

# TESIS

## **PENGARUH *ENTREPRENEURIAL INNOVATIVENESS ORIENTATION* DAN *SERVMO* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* PADA INDUSTRI HOTEL BINTANG DI KOTA BALIKPAPAN**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

**Sonny Cristian**  
**1901028052**

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MULAWARMAN  
SAMARINDA  
2021

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH *ENTREPRENEURIAL INNOVATIVENESS ORIENTATION*  
DAN *SERVMO* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*  
PADA INDUSTRI HOTEL BINTANG DI KOTA BALIKPAPAN**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Diajukan Oleh :

**Sonny Cristian**

**1901028052**

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



**Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si**  
**NIP. 19620513 198811 2 001**

Pembimbing II



**Dr. Herning Indriastuti, MM**  
**NIP. 19740828 200501 2 003**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Mulawarman



**Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si**  
**NIP. 19620513 198811 2 001**

## HALAMAN PENGUJIAN

TESIS INI TELAH DIUJI DAN DINYATAKAN LULUS PADA :

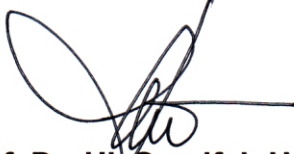
Hari : Selasa

Tanggal : 14 Desember 2021

---

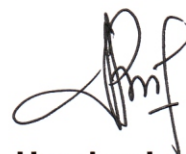
### Tim Penguji

Pembimbing I / Ketua



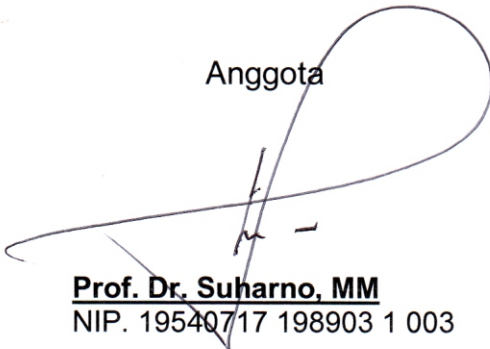
**Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si**  
NIP. 19620513 198811 2 001

Pembimbing II / Sekretaris



**Dr. Herning Indriastuti, MM**  
NIP. 19740828 200501 2 003

Anggota



**Prof. Dr. Suharno, MM**  
NIP. 19540717 198903 1 003

Anggota



**Dr. Hj. Rahmawati, SE., MM**  
NIP. 19750311 200212 2 003

Anggota



**Dr. Tetra Hidayati, SE, M.Si**  
NIP. 19681114 199303 2 001

## LEMBAR PENGESAHAN

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa:

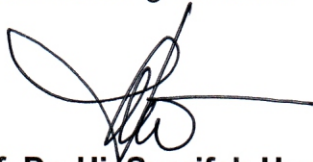
Nama : Sonny Cristian

NIM : 1901028052

Telah melakukan perbaikan terhadap tesis yang berjudul, "**Pengaruh Entrepreneurial Innovativeness Orientation Dan SERVMO Terhadap Organizational Performance Pada Industri Hotel Bintang Di Kota Balikpapan**" sebagaimana disarankan oleh Tim Penguji pada tanggal Kamis, 14 Desember 2021.

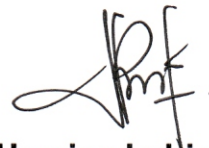
### Tim Penguji

Pembimbing I / Ketua



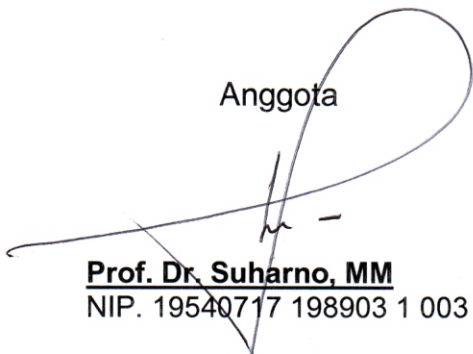
**Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si**  
NIP. 19620513 198811 2 001

