

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN KOMPETITIF DALAM INDUSTRI PERHOTELAN DI KOTA SURAKARTA

**Hans KristianPurwanto
E. Kusumadmo**

**Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta

Abstrak

Penelitian yang dilakukan pada industri perhotelan ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pemasaran kompetitif yang digunakan oleh perusahaan perhotelan di Kota Surakarta. Strategi pemasaran yang digunakan sebagai acuan adalah 6 strategi pemasaran kompetitif/bersaing dasar dari Kotler yaitu kepemimpinan biaya menyeluruh, diferensiasi, fokus, kesempurnaan operasional, keintiman pelanggan, dan kepemimpinan produk.

Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan perhotelan di Kota Surakarta yang menempati posisi bersaing yang berbeda-beda, yaitu sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar. Analisis yang digunakan antara lain adalah analisis presentase dan analisis chi-square.

Berdasarkan dari hasil penelitian, ditemukan bahwa perusahaan perhotelan yang menempati posisi berbeda. Hotel dengan posisi persaingan sebagai pemimpin lebih menerapkan strategi bersaing fokus pada kenyamanan, sedangkan hotel dengan posisi bersaing sebagai penantang lebih agresif dalam menerapkan strateginya itu dengan strategi: menawarkan harga yang lebih murah, menawarkan nilai yang lebih baik dari jasa layanan yang dijual, menawarkan produk atau servis yang lebih unik, lebih intensif dalam menawarkan program promosi dengan format yang berbeda, melayani pelanggan dalam berbagai segmen, dan berorientasi pada pengembangan fasilitas pemesanan secara online yang lebih baik.

Kata Kunci: strategi pemasaran kompetitif, posisi bersaing, industri perhotelan

A. Latar Belakang

Kepemilikan keunggulan kompetitif merupakan salah satu hal yang tidak mudah untuk dicapai oleh perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat dewasa ini. Perusahaan yang berskala besar maupun kecil memerlukan strategi kompetitif yang benar dan tepat agar nantinya berguna dalam menghadapi para kompetitornya. Perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal perusahaan. Pengembangan strategi bersaing bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal hingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk atau jasa layanan sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada (Fitriadi *et al*, 2013).

Pada dasarnya ada keterkaitan antara posisi bersaing dan strategi bisnis, di mana setiap perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda (Tjiptono, 2008). Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 1993). Strategi bersaing yang merupakan strategi awal dengan berbagai analisisnya, mempunyai hubungan erat dengan keunggulan kompetitif sebagai tindakan yang nyata karena strategi tanpa ada tindakan akan sia-sia sebagaimana halnya juga tindakan tanpa strategi. Dengan strategi bersaing, perusahaan akan bisa menentukan keunggulan kompetitif apa yang sudah dimilikinya atau mungkin juga bisa diperolehnya.

Dalam kondisi nyata, pasar memiliki beberapa kategori karakteristik ditinjau dari posisi persaingan yaitu *market leader*, *market challenger*, dan *market follower*. Analisis dan situasi persaingan akan membantu manajemen untuk memutuskan di mana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran (Purnama, 2001).

Industri perhotelan dan akomodasi di Kota Surakarta merupakan industri yang bergerak di sektor jasa dan memiliki daya saing yang cukup tinggi. Surakarta terkenal dengan istilah Kota Batik dan sering menjadi Daerah Tujuan Wisata (DTW) baik dari wisatawan lokal maupun wisatawan dari negara lain. Dari data BPS Kota Surakarta (November 2014) diperoleh, 26 hotel bintang serta 2144 kamar untuk hotel berbintang dan 113 hotel melati serta 2.234 kamar untuk hotel kelas melati dan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Kota Surakarta pada bulan Desember 2014 tercatat sebesar 57,30 persen, mengalami kenaikan sebesar 4,46 poin dibanding TPK bulan November 2014 yang tercatat sebesar 52,84 persen. Sedangkan TPK hotel non bintang/akomodasi lainnya rata-rata tercatat sebesar 34,58 persen, mengalami kenaikan 1,72 poin dibanding TPK bulan November 2014 yang mencapai besaran 32,86 persen. Peningkatan jumlah tersebut mengakibatkan meningkatnya jumlah pesaing bagi tiap usaha perhotelan, yang mengharuskan perusahaan untuk menggunakan strategi pemasaran yang dapat bersaing dengan para pesaingnya.

