

**ORIENTASI PELANGGAN, ORIENTASI PASAR DAN INOVASI SERTA
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA BISNIS
HOTEL BERBINTANG TIGA DI INDONESIA**

Dr. Basuki Rachmat, SE., MM.

Fakultas Ekonomi Univ. Putra Bangsa Surabaya

ABSTRACT

This research was aimed at exploring the influence of marketing strategy with customer orientation, market orientation, and innovation on the business performance in the hotel three-star hotel in Indonesia, the purposes of the research are as follows: 1). to test the influence of the customer orientation on the business performance and market orientation, 4). to test the influence of the market orientation on the business performance and innovation, 5). to test the influence of innovation on the business performance.

The research populations are all the three-star hotels in Indonesia as many as 227 hotels. While the unit of the research sample is three-star hotels in Java, Bali, and Lombok Island with amount 158 hotels and by achieved 107 questionnaires of the sample unit (response rate 67.7%) are valid. The respondents are human resource managers, general managers, marketing managers, and financial managers. The data were analyzed by using structural equation modelling (SEM), and the AMOS Program which has 4.0 version. Structural Equation Modelling (SEM) is a set of statistical technics enable testing a complex relationship combination simultantly.

The hypothesis tested by regression weight-standardized estimates by comparing p-value method and 5% ($\alpha=5\%$) significance level. The hypothesis is significant if probability value (p-value) is $< 5\%$. The results of the research show that three hypothesis are significant and acceptable and two hypothesis are non significant which have non significant influence customer orientation on the business performance (H1), positive significant influence customer orientation on the market orientation (H2), non significant influence market orientation on the business performance (H3), positive significant influence market orientation on the innovation (H4), and positive significant influence innovation on the business performance (H5) have been found.

Key word: Customer Orientation, Market Orientation, Innovation, Business performance.

LATAR BELAKANG

Dewasa ini perkembangan perhotelan di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat. Seiring perkembangan dan pertumbuhan sektor pariwisata tersebut, maka tuntutan terhadap kebutuhan penyediaan kamar hotel dalam menunjang sektor pariwisata juga mengalami perkembangan. Jumlah usaha akomodasi di Indonesia dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan. Pada tahun 2003 tercatat 10.435 usaha akomodasi yang berarti terdapat tambahan sebanyak 42 usaha akomodasi (meningkat sekitar 0,4%) bila dibandingkan keadaan tahun 2002 sebanyak 10.393 (BPS, 2003). Meningkatnya jumlah usaha akomodasi ini akan membawa dampak terhadap semakin ketatnya persaingan industri hotel di Indonesia. Dalam kondisi persaingan industri hotel yang semakin ketat tersebut, usaha setiap pengelola hotel untuk meningkatkan tingkat hunian kamar hotel dan kalau bisa secara ideal mencapai 100% tiap harinya akan menjadi semakin berat. Persoalannya adalah bagaimana cara meningkatkan tingkat hunian tersebut dapat diperoleh karena untuk mencapai titik impas (*break event point*) saja sudah merasa kesulitan (Yoeti, 2003). Sehingga pada dasarnya masalah utama yang dihadapi bidang usaha perhotelan adalah tingkat hunian kamar yang rendah dan biaya operasional yang tinggi (Samsuridjal dan Kaelany, 1997).

Salah satu strategi pemasaran yang dapat dilakukan untuk meningkatkan tingkat hunian kamar hotel adalah dengan menurunkan harga atau tarif kamar (Jawa Pos, 2005). Jika persaingan cukup tajam, seringkali akan terjadi perang tarif dengan menetapkan harga lebih rendah dari harga yang ditetapkan oleh pesaing untuk menarik lebih banyak pembeli (Yoeti, 2003). Tarif yang lebih murah dan pengamatan atas nilai dapat menjadi strategi penting untuk mengisi kamar-kamar yang kosong (Yoeti, 2004). Tetapi dengan kondisi persaingan yang semakin ketat dan banyaknya pengelola hotel yang juga melakukan strategi penurunan harga maka strategi penurunan harga saja belum cukup untuk menarik pelanggan (Kotler *et al.*, 1999; Yoeti, 2004). Hotel tidak dapat mengandalkan cara-cara lama yang bersifat tradisional tanpa ada usaha dari manajemen untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dalam bentuk strategi pemasaran terintegrasi (Thompson, 1993:84). Sehingga strategi penurunan harga kamar hotel harus pula disertai dengan penawaran fasilitas dan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan (Kotler *et al.*, 1999; Yoeti, 2004).

Agar dapat bertahan hidup dalam persaingan, maka manajemen hotel perlu menggunakan pandangan baru dalam pemasarannya yaitu lebih berorientasi pada pemasaran dengan harga yang bersaing dan pelayanan yang baik. Keputusan penetapan harga harus konsisten dengan keseluruhan strategi pemasaran. Nilai suatu jasa tidak ditentukan oleh harga saja, namun oleh *benefit* yang pembeli dapatkan ketika mengkonsumsi jasa tersebut, dan harga-harga dari jasa yang bersifat alternatif yang dimiliki kompetitor (Kotler *et al.*, 1999). Dengan kata lain, pemasaran hotel memerlukan perencanaan dan

strategi pemasaran yang berorientasi pada pemasaran dalam rangka meningkatkan laba hotel yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja hotel (Yoeti, 2004).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang berorientasi pemasaran dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Avlonitis dan Gounaris (1999) menemukan adanya pengaruh yang signifikan orientasi pemasaran terhadap kinerja keuangan perusahaan. Schroder dan Mavondo juga mengemukakan bahwa orientasi pemasaran secara umum berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hal yang sama dikemukakan pula oleh Avlonitis, Gounaris, dan Papavasiliou (1999) menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara orientasi pemasaran dan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian lainnya juga menyampaikan hal yang sama, antara lain Hooley, Lynch, dan Shepherd (1990), Diamantopoulos dan Hart (1993), Greenley (1995), Avlonitis dan Gounaris (1997) yang semuanya menunjukkan adanya pengaruh strategi pemasaran terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Meskipun demikian, strategi pemasaran tidak secara otomatis dapat meningkatkan kinerja perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Doyle (1985), Hooley dan Lynch (1985), Saunders dan Wong (1985), dan Witcher (1990) bahwa perusahaan-perusahaan swasta di United Kingdom mengalami kesulitan dalam memahami dan mengembangkan strategi pemasarannya, sehingga hal ini justru berdampak signifikan terhadap penurunan kinerja dan posisi persaingannya. Doyle dan Wright (1987) mengemukakan hampir 50% dari sampel perusahaan-perusahaan di United Kingdom tidak memahami siapa pelanggannya dan apa yang dibutuhkan pelanggan. Sedangkan Avlonitis dan Gounaris (1999) menegaskan bahwa ketidakpahaman tersebut disebabkan oleh tidak jelasnya pemahaman terhadap filosofi strategi pemasaran perusahaan.