Pembimbing II / Sekretaris



**Dr. Herning Indriastuti, MM**  
NIP. 19740828 200501 2 003

Anggota



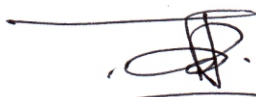
**Prof. Dr. Suharno, MM**  
NIP. 19540717 198903 1 003

Anggota



**Dr. Hj. Rahmawati, SE., MM**  
NIP. 19750311 200212 2 003

Anggota



**Dr. Tetra Hidayati, SE, M.Si**  
NIP. 19681114 199303 2 001

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya Sonny Cristian NIM: 1901028052 menyatakan bahwa :

1. Tesis yang saya buat ini adalah sah dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Mulawarman maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terhadap karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Mulawarman.

Samarinda, Yang membuat pernyataan,



**Sonny Cristian**  
Nim: 1901028052

## RIWAYAT HIDUP

- ❖ Nama : Sonny Cristian
- ❖ Tempat Tanggal Lahir : Balikpapan, 19 April 1994
- ❖ Pendidikan
  - ✚ SD : SDN 008 Balikpapan Barat
  - ✚ SMP : SMPN 3 Balikpapan
  - ✚ SMA : SMKN 1 Balikpapan
  - ✚ Sarjana : STT Migas Balikpapan  
Jurusan Teknis Perminyakan (lulus 2018)
- ❖ Pekerjaan
  - ✚ 2018 – Sekarang sebagai *Material Coordinator* – Pertamina Hulu Mahakam
  - ✚ 2017 – 2018 sebagai *Maintenance Planner* – Petrosea
  - ✚ 2013 – 2017 sebagai *Mining Services Officer* – Hexindo Adiperkasa
- ❖ Prestasi
  - ✚ Penghargaan Emas CIP-PHI 2020 (*Continuous Improvement Program*) Pertamina Hulu Indonesia.
  - ✚ Penghargaan Emas CIP-PHI 20219 (*Continuous Improvement Program*) Pertamina Hulu Indonesia.
  - ✚ Penghargaan Mahasiswa Berprestasi STT Migas 2018.
  - ✚ Juara 1 HSE *Ambassador* 2018 (Duta Kesehatan Keselamatan Kerja) Kalimantan Timur.
  - ✚ Juara 1 *Energy Competition* di forum IPEC 2017 (*Integrated Petroleum Engineering Competition*).
  - ✚ Juara 2 *Petrosmart Competition*, Petroforia 2016 (*Petroleum Engineering Competition*).



🏆 Juara 1 *Smart Student Competition*, Petroforia 2015 (*Petroleum Engineering Competition*)

❖ Organisasi

🏆 2018 – Sekarang : Ketua LAZ Badan Dakwah Pertamina Hulu Mahakam.

🏆 2018 – Sekarang : Rawikara Indonesia (Komunitas penerangan Pedasaan tanpa listrik)

🏆 2018 – 2020 : Duta K3 Balikpapan

🏆 2016 – 2017 : Asisten Lab Kimia STT Migas

🏆 2014 – 2017 : Anggota IATMI (Ikatan Ahli Teknik Perminyakan Indonesia) SC STT Migas

🏆 2015 – 2017 : Anggota SPE (Society of Petroleum Engineers)

🏆 2016 – 2018 : Inspirator Kelas Inspirasi

🏆 2015 – 2017 : Anggota komunitas Young On Top

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Allah subhanahu wa ta'ala, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan segala karunia dan limpahan rahmatNya, serta junjungan kita Nabi Muhammad SAW sebagai panutan kita, yang akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* dan SERVMO Terhadap *Organizational Performance* Pada Industri Hotel Bintang di Kota Balikpapan”. Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen Universitas Mulawarman Samarinda.