Pengklasifikasian hotel tersebut mencakup persyaratan fisik (seperti lokasi hotel dan kondisi bangunan), pelayanan yang diberikan, keprofesionalan tenaga kerja, fasilitas olahraga, dan jumlah serta kelas kamar yang tersedia, yang membedakan bahwa setiap hotel memiliki posisi persaingan yang berbeda-beda. Kotler (2010) menyatakan, bahwa penyebab perbedaan posisi persaingan perusahaan di antaranya adalah perbedaan tujuan, sumber daya, ukuran, dan siklus hidup perusahaan. Perbedaan posisi persaingan akan mempengaruhi strategi pemasaran yang digunakan dalam bersaing dengan para pesaingnya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut: “Apakah ada perbedaan pendekatan strategi pemasaran kompetitif ditinjau dari posisi persaingan?”.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini menjadi lebih spesifik membahas permasalahan yang diteliti, penulis membuat batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada perusahaan-perusahaan dalam industri perhotelan yang termasuk ke dalam kelas hotel non bintang hingga hotel bintang 4 di daerah Kota Surakarta.
2. Responden adalah pemilik maupun manajer tingkat atas atau menengah dari masing-masing usaha perhotelan.
3. Penelitian ini menggabungkan pangsa pasar posisi bersaing penceruk pasar dengan pangsa pasar posisi bersaing pengikut pasar dikarenakan pertimbangan kemudahan klasifikasi.
4. Strategi pemasaran yang digunakan sebagai acuan adalah enam strategi pemasaran bersaing dasar yaitu kepemimpinan biaya menyeluruh, diferensiasi, fokus, kesempurnaan operasional, keintiman pelanggan, dan kepemimpinan produk (Kotler dan Amstrong, 2010).

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pendekatan strategi pemasaran kompetitif apabila ditinjau dari posisi persaingan.

E. Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu serta rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya maka hipotesis yang diuji dalam penelitian ini :

“Ada perbedaan pendekatan strategi pemasaran kompetitif ditinjau dari posisi persaingan”.

F. Metode Penelitian

1. Bentuk, Tempat, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis, dan didesain sebagai penelitian *cross sectional*. Penelitian dilakukan di Surakarta yaitu pada para pemilik atau manajer (pengelola) hotel kelas non bintang hingga hotel berbintang pada bulan April 2015.

2. Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah usaha-usaha yang bergerak dalam industri perhotelan yang berada di Kota Surakarta. Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Selanjutnya sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah delapan puluh usaha perhotelan yang dipilih secara acak yang menempati kelas hotel non bintang dan hotel bintang di Kota Surakarta.

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel, yang didalamnya mengulas tentang pengambilan sampel yang representatif. Dalam penelitian ini, teknik

pengambilan sampel yang digunakan oleh penulis adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling*.

Pada penelitian ini penulis menggunakan kategori *judgement sampling*, di mana peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2009). Pemilihan sampel dalam penelitian ini diambil dari usaha-usaha perhotelan di daerah Kota Surakarta yang termasuk dalam kelas hotel yang berbeda-beda.

3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer pada penelitian ini menggunakan satu macam teknik yaitu kuesioner, sebuah daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban para responden (Kuncoro, 2009).

4. Metode Pengukuran Data

a. Rating Scale (Skala Penilaian)

Suatu yang mengevaluasi suatu dimensi orang, objek, atau fenomena pada suatu titik dalam suatu rentang/kategori. Jenis skala yang digunakan adalah (Kuncoro, 2009):

1. *Graphic rating scale* di mana responden menunjukkan perasaannya dalam skala grafik 1-5 (1=sangat tidak puas, 5=sangat puas).
2. *Itemized rating scale* di mana dipilih suatu kategori dalam bentuk berurutan, dan,
3. *Comparative rating scale* di mana orang, objek, atau fenomena lain dinilai dalam suatu standar orang, objek, atau fenomena lain.

b. Attitude Scale

Merupakan suatu kumpulan alat pengukuran yang mengukur tanggapan individu terhadap suatu objek atau fenomena. Jenis skala yang digunakan adalah *likert scale* di mana responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju mengenai berbagai pernyataan mengenai perilaku, objek, orang, atau kejadian. Skala yang digunakan adalah:

- 1=hampir selalu
- 2=biasanya
- 3=kadang-kadang
- 4=sesekali saja
- 5=jarang/tidak pernah

G. Analisis Data

1. Pengujian Instrumen

Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Oleh sebab itu, kuesioner penelitian terlebih dahulu harus diuji validitas dan reliabilitasnya.