Adanya hasil-hasil penelitian yang bertentangan tersebut menunjukkan adanya *research gap* dalam penelitian strategi pemasaran perusahaan, yang tentunya hal ini dapat menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi pengelola hotel tentang mana yang benar dan mana yang akan dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan strategis. Berdasarkan *research gap* tersebut, maka peneliti melihat adanya celah dan peluang untuk meneliti kembali hal tersebut. Hal inilah yang mendasari ketertarikan peneliti untuk meneliti kembali secara empirik tentang bagaimana pengaruh strategi pemasaran yang berorientasi pemasaran terhadap kinerja perusahaan khususnya industri hotel.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka masalah utama dalam penelitian ini (*research problem*) adalah ingin melihat pengaruh strategi pemasaran yang berupa orientasi pelanggan, orientasi pasar, dan inovasi terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan *research problem* tersebut dapat dirumuskan masalah penelitian sbb.:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pelanggan terhadap orientasi pasar?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja bisnis?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pasar terhadap inovasi?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan positif antara inovasi terhadap kinerja bisnis?

TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan menguji pengaruh strategi pemasaran yang berupa orientasi pelanggan, orientasi pasar, dan inovasi terhadap kinerja bisnis, yang secara terperinci dapat diuraikan sbb:

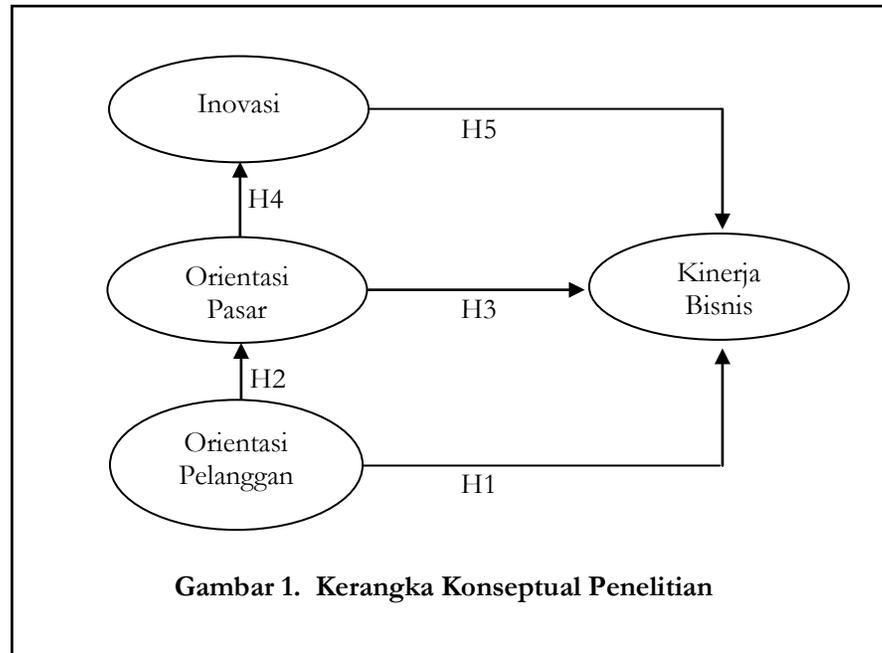
1. Untuk menguji pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis.
2. Untuk menguji pengaruh orientasi pelanggan terhadap orientasi pasar.
3. Untuk menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.
4. Untuk menguji pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi.
5. Untuk menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis.

MANFAAT PENELITIAN

1. **Bagi Para Manajer Hotel**
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para manajer atau pengelola hotel dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan strategis yang berhubungan dengan strategi pemasaran.
2. **Bagi Para Peneliti**
Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dalam bidang strategi pemasaran dan pengaruhnya terhadap kinerja bisnis, baik pada industri hotel (berbintang atau non-bintang) maupun pada industri jasa lainnya.
3. **Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**
Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan pemasaran hotel, khususnya konsep strategi pemasaran yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pasar, inovasi, dan kinerja bisnis.

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 1 berikut..



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pelanggan terhadap orientasi pasar.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan positif orientasi pasar terhadap inovasi.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan positif inovasi terhadap kinerja bisnis.

RANCANGAN PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Jawa, Bali dan Lombok dengan pertimbangan bahwa Jawa, Bali, dan Lombok secara geografis kepariwisataan Indonesia merupakan pola lintasan utama perjalanan wisatawan dari Daerah Tujuan Wisata (DTW) Jakarta-Jawa Barat-Jawa Tengah-Yogyakarta-Jawa Timur-Bali dan Lombok sebagai *Jawa-Bali-Lombok Overland*

Tour (Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Timur, 2001). Sedangkan berdasarkan penyebaran hotel berbintang menurut propinsi pada tahun 2003 (BPS, 2003) tercatat dari 988 hotel berbintang (bintang I sampai V) di Indonesia sebanyak 633 hotel berbintang atau sekitar 64% terkonsentrasi di pola lintasan Jawa, Bali, dan Lombok (*Jawa-Bali-Lombok Overland Tour*). Dengan jumlah dan komposisi tersebut dapat dikemukakan bahwa Jawa, Bali, dan Lombok dipandang cukup representatif untuk mewakili keseluruhan hotel berbintang di Indonesia.

Teknik Sampling, Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang tiga di Indonesia, yaitu 227 hotel. Sedangkan unit sampelnya adalah hotel berbintang tiga yang berada di Jawa, Bali dan Lombok, yaitu 158 hotel. Sedangkan metode pemilihan sampel menggunakan metode pemilihan sampel nonprobabilitas (*non-probability sampling methods*) atau metode pemilihan sampel secara tidak acak (*non-randomly sampling methods*), terutama pada pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) yang secara spesifik pemilihan sampelnya berdasarkan pertimbangan tertentu (*judgment sampling*), yaitu pemilihan sampel hotel berbintang tiga di Jawa, Bali dan Lombok adalah berdasarkan pertimbangan bahwa jumlah hotel berbintang tiga di Jawa, Bali dan Lombok merupakan yang terbanyak jumlahnya dibandingkan hotel berbintang lainnya.

Tabel 1
Komposisi Populasi, Sampel, Variabel dan Responden Penelitian

Jumlah		Variabel Penelitian	Responzden Penelitian
Populasi	Sampel		
227 hotel berbintang tiga	158 hotel berbintang tiga	Inovasi	Manajer Umum
		Orientasi Pelanggan dan Orientasi Pasar	Manajer Pemasaran
		Kinerja Bisnis	Manajer Keuangan

Sumber: diolah penulis

Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik dan prosedur, yaitu *kuesioner, wawancara, observasi, studi kepustakaan*. Kuesioner merupakan instrumen utama dalam mengumpulkan data primer. Setelah kuesioner dikirimkan kepada responden sebanyak 632 kuesioner, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi kuesioner yang kembali, yaitu kuesioner yang kembali 476 (75,3%), dan tidak kembali berjumlah 156 kuesioner (24,7%). Dari 476 yang kembali, terdapat 48 kuesioner dinyatakan tidak valid dan selebihnya 428 kuesioner (67,7%) memenuhi syarat sebagai sumber data primer.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Orientasi Pelanggan (X1)

Orientasi pelanggan merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen hotel untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi kepuasan pelanggan, yang diukur melalui variabel observasi yang dikembangkan oleh Gustafsson *et al.* (2003) sebagai berikut: tujuan utama untuk selalu memenuhi kebutuhan pelanggan (X11), selalu berusaha menciptakan kepuasan pelanggan (X12), selalu berusaha menciptakan loyalitas pelanggan (X13), selalu menganalisis keluhan pelanggan (X14), selalu menganalisis kepuasan pelanggan (X15), hasil analisis kepuasan pelanggan selalu digunakan sebagai bahan pengembangan selanjutnya (X16).