Dalam kesempatan ini dengan penuh rasa syukur dan hati tulus, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberi dukungan serta moral maupun moril sejak awal perkuliahan hingga sampai pada penulisan tesis ini.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga yang diberikan kepada:

1. Rektor Universitas Mulawarman Bapak Prof. Dr. H. Masjaya.,M.Si
2. Wakil Rektor Universitas Mulawarman Prof. Dr. Ir. Mustofa Agung Sardjono
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman sekaligus sebagai pembimbing I dalam penyusunan Tesis ini Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si.
4. Wakil Dekan I Universitas Mulawarman Felisitas Defung,SE.,MA

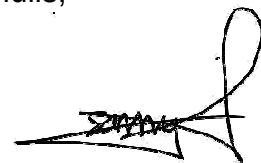


5. Wakil Dekan II Universitas Mulawarman Dr. H. Irwansyah, SE.,MM
6. Wakil Dekan III Universitas Mulawarman Bapak Dr. Zainal Abidin, SE.,MM
7. Ketua Program Magister Manajemen Universitas Mulawarman Dr. Tetra Hidayah, SE., M.Si.
8. Dr. Herning Indriastuti, MM sebagai pembimbing II dalam penyusunan Tesis ini.
9. Para dosen pengajar dan Staf Program Magister Universitas Mulawarman.
10. Keluarga besar penulis baik dari pihak Bapak, Ibu, Nenek dan Mertua yang selalu memberi semangat, serta Istri yang selalu mendukung dan memberikan peran motivasi terbesar.
11. Teman-teman angkatan 40 2019 terutama kelas 40 C
12. Pihak-pihak manajemen hotel-hotel bintang di kota Balikpapan yang membantu serta memberikan respon dan pelayanan terbaik dalam tahap proses survey data lapangan.

Semoga Allah subhanahu wa ta'ala membalas semua kebaikan mereka dengan sebaik baiknya balasan. Amin Ya Robbal Alamin

Wassalammualaikum, Warohmatullahi Wabarokatuh .

Samarinda, 19 April 2021  
Penulis,



**Sonny Cristian**

## ABSTRAK

### **Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* dan SERVMO Terhadap *Organizational Performance* Pada Industri Hotel Bintang di Kota Balikpapan**

**Sonny Cristian**  
**Nim: 1901028052**

Pertumbuhan Industri perhotelan memiliki tantangan untuk dikelola dengan manajemen yang tepat, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Orientasi Wirausaha berbasis Inovasi, Orientasi Pasar Berbasis Layanan (SERVMO) dan Kinerja Organisasi Industri Perhotelan di Kota Balikpapan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 48 hotel bintang di Balikpapan dengan teknik *purposive sampling* langsung kepada manajemen puncak hotel seperti manajer hotel, kepala departemen, dan pemilik hotel sebagai responden. Analisis data dilakukan dengan alat statistik *Partial Least Square* (PLS) dengan kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Orientasi Kewirausahaan berbasis inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi Pasar Berbasis Layanan (SERVMO). (2) Orientasi Pasar Berbasis Layanan (SERVMO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. (3) Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. (4) Orientasi Kewirausahaan berbasis inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui mediasi Orientasi Pasar Berbasis Layanan (SERVMO).

**Kata Kunci: Orientasi Kewirausahaan berbasis inovasi, Orientasi Pasar Berbasis Layanan (SERVMO), Kinerja Organisasi**

## ABSTRACT

### **Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* dan SERVMO Terhadap *Organizational Performance* Pada Industri Hotel Bintang di Kota Balikpapan**

**Sonny Cristian**  
**Nim: 1901028052**

The Growth of hospitality Industries has challenges to manage with appropriate management, This study aims to analyze the influence of Entrepreneurial Innovativeness Orientation, Service Driven Market Orientation (SERVMO) and Organizational Performance of hospitality Industries in Balikpapan, Indonesia. Data were collected using a questionnaire distributed to 48 stars hotels in Balikpapan Indonesia with technique purposive sampling directly to hotel top management such as hotel manager, department head, and hotel owner as respondents. Analysis data proceed by statistics tools of Partial Least Square (PLS) with conclusion of this study are: (1) Entrepreneurial Innovativeness Orientation has a positive and significant effect on Service Driven Market Orientation (SERVMO). (2) Service Driven Market Orientation (SERVMO) has a positive and significant effect on Organizational Performance. (3) Entrepreneurial Innovativeness Orientation has a positive and significant effect on Organizational Performance. (4) Entrepreneurial Innovativeness Orientation has a positive and significant effect on Organizational Performance through Service Driven Market Orientation (SERVMO) as mediation.