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah alat untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai teknik korelasi *Product Moment*. Suatu instrumen dinyatakan valid atau sah jika memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel (Hadi, 2000). Hasil uji validitas yang telah dilakukan seperti telah disajikan di atas diketahui semua butir pertanyaan memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel, maka semua butir pertanyaan pada penelitian ini dinyatakan valid atau sah.

b. Uji Reliabilitas

Tahap selanjutnya adalah uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* $> 0,6$, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau handal.

2. Analisis Karakteristik Demografi Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden pada penelitian ini digunakan analisis persentase. Ringkasan hasil analisis persentase yang telah dilakukan adalah hasil analisis persentase pada karakteristik jumlah karyawan diketahui bahwa, mayoritas hotel pada penelitian ini (48%) memiliki jumlah karyawan sebanyak 11 sampai 20 orang karyawan. Sedangkan hasil analisis persentase pada karakteristik pengalaman di industri perhotelan diketahui bahwa, mayoritas hotel pada penelitian ini (85%) telah beroperasi selama 1 sampai 10 tahun. Hasil analisis persentase pada karakteristik pangsa pasar diketahui bahwa, mayoritas hotel pada penelitian ini (82%) memiliki pangsa pasar sekitar 30 % hingga dikategorikan sebagai hotel penantang.

3. Analisis Chi-square

Analisis Chi-square pada penelitian ini digunakan untuk menguji perbedaan strategi pemasaran kompetitif yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta.

Kinerja Usaha Perhotelan

1. Tingkat Keuntungan Bisnis

Hasil analisis Chi-square pada variabel keuntungan bisnis diperoleh nilai probabilitas (p) 0,244. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $> 0,05$ maka H_0 diterima.

2. Tingkat Pemahaman pada Kebutuhan Pelanggan

Hasil analisis Chi-square pada variabel pemahaman pada kebutuhan pelanggan diperoleh nilai probabilitas (p) 0,317. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $> 0,05$ maka H_0 diterima.

3. Perbandingan Kinerja Hotel Dengan Persaingan

Hasil analisis Chi-square pada variabel pemahaman pada kebutuhan pelanggan diperoleh nilai probabilitas (p) 0,006. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ maka H_a diterima.

Pendekatan Strategi Pemasaran Bersaing

1. Menawarkan Biaya yang Lebih Rendah

Hasil analisis Chi-square pada variabel menawarkan biaya yang lebih rendah diperoleh nilai probabilitas (p) 0,000. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ maka H_a diterima.

2. Menawarkan Nilai Lebih Untuk Harga Pasar yang Ada

Hasil analisis Chi-square pada variabel menawarkan nilai lebih untuk harga pasar yang ada diperoleh nilai probabilitas (p) 0,007. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ maka H_a diterima.

3. Menawarkan Produk/servis dengan Atribut yang Unik

Hasil analisis Chi-square pada variabel menawarkan produk/servis dengan atribut yang unik diperoleh nilai probabilitas (p) 0,291. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $> 0,05$ maka H_0 diterima.

4. Menawarkan Program Promosi yang Berbeda

Hasil analisis Chi-square pada variabel menawarkan program promosi yang berbeda diperoleh nilai probabilitas (p) 0,125. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $> 0,05$ maka H_0 diterima.

5. Fokus pada Keseluruhan Segmen

Hasil analisis Chi-square pada variabel fokus pada keseluruhan segmen diperoleh nilai probabilitas (p) 0,002. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ maka H_a diterima.

6. Fokus pada Kenyamanan Pelanggan

Hasil analisis Chi-square pada variabel fokus pada kenyamanan pelanggan diperoleh nilai probabilitas (p) 0,008. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ maka H_a diterima.