b. Orientasi Pasar (Y1)

Orientasi pasar merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen hotel untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi pasar dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Variabel orientasi pasar diukur melalui variabel observasi sebagaimana dikemukakan Guo (2002), yaitu: selalu mengumpulkan informasi pasar (Y11), selalu membangun koordinasi lintas departemen (Y12), selalu menyebarluaskan informasi pasar kepada semua unit organisasi (Y13), selalu membangun kesepakatan lintas departemen (Y14).

c. Inovasi (Y2)

Inovasi adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen hotel untuk melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap kinerja perusahaan. Variabel inovasi diukur melalui variabel observasi yang dikembangkan oleh Han *et al.* (1998), yaitu: selalu melakukan inovasi produk (Y21), selalu melakukan inovasi pelayanan (Y22), selalu melakukan inovasi teknologi (Y23), selalu melakukan inovasi administrasi (Y24).

d. Kinerja Hotel (Y3)

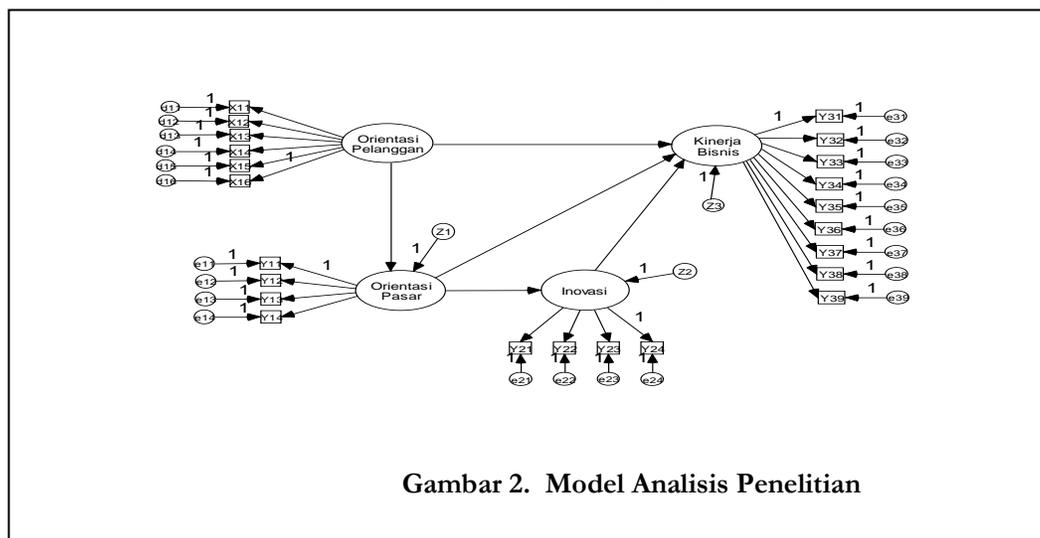
Kinerja bisnis merupakan suatu kondisi yang ingin dicapai hotel sebagai hasil dari usaha yang telah dilakukan oleh seluruh komponen hotel. Selanjutnya untuk mengukur kinerja hotel digunakan variabel observasi yang dikembangkan oleh Agarwal *et al.* (2003) sebagai berikut: tingkat hunian hotel dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y31), laba usaha kotor hotel dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y32), pangsa pasar hotel dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y33), kualitas pelayanan hotel dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y34), pengembangan kemampuan karyawan melalui pendidikan pada hotel ini dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y35), pengembangan kemampuan karyawan melalui pelatihan pada hotel ini dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y36), melibatkan partisipasi karyawan hotel dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y37), penghargaan karyawan hotel dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y38), sistem imbalan karyawan hotel dibandingkan hotel lain yang berbintang sama (Y39).

Skala pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian menggunakan skala likert dengan butir-butir pernyataan berbentuk positif yang menggunakan 5 rentang

penilaian untuk setiap jawaban, yaitu 1-5. Angka 1 menunjukkan sangat setuju/sangat lebih baik, angka 2 menunjukkan setuju/lebih baik, angka 3 menunjukkan cukup setuju/sama dengan hotel lain, angka 4 menunjukkan tidak setuju/lebih buruk, dan angka 5 menunjukkan sangat tidak setuju/sangat lebih buruk. Dengan demikian jenis data orientasi pelanggan, orientasi pasar, inovasi, dan kinerja bisnis merupakan data dengan skala interval sebagaimana dinyatakan Sekaran (1992) bahwa skala likert dapat menghasilkan data interval.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling/SEM*). Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling/SEM*) merupakan sekumpulan tehnik-tehnik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang rumit secara simultan. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional, yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep. Pada saat penelitian dihadapkan pada pertanyaan berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama ingin mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya, maka SEM merupakan alternatif jawaban yang layak dipertimbangkan. Dalam penelitian ini juga melibatkan serangkaian hubungan yang rumit dan simultan antar variabel dan pada saat yang bersamaan juga dihadapkan pada pengukuran dimensi-dimensi dari variabel tersebut. Mengingat kemampuan SEM yang dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor dan pada saat yang sama juga mengukur dimensi-dimensi variabel tersebut, maka dalam penelitian ini menggunakan SEM sebagai alat analisis. Itulah sebabnya dapat dikatakan bahwa pada dasarnya SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Ferdinand, 2002).



Gambar 2. Model Analisis Penelitian

GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Responden dalam penelitian ini adalah para manajer hotel berbintang tiga yaitu manajer umum, manajer pemasaran, dan manajer keuangan. Berdasarkan kuesioner yang diterima kembali, diperoleh beberapa informasi berkaitan dengan karakteristik responden.

Tabel 2
Karakteristik Responden

Propinsi (Jumlah hotel=107)	Lama Jabatan			Sumber Pendapatan			Segmen Pasar					
	≤ 1 Th.	1-3 Th.	≥ 3 Th.	HK	F& B	JL	I/C	B	W	G	I/K	L L
DKI Jakarta (19)	5	3	11	6	7	6	5	2	5	4	2	1
Jawa Barat (25)	19	2	4	8	8	9	7	7	2	1	3	5
DI Yogyakarta (5)	1	1	3	2	1	2	2	0	1	0	1	1
Banten (3)	0	2	1	2	1	0	1	1	1	0	0	0
Jawa Timur (12)	2	4	6	4	4	4	4	2	2	1	2	1
Bali (29)	16	4	9	10	10	9	2	3	14	3	4	3
Lombok (3)	0	0	3	1	1	1	0	0	1	1	1	0
Jawa Tengah (11)	1	3	7	4	4	3	4	2	3	0	2	0
Jumlah	44	19	44	37	36	34	25	17	29	10	15	11
%	41 %	18 %	41 %	35 %	34% %	31 %	24 %	16 %	27 %	9% %	14 %	10 %

Sumber: Jawaban Responden

Keterangan: HK = Hunian Kamar ; F&B = Food & Beverage ; JL = Jasa-jasa lain

I/C = Instansi/Corporate ; B = Bisnis ; W = Wisatawan ; G = Group

I/K = Individu/Keluarga ; LL = Lain-lain

Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Hasil pengujian tersebut menunjukkan secara keseluruhan (*overall model*) diperoleh hasil bahwa model penelitian layak dan dapat diterima berdasarkan perbandingan nilai *goodness of fit* penelitian dengan *cut off value*. Secara lengkap hasil pengujian model dan *cut off value* dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3
Evaluasi Kriteria Goodness of fit-Tahap Akhir

Goodness of Fit Indices	Cut-Off Value	Hasil Model	Keterangan
<i>χ^2-Chi-square</i>	Diharapkan kecil	749,234	χ^2 dengan DF 698 dan α 5% adalah 760,573. Sehingga 749,234 lebih kecil dari 760,573.
<i>Degrees of Freedom (DF)</i>		698	
<i>Significance Probability (p)</i>	$\geq 0,05$	0,087	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,026	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,778	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,726	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,073	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik

Sumber: Pengolahan SEM

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat diketahui melalui *regression weight* dengan cara membandingkan *p-value* dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha=5\%$). Hipotesis dikatakan signifikan jika mempunyai nilai probabilitas (*p-value*) $< 5\%$.