**Key Word : *Entrepreneurial Innovativeness Orientation, Service Driven Market Orientation (SERVMO), Organizational Performance***

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR DIAGRAM.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xix
<b>BAB I .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penulisan .....	9
1.4. Manfaat Penulisan .....	9
1.5. Batasan Masalah .....	10
<b>BAB II .....</b>	<b>11</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	11
2.2. Landasan Teori .....	18
2.2.1 <i>Entrepreneurial Orientation</i> .....	18

2.2.2	<i>Entrepreneurial Innovativeness Orientation</i> .....	24
2.2.3	<i>Market orientation</i> .....	29
2.2.4	SERVMO.....	32
2.2.5	<i>Organizational Performance</i> .....	40
2.3	Hubungan antar Variabel .....	45
2.4	Kerangka Konseptual.....	50
2.5	Hipotesis .....	50
<b>BAB III</b>	.....	<b>52</b>
3.1.	Rancangan Penelitian .....	52
3.2.	Definisi Operasional .....	52
3.2.1.	<i>Entrepreneurial Innovativeness Orientation</i> .....	53
3.2.2.	SERVMO .....	54
3.2.3.	<i>Organizational Performance</i> .....	56
3.3.	Jangkauan Penelitian.....	57
3.4.	Data Yang Diperlukan .....	58
3.5.	Populasi dan Sampel .....	59
3.6.	Sumber Data .....	62
3.7.	Instrumen Penelitian .....	62
3.8.	Teknik Pengumpulan Data .....	63
3.9.	Analisa Data .....	65
3.9.1.	Analisis SEM-PLS .....	65
3.9.2.	Merancang Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	68
3.9.3.	Merancang Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	73

3.9.4. Evaluasi Goodness of Fit .....	74
3.9.5. Uji Hipotesis ( <i>Resampling bootstrapping</i> ) .....	75
3.9.6. Pengujian secara Partial (Uji-t).....	75
<b>BAB IV .....</b>	<b>77</b>
4.1. Gambaran Umum Hotel .....	77
4.2. Gambaran Umum Responden .....	79
4.2.1. Deskripsi Responden Menurut Jabatan .....	80
4.2.2. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	81
4.2.3. Deskripsi Responden Menurut Usia.....	81
4.2.4. Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	82
4.2.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Durasi Bekerja .....	83
<b>BAB V .....</b>	<b>84</b>
5.1. Analisis Deskriptif.....	84
5.1.1. <i>Entrepreneurial Innovativeness Orientation (X<sub>1</sub>)</i> .....	86
5.1.2. SERVMO (Y <sub>1</sub> ) .....	91
5.1.3. <i>Organizational Performance (Y<sub>2</sub>)</i> .....	97
5.2. Analisis Data .....	104
5.2.1. Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	104
5.2.2. Uji Hipotesis ( <i>Inner Model</i> ).....	109
5.2.3. Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	112
5.2.4. Pengujian Hipotesis Langsung.....	112
5.2.5. Pengujian Hipotesis Tidak Langsung.....	114
5.3. Pembahasan .....	115

5.3.1. Pengaruh EIO Terhadap SERVMO.....	115
5.3.2. Pengaruh EIO Terhadap OP.....	118
5.3.3. Pengaruh SERVMO Terhadap OP.....	121
5.3.4. Perkembangan Statistik TPK Hotel.....	124
<b>BAB VI .....</b>	<b>128</b>
6.1. Kesimpulan .....	128
6.2. Saran .....	132
Daftar Pustaka .....	136

