A.T. "Manajemen Pemasaran; Sebuah Pendekatan Strategik". Badan Penerbit Mahasiswa, UNDIP, Semarang. (2000).
- Ferdinand A.T. "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Mahasiswa, UNDIP, Semarang. (2000).
- Forbis John L. and Nitin L. Mehta "Value-Based Strategies for Industrial Products," *Business Horizons*. (1981).
- Hadi Sutrisno "Metodologi Research", Jilid I, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta. (1993).
- Hair JR. Joseph F. Rolph E. Anderson, Ronald L.Tatham and William C. Black "Multivariate Data Analysis with Readings". (Fourth Ed.), Prentice Hall International , Inc. (1996),
- Hitt Michael A. Ireland D. Hoskisson R.E. *Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. (Terjemahan). Penerbit Erlangga(1997). Jakarta.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski, "Market Orientation: Construct, Research, Proposition and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, (1990) 54. P.1-18
- Kohli AK. and B.J. Jaworski. "Market Orientation: Antecedens and Consequences", *Journal of Marketing*, (1993)Vol. 57.

- Kumar Kamalesh and Subramanian, Ram. "Navigating the Eksternal Environment Through a Market Orientation", *Advanced Manajement Journal*, Winter (2000), p.16-30.
- Levitt, Theodore. "The Marketing Mode". New York(1980): McGraw-Hill.
- Malhotra Naresh K. "Marketing Research: An Applied Orientation" Ed 2, America; Prentice Hall,1996.
- McGahan and Anita M. "Competition, Strategy and Business Performance". *California Management Review*. Vol.41 (1991).p. 74-101.
- McKee D.O, P.R. Varadarajan, and W.M. Pride. "Strategic Adaptability and Firm Performance; A Market-Continuous Perspective". *Journal of Marketing*, (1989), 54. P.55-76.
- Miller D. "The Structural and Environmental Correlation of Business Strategy". *Strategic Management Journal*, (1987), P. 55-76
- Narver John C. and Stanley F. Slater "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*. (1990).
- Oka A. Yoeti, "Hotel Customer Service", PT. Perca, Jakarta, 1996.
- Pearce John A, Robinson, Richard B.Jr, "Manajemen Strategik; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian", Alih Bahasa: Agus Maulana, Jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta. (1997).
- Pelham Alfred M, & Wilson, David T., "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. (1996). Vol 24 no.1.
- Pelham Alfred M., "Mediating Influences on Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms". *Journal of Marketing: Theory and Practice*. (1997).
- Peter J.P. and J.H. Donnelly, Jr. "A Preface to Marketing Management". Plano, TX: Business Publications, Inc.(1988).
- Porter M. E. "Competitive Strategy", Free Press, New York.(1980).
- Rangkuti Freddy. "Riset Pemasaran" Cet 1. P.T. Gramedia Pustaka Utama dengan STIE IBII, Jakarta, 1997.

- Robert F. Dwyer and M. Ann Welsh, "Environmental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*. JMR. Vol .XXII. (1997).
- Sekaran Uma. "Research Methods for Business; A Skill-Building Approach". Second edition, John Willey & Sons, Inc. Singapore. (1992).
- Shane, Scott, and Lars Kolvereid. "National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study". *Journal of Small Business Management*. (1995).
- Shapiro, Benson P. "What the Hell is Market-Oriented?" *Harvard Business Review* 66 (November-December 1988), 119-125
- Singarimbun Masri dan Sofian Effendi. "Metode Penelitian Survai", Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES. (1991).
- Suharsimi Arikunto, "Manajemen Penelitian". Jakarta: PT. Rineka Cipta, (1993).
- Sutrisno Hadi. (1991) "Metodologi Research". Jilid I, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Jogjakarta.
- Tabachnick B.G, and Fidell, L.S. "Multivariate Statistic" (third, ed). New York: Harpeer Cooling Collage Publishers. (1996).
- Von Hippel E. (1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concept," *Management Science*, Vol. 32.
- Weathersby George. B. "The Buyer's Point of View", *Management Review (MRV)*. Vol. 88 May (1999).

Lampiran 1

Daftar Pertanyaan untuk: Manajer Pemasaran

Petunjuk pengisian angket:

- Isilah jawaban bapak/ibu pada kolom yang telah disediakan.
- Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang dianggap paling sesuai.
- Skala penilaian menggunakan angka 1 s/d 10, dimana 1 menunjukkan nilai minimal dan 10 sebagai angka maksimal.

Klasifikasi hotel: (1) Melati 1; (2) Melati 2; (3) Melati 3.

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Jabatan :
5. Alamat :
6. Pendidikan :
7. Pelatihan :

Daftar Pertanyaan:

Lingkungan Eksternal: Pertumbuhan pasar

1. Dalam tiga tahun antara (1996-1999) tingkat pertumbuhan jumlah konsumen pengguna jasa hotel anda.

Sangat rendah									Sangat Tinggi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Apakah persi pasar dari hotel anda sudah sesuai dengan yang anda harapkan.

Sangat Tidak sesuai									sangat sesuai
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lingkungan Eksternal: Hostilitas persaingan

1. Menurut anda, bagaimana jumlah pesaing dalam industri perhotelan di Surakarta.

Sangat rendah									Sangat Tinggi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Bagaimana dominasi pesaing utama dalam industri ketika menguasai pasar

Sangat Rendah									sangat tinggi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Bagaimana pengaruh dari persaingan tersebut dalam menjalankan bisnis perhotelan yang anda kelola.