Tabel 4
Pengujian Hipotesis Penelitian (Regression Weights)

Hipo tesis	Variabel	Path Coefficient/ Standardized Estimate (p-Value)	C.R.	Keterangan
H1	Or. Pelanggan \rightarrow K. Bisnis	-0,074 (0,554)	-0,591	Tidak Signifikan
H2	Or. Pelanggan \rightarrow Or.Pasar	0,321 (0,006)	2,723	Signifikan
H3	Or. Pasar \rightarrow K. Bisnis	-0,203 (0,345)	-0,944	Tidak Signifikan
H4	Or. Pasar \rightarrow Inovasi	0,692 (0,000)	3,842	Signifikan
H5	Inovasi \rightarrow K. Bisnis	0,441 (0,005)	2,827	Signifikan

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Tinjauan Terhadap Indikator-indikator Variabel Orientasi Pelanggan (X1)

Adanya temuan bahwa diperoleh nilai λ yang bervariasi antara 0,505 (indikator pengembangan selanjutnya=X15) sampai dengan 0,771 (indikator kepuasan pelanggan=X12), yang berarti terdapat kontribusi yang bervariasi dari indikator-indikator tersebut dalam menjelaskan variabel orientasi pelanggan. Keadaan ini mengindikasikan bahwa terdapat tingkat perhatian yang bervariasi pula oleh pihak manajemen hotel terhadap kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, keluhan pelanggan, analisis kepuasan pelanggan, dan pengembangan selanjutnya. Meskipun bervariasi, secara keseluruhan pihak manajemen hotel mempunyai perhatian yang besar terhadap semua indikator yang ditunjukkan oleh nilai λ semua indikator yang tinggi, yaitu berkisar antara 0,505 sampai 0,771.

Selain itu, indikator kepuasan pelanggan (X12) merupakan indikator dengan nilai λ terbesar yaitu 0,771, yang berarti bahwa indikator kepuasan pelanggan merupakan indikator yang paling berperan dalam membentuk variabel orientasi pelanggan. Temuan ini sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Adu dan Singh (1998) bahwa orientasi pelanggan merupakan upaya perusahaan untuk memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan, serta penegasan Deshpande *et al.* (1993) dan Pelham dan Wilson (1996) bahwa *customer orientation* sebagai konsep yang menekankan pemahaman kepada pelanggan dan fokus pada kepuasan pelanggan. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kemampuan manajemen hotel dalam memuaskan pelanggan merupakan kunci sukses dalam mengelola industri hotel berbintang yang akan memberikan kesuksesan dalam pemasarannya.

Tinjauan Terhadap Indikator-indikator Variabel Orientasi Pasar (Y1)

Secara terperinci diperoleh hasil penelitian bahwa indikator menyebarluaskan informasi pasar (Y13) merupakan indikator dengan nilai λ tertinggi, yaitu 0,679, selanjutnya koordinasi lintas departemen (Y12) sebesar 0,607, kesepakatan lintas departemen 0,529, dan terakhir mengumpulkan informasi pasar sebesar 0,433. Hasil ini konsisten dengan yang dikemukakan oleh Hult *et al.* (2001) bahwa terdapat lima paradigma orientasi pasar antara lain *decision making perspective*. Dalam perspektif ini, Saphiro (1988) menjelaskan bahwa konsep orientasi pasar sebagai suatu *decision making process*, dimana fokusnya adalah adanya upaya menyebarluaskan informasi antar departemen dan melaksanakan pembuatan keputusan secara terbuka antara fungsional dan divisional. Keadaan ini mengindikasikan bahwa upaya menyebarluaskan informasi pasar merupakan indikator pembentuk variabel orientasi pasar yang variasinya paling besar.

Temuan lain yang cukup menarik adalah indikator mengumpulkan informasi pasar (Y11) mempunyai variasi yang kecil dalam membentuk variabel orientasi pasar ($\lambda=0,433$). Keadaan ini dapat terjadi karena biasanya hotel sudah dapat memperkirakan tingkat

pemesanan kamar dan siapa yang memesan untuk beberapa bulan ke depan berdasarkan adanya pemesanan secara *indent* dari kerjasamanya dengan *travel agent*. Selain itu, biasanya antar pengelola hotel berbintang sering mengadakan pertemuan dengan para *travel agent* berkaitan dengan informasi adanya tamu (biasanya wisatawan mancanegara) secara group yang akan menginap pada suatu hotel tertentu. Dalam pertemuan tersebut tidak menutup kemungkinan adanya pembagian kuota/jatah tamu yang akan menginap.

Tinjauan Terhadap Indikator-indikator Variabel Inovasi (Y2)

Secara keseluruhan, pengelola hotel mempunyai perhatian yang tinggi terhadap upaya untuk melakukan inovasi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai lambda masing-masing indikator dalam membangun variabel inovasi, yaitu antara 0,684 sampai 0,883. Tetapi, indikator inovasi administrasi (Y24) mempunyai nilai lambda tertinggi 0,883, yang mengindikasikan pihak manajemen hotel mempunyai perhatian paling tinggi terhadap inovasi administrasi. Han *et al.* (1998) dan Damanpour (1991) menjelaskan bahwa inovasi administrasi berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang semuanya didasarkan pada aktivitas kerja organisasi. Menurut Green Jr. *et al.* (2005) dimensi dari struktur organisasi meliputi formalisasi, spesialisasi, desentralisasi, dan integrasi. Bodewes (2002) menjelaskan seringkali bila formalisasi dihubungkan dengan inovasi akan menciptakan tingkat fleksibilitas yang rendah. Padahal Kuczumski (1996) mengemukakan bahwa inovasi bukan *science* tetapi *art* yang sangat dipengaruhi oleh kondisi lapangan yang menuntut fleksibilitas.

Berdasarkan temuan penelitian dan uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa inovasi dalam industri hotel berbintang tiga sangat dipengaruhi oleh adanya inovasi administrasi yang bersifat fleksibel, yang berarti pelanggan hotel sangat memerlukan kemudahan-kemudahan dalam pelayanan administrasi mulai masuk (*check in*), selama menginap sampai meninggalkan hotel (*check out*).