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Populasi Hotel di KALTIM.....	2
Tabel 1.2 Tingkat Hunian Hotel .....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 3.1 Jumlah Hotel Bintang & Non-Bintang.....	58
Tabel 3.2 Daftar Hotel Bintang .....	60
Tabel 3.3 Kriteria Penilaian Indikator PLS .....	72
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian Uji Hipotesis PLS.....	73
Tabel 4.1 Penyebaran Hotel Bintang Kota Balikpapan.....	78
Tabel 4.2 Lamanya Operasi Usaha .....	79
Tabel 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan.....	80
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	81
Tabel 4.6 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	82
Tabel 4.7 Jumlah Responden Berdasarkan Durasi Bekerja .....	83
Tabel 5.1 Rentang Nilai Indeks.....	86
Tabel 5.2 Nilai Indeks Variabel IEO (X1) .....	86
Tabel 5.3 Temuan Penelitian Variabel IEO (X1).....	87
Tabel 5.4 Nilai Indeks Variabel SERVMO (Y1).....	92
Tabel 5.5 Temuan Penelitian Variabel SERVMO (Y1)) .....	93
Tabel 5.6 Nilai Indeks Variabel OP (Y2) .....	97
Tabel 5.7 Temuan Penelitian Variabel OP (Y2).....	98
Tabel 5.8 Convergent validity .....	105



Tabel 5.9 Cross Loading.....	107
Tabel 5.10 Cronbach Alpha & Composite Reliability .....	108
Tabel 5.11 Nilai R-Square .....	110
Tabel 5.12 Koefisien Jalur, T-Statistik, dan P-Value Hasil Analisis .....	112
Tabel 5.13 Pengaruh Tidak Langsung Spesifik .....	114
Tabel 5.14 Tingkat Penghunian Kamar .....	125

## **DAFTAR DIAGRAM**

Diagram 1.1 Rata-Rata Tingkat Hunian Hotel .....	4
Diagram 4.1 Penyebaran Hotel Bintang dan Non-Bintang .....	77
Diagram 5.1 Tingkat Penghunian Kamar.....	126

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model SERVMO .....	33
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....	50
Gambar 3.1 Konstruksi Diagram Jalur.....	74
Gambar 5.1 Tampilan Hasil PLS <i>Algorithm</i> .....	104
Gambar 5.2 Tampilan Hasil PLS <i>Boothstrapping</i> .....	99

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	144
Lampiran 2. Olah Data PLS.....	149
Lampiran 3. Data BPS Tahun 2021 .....	154

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia memiliki perkembangan industri sangat meningkat, baik di ibu kota negara maupun di daerah lain seperti Kalimantan Timur (KALTIM), KALTIM dikenal sebagai provinsi yang memiliki sumber daya alam melimpah berupa kandungan batu bara, minyak bumi dan lain sebagainya, dampak positif yang terjadi adalah Industri berkembang sangat pesat sehingga banyak bermunculan perusahaan yang beroperasi di wilayah ini baik yang bergerak di bidang pertambangan batubara, eksplorasi Migas (Minyak & Gas Bumi), Pariwisata, UMKM dan juga bidang lainnya. Data dari (BPS, 2019) menyebutkan jumlah perusahaan pada industri Besar-Sedang di KALTIM sebanyak 186 perusahaan dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 33.772 karyawan.

Perkembangan Perusahaan dengan segala kepadatan operasionalnya dan juga tingkat mobilitas tenaga kerja yang tinggi menciptakan munculnya permintaan akan jasa pendukung yaitu jasa transportasi dan akomodasi, akomodasi yang di maksud dalam hal ini adalah segala bentuk tempat atau fasilitas yang menyediakan penginapan baik itu hotel bintang mulai dari bintang satu sampai bintang lima maupun penginapan Non-bintang yang berupa *Guest Houst*, Wisma, Pondok Wisata dan lain sebagainya.

Dewasa ini kita melihat banyaknya pembangunan hotel di berbagai kota di Indonesia, hal ini tidak lepas karena permintaan pasar yang semakin meningkat terhadap kebutuhan akan hotel yang nyaman dan juga representative, Fungsi hotel bagi sebagian orang yang bermukim pada daerah tersebut dianggap tidak begitu penting, namun bagi mereka yang memiliki aktivitas bisnis yang cukup padat yang mengharuskan mereka bepergian dari satu kota ke kota yang lainnya tentu keberadaan dan fungsi dari hotel begitu sangat penting, hotel tidak hanya berfungsi sebagai tempat penginapan, tetapi juga dapat berfungsi sebagai tempat pertemuan-pertemuan, rapat perusahaan, dan acara lainnya.