7. Menyediakan Fasilitas Pemesanan secara *Online*

Hasil analisis Chi-square pada variabel menyediakan fasilitas pemesanan secara *online* diperoleh nilai probabilitas (p) 0,028. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $\leq 0,05$ maka H_a diterima.

8. Menawarkan Kualitas Produk/servis yang Lebih Baik

Hasil analisis Chi-square pada variabel menawarkan kualitas produk/servis yang lebih baik diperoleh nilai probabilitas (p) 0,436. Berdasarkan ketentuan analisis Chi-square dimana nilai probabilitas (p) $> 0,05$ maka H_0 diterima.

H. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil Analisis Karakteristik Demografi Responden:

- a. Mayoritas hotel pada penelitian ini (48%) memiliki karyawan sebanyak 11 sampai 20 orang.
- b. Mayoritas hotel (85%) telah beroperasi selama 1 sampai 10 tahun.
- c. Mayoritas hotel (82%) memiliki pangsa pasar sekitar 30% dan dikategorikan sebagai hotel penantang.
- d. Mayoritas hotel (55%) memiliki cabang di dalam dan luar kota Surakarta.
- e. Mayoritas hotel (37%) adalah hotel kelas melati.
- f. Mayoritas hotel (90%) belum pernah menerima penghargaan dalam bentuk apapun.
- g. Mayoritas hotel pada penelitian ini (61%) memiliki departemen hubungan masyarakat, 63% hotel memiliki departemen iklan atau promosi, 61% hotel memiliki departemen servis pelanggan, 54% hotel memiliki departemen peningkatan kualitas, dan 56% hotel memiliki departemen pengembangan produk atau servis.

2. Hasil Chi-Square

a. Kinerja Usaha Perhotelan:

- 1) Tidak terdapat perbedaan ($p = 0,244$) tingkat keuntungan yang diperoleh dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta.
- 2) Tidak terdapat perbedaan ($p = 0,317$) tingkat pemahaman pada kebutuhan pelanggan dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta.
- 3) Terdapat perbedaan ($p = 0,006$) kinerja hotel dengan hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta. Hotel yang dikategorikan sebagai hotel penantang memiliki kinerja yang relatif lebih baik (74,7% termasuk dalam kategori lebih baik dan jauh lebih baik) dibandingkan hotel dengan kategori pemimpin maupun pengikut.

b. Pendekatan Strategi Pemasaran Bersaing:

- 1) Terdapat perbedaan ($p = 0,000$) penawaran harga (biaya yang lebih rendah) antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta. Hotel yang dikategorikan sebagai hotel penantang memiliki kinerja yang relatif lebih baik (89,1% biasanya dan hampir selalu menawarkan biaya (harga) yang lebih murah) dibandingkan hotel dengan kategori pemimpin maupun pengikut.
- 2) Terdapat perbedaan ($p = 0,007$) penawaran nilai lebih untuk harga pasar yang ada antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta. Hotel yang dikategorikan sebagai hotel penantang memberikan penawaran nilai yang lebih baik untuk harga pasar yang ada (80,5% biasanya dan hampir selalu menawarkan nilai lebih untuk harga pasar yang ada) dibandingkan hotel dengan kategori pemimpin maupun pengikut.
- 3) Tidak terdapat perbedaan ($p = 0,291$) penawaran produk/servis dengan atribut yang unik antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta.
- 4) Tidak terdapat perbedaan ($p = 0,125$) penawaran program promosi yang berbeda antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta.
- 5) Terdapat perbedaan ($p = 0,002$) fokus pada keseluruhan segmen antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta. Hotel yang dikategorikan sebagai hotel penantang memiliki fokus yang lebih baik (79,8% biasanya dan hampir selalu fokus pada keseluruhan segmen) dibandingkan hotel dengan kategori penantang maupun pengikut.
- 6) Terdapat perbedaan ($p = 0,008$) fokus pada kenyamanan pelanggan antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta. Hotel yang dikategorikan sebagai hotel pemimpin memiliki fokus yang lebih baik (100% biasanya dan hampir selalu fokus pada kenyamanan pelanggan) dibandingkan hotel dengan kategori penantang maupun pengikut.
- 7) Terdapat perbedaan ($p = 0,028$) penyediaan fasilitas pemesanan secara *online* antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta. Hotel yang dikategorikan sebagai hotel penantang menyediakan menyediakan fasilitas pemesanan secara *online* yang lebih baik (76,8% biasanya dan hampir selalu menyediakan fasilitas pemesanan secara *online*) dibandingkan hotel dengan kategori pemimpin maupun pengikut.
- 8) Tidak terdapat perbedaan ($p = 0,436$) penawaran kualitas produk/servis yang lebih baik antara hotel pesaing dari perusahaan-perusahaan yang menempati posisi persaingan tertentu dalam industri perhotelan di Kota Surakarta. Hotel yang termasuk dalam kategori pemimpin, penantang maupun pengikut biasanya dan hampir selalu memberikan kualitas produk/servis yang baik.