Tinjauan Terhadap Indikator-indikator Variabel Kinerja Bisnis (Y3)

Temuan ini sangat menarik karena selama ini tingkat hunian kamar dianggap sebagai indikator utama dalam pengukuran kinerja hotel (misalnya penelitian Agarwal *et al.*, 2003). Apabila dilihat dari sumber pendapatan hotel berbintang tiga pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa persentase tingkat hunian kamar 35%, *food and beverage* 34%, dan jasa-jasa lain 31%. Walaupun hunian kamar masih merupakan sumber pendapatan utama hotel, tetapi komposisinya hampir seimbang dengan *food & beverage* dan jasa-lain. Hal ini mengindikasikan adanya kecenderungan terjadinya pergeseran ukuran kinerja hotel berbintang yang semula didominasi oleh tingkat hunian kamar, sekarang mulai mengarah secara seimbang pada tingkat hunian kamar, *food & beverage* dan jasa-jasa lain.

Berdasarkan hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa hotel berbintang mulai memperhatikan pengelolaan *food & beverage* dan jasa-jasa lain sebagai alternatif sumber pendapatan hotel disamping hunian kamar dengan tujuan untuk menyiasati persaingan

hotel yang semakin ketat. Dengan kata lain, secara teori pendapatan utama hotel berbintang tiga berasal dari penyewaan kamar tamu (*guest room*). Tetapi dalam prakteknya, karena alasan semakin ketatnya tingkat persaingan dan untuk meningkatkan tingkat pendapatan hotel, maka dapat dilakukan dengan menggenjot pendapatan dari sektor makanan dan minuman (*food & beverage*) serta jasa-jasa lain (*others service*), terutama pendapatan dari *food & beverage*.

Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Bisnis

Adanya temuan penelitian yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis adalah konsisten dengan temuan penelitian Siguaw *et al.* (1998) yang menjelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan pelanggan terhadap kinerja bisnis. Seperti diuraikan sebelumnya bahwa indikator utama pembentuk variabel orientasi pelanggan adalah kepuasan pelanggan (dengan *loading factor* 0,771) maka dapat dijelaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan bagian terbesar yang membentuk orientasi pelanggan. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Deshpande *et al.* (1993) yang menemukan tidak terdapat hubungan positif persepsi pemasar berkaitan dengan orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut, maka hipotesis 1 bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis adalah tidak terbukti.

Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Orientasi Pasar

Temuan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hajjat (2002) serta Conduit dan Mavondo (2001). Hal ini juga mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan sebagai indikator utama orientasi pelanggan juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap upaya menyebarluaskan informasi pasar dalam organisasi. Berdasarkan bukti empirik tersebut, maka hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pelanggan terhadap orientasi pasar adalah terbukti.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Adanya temuan penelitian bahwa orientasi pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Siguaw *et al.* (1998) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap kinerja keuangan perusahaan, Jaworski dan Kohli (1993) yang tidak menemukan hubungan antara orientasi pasar dengan pengukuran kinerja obyektif (*market share*), Han *et al.* (1998) yang menjelaskan tidak terdapat pengaruh langsung antara orientasi pasar dengan pengukuran kinerja obyektif dan subyektif, dan Greenley (1995b) yang tidak menemukan hubungan langsung antara orientasi pasar dan kinerja obyektif. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan tidak terdapat pengaruh upaya menyebarluaskan informasi pasar dalam organisasi terhadap kinerja hotel. Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut, maka

hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis adalah tidak terbukti.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi

Temuan penelitian bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan positif terhadap inovasi ini konsisten dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Han *et al.* (1998), Matear *et al.* (2002), Atuahene-Gima (1996), Olivares dan Lado (2003), Mavondo dan Farrell (2003), dan Agarwal *et al.* (2003). Temuan ini juga mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan positif menyebarluaskan informasi pasar terhadap inovasi administratif. Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut, maka hipotesis 4 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pasar terhadap inovasi adalah terbukti.

Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis

Temuan bahwa inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis ini konsisten dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh Matear *et al.* (2002), Olivares dan Lado (2003), Damanpour *et al.* (1989), dan Agarwal *et al.* (2003). Hal ini juga mengisyaratkan adanya pengaruh yang signifikan positif inovasi administratif terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan bukti-bukti empirik tersebut, maka hipotesis 5 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara inovasi terhadap kinerja bisnis adalah terbukti.

Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis hasil penelitian dapat dirumuskan beberapa temuan hasil penelitian, antara lain:

1. Penelitian ini telah mampu mengidentifikasi dan mengaplikasikan indikator-indikator pembentuk orientasi pelanggan, orientasi pasar, inovasi, dan kinerja bisnis pada *industri hotel berbintang tiga* di Indonesia sebagai bagian dari industri jasa. Hal ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan indikator dari orientasi pelanggan pada perusahaan jasa dan manufaktur di Swedia (Gustafsson *et al.*, 2003); indikator dari variabel orientasi pasar pada industri perbankan (Han *et al.*, 1998; Guo, 2002); indikator dari variabel inovasi dan kinerja perusahaan pada industri hotel di Amerika Serikat (Agarwal *et al.*, 2003).
2. Ditemukan adanya pengaruh yang signifikan positif orientasi pelanggan terhadap orientasi pasar (*standardized estimate* 0,321 dan *p-value* 0,006), dan pengaruh tidak signifikan orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis (*standardized estimate* -0,074 dan *p-value* 0,554). Temuan lainnya adalah indikator kepuasan pelanggan (X12) merupakan indikator dengan nilai lambda terbesar $\lambda=0,771$, berarti indikator kepuasan pelanggan merupakan indikator utama yang membangun variabel orientasi pelanggan atau dengan kata lain manajemen hotel mempunyai perhatian yang besar terhadap upaya memuaskan pelanggan.
3. Pada variabel orientasi pasar ditemukan pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap inovasi (*standardized estimate* 0,692 dan *p-value* 0,000), tetapi tidak

terdapat pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis (*standardized estimate* -0,203 dan *p-value* 0,345). Sementara itu, indikator menyebarluaskan informasi pasar (Y13) merupakan indikator yang mempunyai nilai lambda (λ) paling besar yaitu 0,679. Hal ini menunjukkan bahwa pihak manajemen hotel telah melakukan upaya penyebarluasan informasi pasar ke dalam unit organisasional hotel secara bersungguh-sungguh.

Temuan lain yang cukup menarik adalah indikator mengumpulkan informasi pasar (Y11) mempunyai variasi yang kecil dalam membentuk variabel orientasi pasar ($\lambda=0,433$). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen hotel mempunyai perhatian yang rendah terhadap upaya mengumpulkan informasi pasar. Keadaan ini dapat terjadi karena biasanya hotel sudah dapat memperkirakan tingkat pemesanan kamar dan siapa yang memesan untuk beberapa bulan ke depan berdasarkan adanya pemesanan secara *indent* dari kerjasamanya dengan *travel agent*. Selain itu, biasanya antar pengelola hotel berbintang sering mengadakan pertemuan dengan para *travel agent* berkaitan dengan informasi adanya tamu (biasanya wisatawan mancanegara) secara *group* yang akan menginap pada suatu hotel tertentu. Dalam pertemuan tersebut tidak menutup kemungkinan adanya pembagian kuota/jatah tamu yang akan menginap.

4. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan bahwa variabel inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja bisnis dengan *standardized estimate* sebesar 0,441 dengan *p-value* sebesar 0,005. Secara keseluruhan, pengelola hotel mempunyai perhatian yang tinggi terhadap upaya untuk melakukan inovasi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai lambda masing-masing indikator dalam membangun variabel inovasi, yaitu antara 0,684 sampai 0,883. Meskipun demikian, juga ditemukan adanya indikator utama yang membangun variabel inovasi, yaitu indikator inovasi administrasi (Y24) dengan nilai lambda (λ) sebesar 0,883. Hal ini berarti dalam mengelola hotel yang berinteraksi dengan pelanggan, pihak hotel telah melakukan upaya-upaya untuk memberikan kemudahan-kemudahan administrasi kepada pelanggan.
5. Pada variabel kinerja bisnis, penelitian ini menghasilkan temuan bahwa ukuran kinerja hotel berbintang tiga berdasarkan tingkat hunian kamar hotel bukan lagi sebagai sumber pendapatan hotel yang paling dominan, karena selain hunian kamar hotel masih terdapat sumber pendapatan potensial lain yang hampir berimbang dengan pendapatan hunian kamar hotel, yaitu *food & beverage* dan jasa-jasa lain. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan mulai terjadi pergeseran sumber pendapatan hotel dari yang terfokus pada tingkat hunian kamar hotel ke arah komposisi yang lebih berimbang antara tingkat hunian kamar, *food & beverage*, dan jasa-jasa lain. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelola hotel telah melakukan upaya-upaya yang kreatif dengan mencari sumber-sumber pendapatan lain untuk meningkatkan pendapatan hotel.

Kontribusi Penelitian

Kontribusi Teori

Kontribusi teoritis penelitian ini memberikan implikasi bahwa secara konseptual dimaksudkan sebagai sebuah wawasan menyeluruh terhadap strategi pemasaran untuk mencapai kinerja terbaik yang dipengaruhi oleh berbagai variabel secara terintegrasi, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pasar, dan inovasi. Pada penelitian yang telah dilaksanakan ini, memberikan implikasi tentang strategi pemasaran terintegrasi jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, sehingga secara umum penelitian-penelitian terdahulu memiliki beberapa kelemahan antara lain:

1. Hanya meneliti strategi pemasaran secara parsial dan belum menyeluruh yang meliputi orientasi pelanggan, orientasi pasar, inovasi, dan kinerja.
2. Adanya penelitian dengan variabel penelitian yang dapat menyebabkan terjadinya data bias atau kurang valid yang disebabkan oleh data tersebut digali dari responden yang bukan bidangnya, misalnya kepuasan pelanggan digali dari manajer perusahaan atau CEO (Gustafsson *et al.*, 2003).
3. Salah satu indikator ukuran kinerja yang digunakan adalah kepuasan pelanggan (Agarwal *et al.*, 2003), yang seharusnya digali dari pihak pelanggan hotel, tetapi dalam penelitian tersebut Agarwal *et al.* (2003) menggali data penelitian dari persepsi manajer umum hotel.

Sedangkan secara konseptual model penelitian ini mampu mengatasi beberapa kelemahan pada penelitian-penelitian terdahulu, antara lain:

1. Model penelitian ini mampu menunjukkan strategi pemasaran secara terintegrasi yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pasar, dan inovasi terhadap kinerja hotel.
2. Penelitian ini mampu menunjukkan adanya kesesuaian data penelitian berdasarkan wewenang (bidangnya) dengan variabel penelitian yang digunakan, yaitu manajer umum untuk variabel inovasi, manajer pemasaran untuk orientasi pelanggan dan orientasi pasar, serta manajer keuangan untuk kinerja bisnis. Hal ini sekaligus dapat mengeliminasi adanya data yang tidak valid karena ketidaksesuaian variabel penelitian dengan responden yang mengisinya.
3. Penelitian ini mampu menunjukkan ukuran kinerja hotel berdasarkan persepsi manajer (pengelola) hotel, sehingga dapat mengeliminasi kerancuan ukuran kinerja dari sudut pandang pengelola dan pelanggan. Hal ini sekaligus mampu mengatasi kesulitan dalam penggalan data penelitian serta dapat mengeliminasi data yang tidak valid yang disebabkan oleh ketidaktepatan dalam menentukan indikator ukuran kinerja, misalnya indikator kepuasan pelanggan yang digunakan sebagai ukuran kinerja hotel berdasarkan persepsi manajer (Agarwal *et al.*, 2003).

Sehingga diharapkan model penelitian ini merupakan sebuah model yang dapat mengidentifikasi struktur dan faktor-faktor yang layak dipertimbangkan manajer perusahaan dalam menilai strategi pemasaran dan kerjanya. Dengan demikian

model penelitian ini menawarkan sebuah teori yang menyatukan berbagai konsep pemikiran dalam literatur yang ada. Selanjutnya secara konseptual model penelitian ini mampu memberi wacana baru pada bidang strategi pemasaran khususnya terkait dengan penilaian kinerja terbaik bagi perusahaan.

Kontribusi Praktis (Manajerial)

1. Dengan ditemukannya indikator kepuasan pelanggan sebagai indikator utama pembentuk variabel orientasi pelanggan, maka hal ini dapat menjadi acuan bagi pengelola hotel untuk selalu berusaha memuaskan pelanggan. Walaupun demikian, upaya memuaskan pelanggan tidak dapat berdiri sendiri karena indikator lainnya juga mempunyai kontribusi yang besar terhadap variabel orientasi pelanggan. Beberapa indikator lainnya yang harus pula mendapat perhatian adalah keluhan pelanggan, loyalitas pelanggan dan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Dengan ditemukannya indikator menyebarluaskan informasi pasar sebagai indikator utama yang membangun variabel orientasi pasar, maka hal ini dapat menjadi acuan bagi pengelola hotel untuk selalu berupaya menyebarluaskan informasi pasar antar departemen dan melaksanakan pembuatan keputusan secara terbuka antar fungsional.
3. Dengan ditemukannya indikator inovasi administrasi sebagai indikator utama yang membentuk variabel inovasi, maka hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi pengelola hotel untuk selalu memberikan kemudahan-kemudahan dalam proses administrasinya kepada pelanggan atau tamu hotel, misalnya cara pembayaran dapat dilakukan secara *cash*, *credit card*, transfer, atau *sending invoice*; atau dalam hal administrasi pengisian kartu registrasi dengan cara mengisikan kartu registrasi bagi tamu yang baru pertama kali menginap, atau bagi tamu yang sudah menjadi pelanggan hotel, pihak hotel cukup memberikan *pre-registration card* dan pelanggan cukup memberikan tanda tangannya karena data pelanggan tersebut sudah ada pada *guest history card*.
4. Dengan ditemukannya ukuran kinerja hotel berbintang tiga berdasarkan tingkat hunian kamar hotel bukan lagi sebagai sumber pendapatan hotel yang paling dominan, maka hal ini dapat menjadi acuan bagi pengelola hotel untuk lebih kreatif dalam mencari sumber pendapatan alternatif bagi hotel, misalnya dari *food & beverage* ataupun jasa-jasa lain. Sehingga hal ini dapat menjadi salah satu alternatif bagi pengelola hotel untuk meningkatkan sumber pendapatan hotel sehingga diharapkan dapat mengatasi masalah umum dalam industri hotel yaitu rendahnya tingkat hunian kamar dan tingginya biaya operasional hotel.