Selain pertumbuhan hotel di kota-kota besar seperti di pulau Jawa, di KALTIM juga terjadi pertumbuhan hotel yang cukup pesat. Data BPS, (2019) menyebutkan bahwa jumlah hotel di KALTIM sebanyak 677 Unit dengan jumlah kamar sebanyak 17.780 unit dan tempat tidur sebanyak 24.134 unit tempat tidur.

Tabel 1.1 Populasi Hotel di KALTIM Tahun 2019

Daerah	Hotel		Kamar		Tempat Tidur	
	Jumlah	Persen (%)	Jumlah	Persen (%)	Jumlah	Persen (%)
Berau	167	25%	1,932	11%	2,691	11%
Balikpapan	77	11%	5,904	33%	7,923	33%
Kab. Kota Lain	433	64%	9,944	56%	13,520	56%
<b>Total di KALTIM</b>	<b>677</b>	<b>100%</b>	<b>17,780</b>	<b>100%</b>	<b>24,134</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data BPS, (2019)

Banyaknya hotel yang berada di kota Balikpapan mendorong setiap hotel untuk saling bersaing dalam menarik konsumen untuk

menginap, salah satu upaya dalam menarik konsumen adalah dengan cara selalu meningkatkan inovasi dan layanan. Bisnis hotel dan fasilitas akomodasi di anggap sebagai bisnis yang menguntungkan dan *sustainable*/bertahan lama, jika kita amati pengelolaan hotel di indonesia saat ini sudah mengalami pergeseran, dari pembangunan hotel-hotel yang berdasarkan konsep *mass tourism*, dimana hotel dibangun dengan menggunakan lahan yang luas, bangunan bertingkat, dan kamar yang banyak, *mass service* (pelayanan massal) dan dekat dengan pantai ataupun di pusat-pusat kota, BPS Kalimantan Timur mengeluarkan data terkait tingkat hunian kamar hotel seperti pada table dibawah :

Tabel 1.2 Tingkat Hunian Hotel di Kalimantan Timur Tahun 2014-2020

Tingkat Penghunian Kamar (TPK) (Dalam Persen)						
Tahun	Bintang 1	Bintang 2	Bintang 3	Bintang 4	Bintang 5	Rata-Rata
2014	39.04	52.79	55.73	55.89	70.47	54.78
2015	27.12	61.72	62.41	57.18	51.77	52.04
2016	28.10	54.90	51.52	51.39	49.99	47.18
2017	23.99	56.17	52.97	49.31	57.79	48.04
2018	26.85	49.93	56.10	52.45	48.41	46.75
2019	19.01	57.23	56.40	58.52	61.26	50.48
2020	10.46	45.75	45.16	48.03	39.34	37.75
					<b>Rata-Rata</b>	<b>48.15</b>

Sumber : Data Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur Jan 2014 s/d Des 2020

Dalam perjalanannya suatu indusri tidaklah selalu seperti yang di harapkan, begitu pula pada industri hotel bintang, ada berbagai masalah yang akan menjadi tantangan bagi organisasi, pimpinan, maupun seluruh karyawan hotel yang harus di hadapi bersama. Penulis mengolah data yang ada menjadi sebuah data diagram yang mudah di pahami seperti dibawah, data tersebut mengungkapkan fakta yang tidak begitu baik yaitu

tingkat hunian hotel rata-rata di KALTIM dari bulan Januari 2014 hingga bulan Desember 2020 hanya sebesar **48.15%** baik itu hotel bintang satu sampai bintang lima.

Diagram 1.1 Tingkat Hunian Hotel Kalimantan Timur.



Sumber : BPS – Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur

Dengan adanya fakta diatas maka pengusaha hotel dituntut untuk mencari solusi dalam rangka meningkatkan tingkat hunian hotel, di antaranya dengan cara meningkatkan kinerja organisasi atau kinerja hotel itu sendiri, adapun variabel yang di anggap dapat mempengaruhi kinerja organisasi/hotel adalah orientasi kewirausahaan berbasis inovasi dan orientasi pasar berbasis layanan, variabel ini sengaja dilakukan penelitian lebih jauh sebagai bentuk solusi dalam masalah ini.