Sangat Rendah	sangat tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Lingkungan Eksternal: Daya Beli

1. Menurut anda berapa tingkat kemampuan konsumen yang ada di Surakarta mampu menggunakan jasa hotel kelas Melati.

Sangat rendah	Sangat Tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Dalam keadaan stabil, ketika masyarakat memiliki minat beli yang tinggi untuk memakai hotel anda, maka anda akan cenderung meningkatkan pelayanan kepada konsumen.

Sangat Tidak setuju	sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Lingkungan Eksternal: Konsentrasi Pesaing

1. Secara umum, bagaimana jumlah hotel melati yang beroperasi di wilayah kodya Surakarta

Sangat sedikit	Sangat banyak
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Apabila dalam pasar terdapat persaingan yang rendah, strategi yang anda terapkan akan berhasil lebih baik.

Sangat Tidak setuju	sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Konsumen: Komitmen Konsumen

1. Bagaimana tingkat komitmen yang dimiliki para manajer hotel dalam melayani kebutuhan pelanggan.

Sangat rendah	Sangat Tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Seberapa besar jumlah konsumen yang berlangganan pada hotel anda.

Sangat rendah	sangat Tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Konsumen: Nilai Pada Konsumen

1. Bagaimana para manajer di hotel ini memahami untuk memasuki bisnis yang dapat mendukung dalam menciptakan nilai pada pelanggan.

Sangat Buruk	Sangat baik
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Bagaimana karyawan di hotel ini untuk menciptakan kreatifitas pelayanan (daya cipta) terhadap para tamu.

Sangat Buruk	Sangat baik
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Konsumen: Keinginan konsumen

1. Strategi perusahaan mengenai keunggulan bersaing didasari pemahaman terhadap keinginan pelanggan.

Sangat Tidak setuju	Sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Bagaimana aktifitas di hotel ini untuk menyesuaikan kebutuhan dari konsumen yang bervariasi.

Sangat Buruk	Sangat baik
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Konsumen: Kepuasan Konsumen

1. Secara umum, bagaimana tingkat kepuasan konsumen dalam mendapatkan pelayanan hotel anda.

Sangat rendah	Sangat tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Bagaimana tingkat kepuasan konsumen terhadap kenyamanan dan kebersihan yang anda berikan.

Sangat rendah	Sangat Tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

3. Dalam mencapai tingkat kepuasan konsumen, seberapa dekat harapan tersebut terealisasi untuk memenuhi kepuasan konsumen anda.

Sangat jauh dr diharapkan	melebihi dr yg diharapkan
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Pesaing: Informasi Persaingan

1. Menurut anda, dalam memberikan informasi kepada pelanggan (pada bagian *customer service*), keberhasilan pemasaran dan kegagalannya perhubungan erat dengan fungsi pemasaran di perusahaan anda.

Sangat Tidak setuju	Sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Bagaimana karyawan anda berusaha untuk memantau pesaing dari tingkat jasa terhadap konsumen.

Sangat rendah	Sangat Tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Pesaing: Diskusi Manajer Tingkat Atas

1. Manajer tingkat atas di perusahaan anda sering berdiskusi mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing terhadap perusahaan.

Sangat Jarang	Sangat sering
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Seberapa sering pihak manajemen hotel anda memantau aktifitas pemasaran (misal; penetapan harga, promosi) dari pesaing anda

Sangat Jarang	Sangat Sering
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

3. Seberapa sering pihak manajemen hotel anda memantau aktifitas bisnis (misal; pelayanan, karyawan) dari pesaing anda.

Sangat Jarang	Sangat Sering
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Pesaing: Respon

1. Seberapa cepat hotel anda melakukan tindakan untuk merespon strategi pemasaran dari hotel-hotel pesaing.

Sangat lambat	Sangat cepat
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Dalam menanggapi informasi negatif (keluhan) konsumen, bagaimana hotel anda merespon untuk melakukan tindakan.

Sangat lambat	Sangat cepat
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Fokus Pesaing: Target

1. Seringkali anda mengambil keuntungan peluang-peluang dari kelemahan pesaing.

Sangat Jarang	Sangat sering
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Jika pesaing utama membuat target penawaran khusus terhadap pelanggan, maka anda dengan cepat membuat tanggapan.

Sangat Tidak setuju	Sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

3. Anda membuat target jumlah konsumen ketika anda memiliki kesempatan untuk keunggulan bersaing.

Sangat rendah	Sangat Tinggi
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Kinerja: Keuntungan Relatif

1. Menurut anda target keuntungan dari perusahaan sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Sangat										sangat
Tidak sesuai										sesuai
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Dalam tiga tahun antara 1996-1999, bagaimana hotel anda memperoleh keuntungan.

Sangat jauh dr										melebihi dr
Yg diharapkan										yg diharapkan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Kinerja: Porsi Pasar

1. Dalam tiga tahun terakhir ini anda mendapatkan jumlah konsumen seperti yang anda harapkan.

Sangat										sangat
Tidak sesuai										sesuai
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Apakah anda memiliki segmen pasar sesuai dengan yang telah direncanakan.

Sangat										sangat
Tidak sesuai										sesuai
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Kinerja: Loyalitas

1. Bagaimanakah konsumen anda memiliki loyalitas untuk menggunakan jasa layanan anda kembali.

Sangat jauh dr										melebihi dr
yg diharapkan										yg diharapkan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Bagaimanakah pihak pengelola hotel anda untuk menciptakan citra yang baik kepada konsumen.

Sangat jauh dr										melebihi dr
yg diharapkan										yg diharapkan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	