Keterbatasan Penelitian

1. Ruang cakupan wilayah hotel berbintang tiga di Indonesia yang dijadikan unit sampel penelitian hanya meliputi wilayah Jawa, Bali, dan Lombok. Walaupun ketiga wilayah ini mampu mencakup sekitar 70% (158 hotel berbintang tiga) dari seluruh hotel berbintang tiga di Indonesia, tetapi terdapat beberapa wilayah lain yang sebenarnya juga mempunyai jumlah hotel berbintang yang cukup banyak yang tidak dimasukkan

- sebagai ruang cakupan wilayah penelitian, yaitu Riau (16 hotel berbintang tiga), Sumatera Utara (9 hotel berbintang tiga), dan Sulawesi Selatan (9 hotel berbintang tiga) yang secara keseluruhan pada ketiga wilayah tersebut terdapat 34 hotel berbintang tiga (sekitar 15% dari seluruh hotel berbintang tiga di Indonesia).
2. Sekalipun oleh para peneliti terdahulu ukuran kinerja secara subyektif menurut persepsi manajemen lebih cocok dibandingkan dengan ukuran obyektif pada penelitian *cross sectional* dan juga adanya bukti-bukti empirik bahwa terdapat korelasi yang kuat antara ukuran subyektif dan ukuran kinerja, namun ukuran subyektif dapat bias karena responden mengukur terlalu tinggi atau terlalu rendah.
 3. Karena berbagai hal, penelitian ini (khususnya dalam penggalan data dari responden) tidak dapat dilaksanakan dalam satu hari tetapi hampir empat bulan, sehingga sangat mungkin kondisi perhotelan pada awal penelitian berbeda dengan di waktu akhir masa penelitian

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel orientasi pelanggan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja bisnis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa *terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis* (orientasi pelanggan → kinerja bisnis) adalah tidak signifikan atau ditolak.
Indikator kepuasan pelanggan merupakan indikator dengan nilai *lambda* terbesar, yang berarti bahwa indikator kepuasan pelanggan merupakan indikator yang paling berperan dalam membentuk variabel orientasi pelanggan. Meskipun bervariasi, secara keseluruhan semua indikator mempunyai kontribusi yang besar dalam membentuk variabel orientasi pelanggan.
2. Variabel orientasi pelanggan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap variabel orientasi pasar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa *terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pelanggan terhadap orientasi pasar* (orientasi pelanggan → orientasi pasar) adalah signifikan positif atau diterima.
3. Variabel orientasi pasar mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja bisnis. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 3 (H3) bahwa *terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis* (orientasi pasar → kinerja bisnis) adalah tidak signifikan atau ditolak.
Indikator menyebarluaskan informasi pasar merupakan indikator dengan nilai *lambda* tertinggi, kemudian koordinasi lintas departemen, kesepakatan lintas departemen, dan mengumpulkan informasi pasar. Sementara itu, indikator mengumpulkan informasi pasar mempunyai variasi yang kecil dalam membentuk variabel orientasi pasar.

4. Variabel orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap variabel inovasi. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa *terdapat pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pasar terhadap inovasi (orientasi pasar → inovasi) adalah signifikan positif atau diterima.*
5. Variabel inovasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja bisnis. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa *terdapat pengaruh yang signifikan positif antara inovasi terhadap kinerja bisnis (inovasi → kinerja bisnis) adalah signifikan positif atau diterima.*
 Secara keseluruhan, pengelola hotel mempunyai perhatian yang tinggi terhadap upaya melakukan inovasi. Hal ini terlihat dari besarnya nilai lambda indikator yang membangun variabel inovasi. Tetapi indikator inovasi administrasi mempunyai nilai lambda tertinggi, yang mengindikasikan pihak manajemen hotel mempunyai perhatian paling tinggi terhadap inovasi administrasi.
6. Selama ini tingkat hunian kamar dianggap sebagai indikator utama dalam pengukuran kinerja hotel (misalnya penelitian Agarwal *et al.*, 2003). Walaupun hunian kamar masih merupakan sumber pendapatan utama hotel, tetapi komposisinya hampir seimbang dengan *food & beverage* dan jasa-lain. Hal ini mengindikasikan adanya kecenderungan terjadinya pergeseran ukuran kinerja hotel berbintang yang semula didominasi oleh tingkat hunian kamar, sekarang mulai mengarah pada komposisi yang seimbang pada tingkat hunian kamar, *food & beverage* dan jasa-jasa lain. Berdasarkan hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa hotel berbintang tiga mulai memperhatikan pengelolaan *food & beverage* dan jasa-jasa lain sebagai alternatif sumber pendapatan hotel disamping hunian kamar dengan tujuan untuk menyaingi persaingan hotel yang semakin ketat.

SARAN-SARAN

Untuk para manajer:

1. Berdasarkan pentingnya indikator kepuasan pelanggan, hal ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelola hotel agar lebih memperhatikan upaya untuk memuaskan pelanggan.
2. Berdasarkan pentingnya indikator menyebarluaskan informasi pasar, hal ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelola hotel agar lebih memperhatikan upaya menyebarluaskan informasi pasar antar departemen untuk membangun koordinasi dan melaksanakan keputusan secara terbuka.
3. Berdasarkan pentingnya indikator inovasi administrasi, maka hal ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi para pengelola hotel untuk lebih memperhatikan inovasi administrasi, yaitu administrasi yang bersifat fleksibel dengan memberikan kemudahan-kemudahan kepada pelanggan atau tamu hotel dalam proses administrasinya, misalnya cara pembayaran dapat dilakukan secara *cash*, *credit card*, transfer, atau *sending invoice*; atau dalam hal administrasi pengisian kartu registrasi

dengan cara mengisi kartu registrasi bagi tamu yang baru pertama kali menginap, atau bagi tamu yang sudah menjadi pelanggan hotel, pihak hotel cukup memberikan *pre-registration card* dan pelanggan cukup memberikan tanda tangannya karena data pelanggan tersebut sudah ada pada *guest history card*.

4. Berkaitan dengan terjadinya kecenderungan pergeseran ukuran kinerja hotel dari tingkat hunian kamar menuju pola yang lebih bervariasi yaitu tingkat hunian kamar, *food & beverage*, dan jasa-jasa lain secara lebih seimbang, maka hal ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi para pengelola hotel untuk lebih kreatif dalam mencari sumber pendapatan alternatif bagi hotel. Hal ini diperlukan dalam rangka untuk mengantisipasi persaingan hotel berbintang yang semakin ketat.

Untuk para peneliti:

1. Dapat dilakukan penelitian pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja hotel berbintang, tetapi dengan menambah dimensi atau indikator-indikator pada variabel kinerja, misalnya *food & beverage*, jasa-jasa lain, dan *length of stay*, sehingga variabel kinerja memiliki dimensi yang lebih luas. Dimensi *food & beverage* dan jasa-jasa lain sangat ideal diterapkan dalam situasi persaingan hotel berbintang yang semakin ketat.
2. Dalam penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan menambahkan hotel berbintang tiga diluar Jawa, Bali dan Lombok, misalnya juga meliputi Sumatera Utara, Riau, dan Sulawesi Selatan, atau apabila memungkinkan dilakukan penelitian terhadap seluruh hotel berbintang tiga di Indonesia

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S.; M.K. Eramilli, and C.S. Dev. 2003. Market orientation and performance in service firms: role of innovation, *Journal of Services Marketing* **17** (1): 68-82.
- Anonim. 2001. Pariwisata Jawa Timur Tahun 2001 Dalam Angka, Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Timur, Surabaya.
- Anonim. 2004. Indonesia Tourist Directory 2004, Yellow Pages, PT. Infomedia Nusantara.
- Anonim. 2005. Bintang Lima Turunkan Harga, Jawa Pos, 5 Pebruari 2005.
- Arbuckle, J.L. and W. Wothke. 1999. Amos Users' Guide, Version 4.0, Smallwaters Corporations, Chicago.