Perhotelan merupakan industri jasa yang memadukan antara produk dan layanan. Eksterior bangunan, interior kamar hotel, restoran,



serta makanan dan minuman merupakan contoh inovasi produk, sedangkan layanan terbaik akan datang dari kemampuan pimpinan dan manajemen hotel untuk memiliki kinerja yang baik untuk menciptakan penjualan dan mempertahankan konsumennya.

Orientasi kewirausahaan memiliki beberapa dimensi, Hernández-Perlines *et al.*, (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ketiga dimensi inovasi, proaktif dan pengambilan risiko memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan, dimana inovasi menjadi dimensi paling penting dari orientasi kewirausahaan. Pembuktian empiris oleh Indriastuti, (2019) dalam penelitiannya terhadap UMKM industri pakaian menunjukkan bahwa Inovasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Relational Capabilities*, lalu *Relational Capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Co-creation* dan kinerja marketing.

Menegaskan penelitian diatas Shan, Song and Ju, (2016) melakukan penelitian terhadap 153 wirausaha baru dan menunjukkan bahwa inovasi adalah mata rantai yang hilang antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, dimana inovasi memberikan pengaruh signifikan antara hubungan orientasi kewirausahaan dan Kinerja. Selain itu Chege, Wang and Suntu, (2020) dalam penelitiannya pada 240 perusahaan menunjukkan bahwa inovasi dan Informasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Runyan, Droge dan Swinney, 2008 dalam studinya terhadap banyak perusahaan Entrepreneur di Ghana membandingkan antara orientasi kewirausahaan dan orientasi bisnis kecil terhadap kinerja perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berusia diatas 11 tahun hanya orientasi bisnis yang berpengaruh signifikan sedangkan orientasi kewirausahaan tidak signifikan. Lalu sebagai pendukung Stam, (2008) dalam penelitiannya pada 90 perusahaan baru bidang software menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki sedikit *Bridging Ties* dan jaringan yang tersentralisasi akan melemahkan hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, dengan kata lain pada kondisi ini menunjukkan bahwa Orientasi kewirausahaan berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Tinjauan literature diatas menunjukkan bahwa adanya perbedaan hasil penelitian antara orientasi kewirausahaan atau inovasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi, dimana penelitian Indriastuti, (2019), Shan, Song and Ju, (2016), dan Chege, Wang and Suntu, (2020) menunjukkan hubungan yang positif atau signifikan, sedangkan penelitian dari Runyan, Droge dan Swinney, (2008) dan Sedzinauskiene and Sekliuckiene, (2020) menunjukkan hubungan negatif atau tidak signifikan. Penulis menyadari hal ini sebagai kesenjangan penelitian (*research gap*) dan dengan alasan tersebut penulis memasukan variable baru yaitu orientasi pasar berbasis layanan, dalam istilah lain disebut dengan SERVMO yang merupakan

pengembangkan konsep *market orientation* atau orientasi pasar oleh (Voon, 2007), pada bab ini disebutkan bahwa SERVMO adalah singkatan dari *Service Driven Market Orientation*, dan kedepannya akan menggunakan istilah SERVMO pada Bab-bab berikutnya.

Memperjelas keterkaitan antara fenomena dengan variabel, orientasi kewirausahaan berbasis inovasi layak menjadi variabel terpilih karena variabel ini dapat menjadi salah satu faktor pemicu bagi pihak hotel untuk melakukan perubahan dan perbaikan dengan memberikan ide-ide dan gagasan baru serta membuat inovasi untuk menarik perhatian konsumen. Adapun orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) menjadi variabel terpilih karena menitikberatkan pada keunggulan layanan untuk menciptakan penjualan, variabel ini cocok dan sesuai dengan objek penelitian dimana produk utama dari bisnis hotel selain kamar yang bagus adalah pelayanan juga dituntut harus yang terbaik. Lalu variabel kinerja organisasi pada umumnya mengacu pada keberhasilan perusahaan mencapai target-target yang sudah direncanakan, termasuk keberhasilan kinerja hotel yang salah satunya dapat dilihat dari tingkat hunian hotel.