I. Implikasi Manajerial

Hotel dengan status penantang lebih agresif dalam menerapkan strategi bersaing dibandingkan hotel dengan kategori pemimpin maupun pengikut. Hal ini disebabkan karena hotel kategori penantang ingin memperoleh pangsa pasar yang semakin besar dengan memberikan produk dan layanan yang sama atau bahkan lebih baik dibandingkan hotel dengan kategori pemimpin. Kondisi ini tentunya merupakan ancaman bagi hotel kategori

pemimpin karena pangsa pasar perusahaan sedikit demi sedikit akan diambil oleh hotel kategori penantang dan tentunya akan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen hotel kategori pemimpin harus mampu mengimbangi atau bahkan lebih inovatif dalam merancang dan menerapkan strategi bersaing agar tetap eksis dan menjadi pemimpin di industri perhotelan.

J. Saran

1. Bagi hotel kategori pemimpin

Hotel pemimpin memang telah memiliki pangsa pasar tertentu dan dalam volume yang besar. Namun dengan melihat agresivitas hotel kategori penantang dalam menerapkan strategi bersaing merupakan ancaman bagi bisnis perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen hotel kategori pemimpin untuk lebih inovatif dalam menciptakan strategi produk maupun layanan dalam industri perhotelan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar hotel kategori pemimpin tetap memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik dibandingkan hotel kategori penantang maupun pengikut.

2. Bagi hotel kategori penantang

Hotel kategori penantang biasanya adalah hotel yang baru didirikan dan dikembangkan oleh pihak manajemen. Hal ini tentunya belum mampu menyediakan produk dan layanan yang baik dibandingkan hotel kategori pemimpin. Berdasarkan hal tersebut maka pihak manajemen hotel kategori penantang untuk memperbaiki atau bahkan mengganti fasilitas fisik yang disediakan bagi tamu hotel dengan fasilitas fisik lebih baik. Penyediaan fasilitas fisik yang baik dan modern akan mengangkat citra perusahaan dan menentukan tingkat baiknya kualitas layanan perusahaan. Selain itu, perhatian pada karyawan juga harus dilakukan pihak manajemen dengan tujuan agar karyawan memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam industri perhotelan. Selain itu, pihak manajemen hotel kategori penantang harus lebih banyak bekerja sama dengan industri lain yang berhubungan dengan sektor hotel seperti transportasi (biro perjalanan) dan pariwisata. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar hotel memiliki akses yang lebih luas dalam rangka memberikan layanan yang lebih baik kepada tamu hotel.

3. Bagi hotel kategori pengikut

Hotel kategori pengikut tidak memiliki keunggulan bersaing apapun dibandingkan hotel kategori penantang maupun pemimpin. Oleh sebab itu maka hotel kategori pengikut sebaiknya hanya memberikan layanan atau membidik segmen pasar kelas menengah ke bawah dengan harga jual kamar hotel (layanan) yang lebih murah. Jumlah segmen pasar kelas menengah ke bawah sebenarnya lebih besar jumlahnya dibandingkan segmen pasar kelas menengah ke atas. Hal ini tentunya akan memberikan peluang bagi hotel kategori pengikut untuk tetap bertahan dan mengembangkan usahanya di masa yang akan datang.

K. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Jumlah hotel kategori posisi persaingan sebagai pemimpin lebih sedikit dibandingkan jumlah hotel kategori posisi persaingan sebagai penantang maupun pengikut. Hal ini tentunya tidak dapat menggambarkan secara umum strategi persaingan yang diterapkan oleh hotel-hotel dalam posisi persaingan sebagai pemimpin hingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan sebagai kondisi riil persaingan bisnis perhotelan di Kota Surakarta.
2. Sikap tertutup dari pihak manajemen industri hotel kepada penulis menyebabkan tidak mampu memperoleh informasi secara lengkap dan detail mengenai jenis atau strategi persaingan yang diterapkan masing-masing hotel. Hal ini berdampak pada kualitas hasil

penelitian yang tidak optimal karena hanya berdasarkan asumsi logis dari informasi minim yang diperoleh di lapangan.

L. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penulis menyarankan pada penelitian selanjutnya yang sejenis untuk menggunakan jumlah sampel yang relatif sama besarnya antar hotel dengan posisi persaingan yang berbeda. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan homogenitas sampel penelitian yang tentunya akan berdampak positif pada kualitas hasil penelitian. Selain itu, pengukuran kinerja maupun strategi persaingan sebaiknya lebih spesifik (tidak mormatif seperti penelitian ini) dengan tujuan agar dapat diketahui bentuk dari kinerja perusahaan (keuangan atau manajemen) maupun strategi persaingan yang diterapkan dengan yang lebih spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Associated Press, (2012), “*A Primer On Hotel Categories And Star Ratings*”, *Fox News*, 30 April 2012 diakses dari <http://www.foxnews.com> pada tanggal 9 Maret 2015.
- Berita Resmi Statistik, (2014), “*Banyaknya Hotel dan Kamar Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Tengah*”, Badan Pusat Statistik (BPS), Jawa Tengah.
- Berita Resmi Statistik, (2014), “*Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang dan Non Bintang Surakarta*”, Badan Pusat Statistik (BPS), Surakarta.
- Cravens, David W dan Nigel F. Piercy, (2003), “*Strategic Marketing*”, 7th Edition, McGraw-Hill.
- Desai, Shohab Sikandar, (2013), “*An Analysis of the Competitive Marketing Strategies of the Hospitality Industry in UAE*”, *The IUP Journal of Management Research*, XII (1), hal. 22-32
- Direktori Hotel dan Usaha Akomodasi Lain Provinsi Jawa Tengah, (2013), Badan Pusat Statistik, Jawa Tengah.
- Ferrel, O.C, Michael D.H., dan George H. L, Jr., (2002), “*Marketing Strategy*”, 2nd Edition, South-Western College Publishers, Ohio.
- Fitriadi B, Soekarto, dan Sunarti, (2013), “*Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif*”, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Universitas Brawijaya Malang.
- Hunger, D.J., dan Wheelen, L. Thomas, (2012), “*Strategic Management and Business Policy*”, *Thirteenth Edition*. United States of America: Pearson.
- Kotler, P dan Gary Armstrong, (2010), “*Principles of Marketing*”, 13 th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Kotler, P, (2000), “*Manajemen Pemasaran*”, Edisi Milenium, Jakarta: Prenhallindo.
- Kuncoro, M, (2009), “*Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*”, Edisi 3, Erlangga, Jakarta.

- Lancaster, G., dan Massingham, L, (2004), "*Marketing Management*", 3 rd Edition, McGraw-Hill.
- Lingga, P, (2001), "*Strategic Marketing Plan*", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lovelock, C., dan Wirtz, J, (2011), "*Service Marketing: People, Technology, Strategy*", 7th Edition, Pearson.
- Morrison, A.M., (2002), "*Hospitality and Travel Marketing*", 3rd Edition, Thomson Learning.
- Porter, M.E, (1993) "*Strategi Bersaing*", Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, U., (2009), *Research Methods for Business*, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, (2014), "*Metode Penelitian Manajemen*": Alfabeta, Bandung.
- Sunyanto, D, (2011), "*Praktik SPSS untuk Kasus*", Nuha Medika, Yogyakarta.
- Tjiptono, F, (2008), "*Strategi Pemasaran*", Edisi Ketiga, Andi Offset, Yogyakarta.
- Trihendradi, C., (2012), "*Step by Step SPSS 20: Analisis Data Statistik*", Andi Offset, Yogyakarta.
- Zeithaml, Valarie A. dan Bitner, M.J, (2003), "*Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*", 3rd Edition, McGraw-Hill.