- Avlonitis, G.J. and S.P. Gounaris, 1997. Marketing orientation and company performance: a comparison study of industrial vs. consumer goods companies, *Industrial Marketing Management*, **26** (5): 384-402.
- Avlonitis, G.J.; Gounaris, S.P., and Papavasiliou, N. 1999. What does marketing orientation mean in practice? some empirical evidence, working paper.
- Avlonitis, G.J. and S.P. Gounaris. 1999. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis, *European Journal of Marketing*, **33** (11/12): 1003-1037.
- Badan Pusat Statistik. 2003. Pendapatan Nasional Indonesia 1999-2002 (National Income of Indonesia), Katalog BPS 9201, Jakarta, Indonesia.
- Bodewes, W.E.J. 2002. Formalization and innovation revisited, *European Journal of Innovation Management*, **5** (4): 214-223.
- Conduit, J. and F.T. Mavondo. 2001. How critical is internal customer orientation to market orientation?, *Journal of Business Research*, **51**: 11-24.
- Deshpande, R.; J. Farley and F. Webster. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis, *Journal of Marketing*, Vol. **57**: pp. 23-37.
- Dickinson, A. and E.M. Ineson. 1993. The selection of quality operative staff in the hotel sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **5** (1).
- Doyle, P.S.J. and L. Wright. 1987. A Comparative Study of US and Japanese Marketing Strategies in The British Market, Warwick University Report. in Lewis, B.R. and Littler, D. 1997. Blackwell Encyclopedia of Management Marketing, Vol. IV.
- Ferdinand, A. 2002. Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor, BP-Undip, Semarang.
- Green JR, K.W.; R.A. Inman, and T.H. Willis. 2005. Market orientation: relation to structure and performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **20** (6): 276-284.
- Greenley, G.E. 1995. Forms of market orientation in UK companies, *Journal of Management Studies*, **32** (1): 47-66. in Avlonitis, G.J.; Gounaris, S.P., and Papavasiliou, N. What does marketing orientation mean in practice? some empirical evidence, working paper.

- Greenley, G.E. 1995b. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies, *British Journal of Management* **6**: 1-13 in Matear, S.; P. Osborne; T. Garrett, and B.J. Gray. 2002, How does market Orientation contribute to service firm performance?: an examination of alternative mechanisms, *European Journal of Marketing* **36** (9/10): 1058-1075.
- Guo, C. 2002. Market orientation and business performance: a framework for service organizations, *European Journal of Marketing* **36** (9/10): 1154-1163.
- Gustafsson, A.; L. Nilson, and M.D. Johnson. 2003. The role of quality practices in service organizations, *International Journal of Service Industry Management* **14** (2): 232-244.
- Hair, J.F.; R. Anderson; R.L. Tatham, and W.C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Hajjat, M.M. 2002. Customer orientation: customer construction and validation of the CUSTOR scale, *Marketing intelligence & Planning*, **20** (7): 428-441.
- Han, J.K.; N. Kim, and R.K. Srivastava. 1998, Market orientation and organisational performance: is innovation a missing link?, *Journal of Marketing* **62** (4): 30-45.
- Hooley, Gr.J. and J.E. Lynch. 1985. Marketing Lessons from The UK's High Flying Companies, *Journal of Marketing Management*, **1**(1): 67-74. in Lewis, B.R. and Littler, D. 1997. *Blackwell Encyclopedia of Management Marketing*, Vol. IV.
- Hooley, Gr.J.; J.E. Lynch, and J. Shepherd. 1990. The marketing concept: putting the theory into practice, *European Journal of Marketing*, **24** (9): 7-23.
- Hult, G.T.M.; D.W. Cravens, and J. Sheth. 2001. Competitive advantage in the global marketplace: a focus on marketing strategy, *Journal of Business Research*, **51**: 1-3.
- Indriantoro, N. dan B. Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Ineson, E.M. and S.H.P. Brown. 1992. The use of biodata for hotel employee selection, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **4** (2).
- Kahn, K.B. and J.T. Mentzer. 1994. Norms that distinguish between marketing and manufacturing, *Journal of Business Research*, **30**: 111-118.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski. 1992. Market orientation: antecedents and consequences, *Marketing Science Institute*, Report no. 92-104, Cambridge, Massachusetts.

- Kotler, P. 1999. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P.; J. Bowen, and J. Makens. 1999. *Marketing for Hospitality and Tourism*, Second Edition, Prentice Hall. Inc., New Jersey.
- Kuczmariski, T.D. 1996. Fostering an innovation mindset, *Journal of Consumer Marketing*, **13** (6): 7-13.
- Lings, I.N. 2000. The impact of internal market orientation on external market orientation and business performance: an empirical study of the U.K. retail market, *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, 697-702.
- Matear, S.; P. Osborne; T. Garrett, and B.J. Gray. 2002, How does market Orientation contribute to service firm performance?: an examination of alternative mechanisms, *European Journal of Marketing* **36** (9/10): 1058-1075.
- Olivares, A.M., and N. Lado. 2003. Market orientation and business economic performance: a mediated model, *International Journal of Service Industry Marketing* **14** (3): 284-309.
- Pelham, A.M., and D.T. Wilson. 1996. 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* **24** (1): 27-43.
- Samson, D. and M. Terziovski. 1999. The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*, **17**: 393-409.
- Samsuridjal D. dan Kaelany HD. 1997. *Peluang di Bidang Pariwisata*, PT. Mutiara Sumber Widya, Cetakan Kedua.
- Schroder, B. and F. Mavondo. Marketing orientation, interfirm relationships and the resource-based theory of the firm: towards an integrative theory, working paper.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2nd ed., John Willey & Sons, Inc., Singapore.
- Shapiro, B.P. 1988. What The Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, **66** (Nov.-Dec.): 119-125. in Lewis, B.R. and Littler, D. 1997. *Blackwell Encyclopedia of Management Marketing*, Vol. IV.

- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos*, Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Solimun. 2005. *Structural Equation Modelling (SEM): Aplikasi Software Amos (materi pelatihan)*, Fakultas MIPA dan Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Thompson, A.M. and P.F. Kamiski. 1993. Psychographic and profiles of media usage segments, *Academy of Marketing Science Journal (pre 1986)*, **5** (4): 379.
- Thurler, M.G. and D. Kopmels. 1990. Innovation in primary education, *International Journal of Educational Management*, **4** (3).
- Williams, J.G. 1999. The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality, *The Services Industries Journal*, July: 97
- Wood, V.R.; S. Bhuain, and P. Kiecker. 2000. Market orientation and organizational performance in non-for-profit hospitals, *Journal of Business Research* **48**: 213-226.
- Yoeti, O.A. 2003. *Manajemen Pemasaran Hotel*, Cetakan pertama, Perca, Jakarta.
- Yoeti, O.A. 2004. *Strategi Pemasaran Hotel*, Cetakan ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner. 2000. *Service Marketing*, 2nd ed., International edition, The Mc Graw Hill Companies, New York.