Data dan fenomena diatas menggambarkan cukup jelas bahwa adanya potensi cukup besar pada industri perhotelan, khususnya di kota Balikpapan dengan jumlah kamar hotel sebanyak 33 % dari keseluruhan hotel yang ada di KALTIM, namun tingkat hunian yang masih relatif rendah yaitu hanya 48.15 %. lalu adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) dari tinjauan literature di atas, maka penulis tertarik untuk

melakukan penelitian lebih jauh serta mencari tahu pengaruh antara orientasi kewirausahaan berbasis inovasi dan orientasi pasar berbasis layanan terhadap kinerja organisasi, adapun judul yang di angkat dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* dan SERVMO Terhadap *Organizational Performance* Pada Industri Hotel Bintang di Kota Balikpapan”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah ;

1. Apakah *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pada Hotel Bintang di Balikpapan?
2. Apakah SERVMO berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pada Hotel Bintang di Balikpapan?
3. Apakah *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh terhadap SERVMO pada Hotel Bintang di Balikpapan?
4. Apakah *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* melalui SERVMO pada Hotel Bintang di Balikpapan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* terhadap *Organizational Performance* pada Hotel Bintang di Balikpapan.
2. Untuk Mengetahui pengaruh SERVMO terhadap *Organizational Performance* pada Hotel Bintang di Balikpapan.
3. Untuk Mengetahui pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* terhadap SERVMO pada Hotel Bintang di Balikpapan.
4. Untuk Mengetahui pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* terhadap *Organizational Performance* melalui SERVMO pada Hotel Bintang di Balikpapan.

### **4.1. Manfaat Penulisan**

Berdasarkan uraian diatas, maka terdapat beberapa manfaat yang diharapkan diperoleh dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Bagi Perusahaan (Hotel)**

Hasil penelitian ini di harapkan mampu memberikan saran dan rekomendasi positif bagi Hotel Bintang yang ada di kota Balikpapan, bagi manajemen Hotel penelitian ini dapat menjadi referensi pengembangan kewirausahaan yang inovatif dan peningkatan orientasi pasara berbasis layanan dalam rangka meningkatkan kinerja hotel.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini di harapkan memberikan dampak positif terhadap peneliti, terutama dalam hal memberikan pemahaman yang mendalam bagaimana meningkatkan kinerja hotel melalui orientasi kewirausahaan yang inovatif dan orientasi pasar berbasis layanan.

## 3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian dapat menjadi bahan bacaan dan informasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan orientasi kewirausahaan yang inovatif, orientasi pasar berbasis layanan, dan kinerja hotel.

## 4. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi dan gambaran kondisi lapangan terkait tingkat hunian hotel bintang di kota Balikpapan dan memberikan dukungan serta kontribusi agar tingkat hunian serta pariwisata di kota Balikpapan lebih baik.

### **4.2. Batasan Masalah Penelitian**

Pembahasan pada penelitian ini dibatasi hanya pada hotel bintang, yaitu hotel bintang satu sampai dengan bintang lima, adapun hotel non-bintang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu dasar penulis dalam melakukan penelitian ini sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian. Teori-teori dan temuan-temuan hasil dari penelitian sebelumnya berperan sebagai data pendukung. Penulis mengangkat beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian dalam penelitian ini

Aziz *et al.*, (2019) pada penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Lalu Indriastuti, (2019) juga dalam penelitiannya yang dilakukan pada 150 UMKM industri pakaian menunjukkan bahwa Inovasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Relational Capabilities*, dan *Relational Capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Co-creation* dan kinerja marketing. Selanjutnya hal ini membuktikan bahwa dengan memiliki orientasi kewirausahaan berbasis inovasi yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dada dan Watson, (2013) dalam penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan Franchised di United Kingdom menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja. Lalu Kozubíková *et al.*, (2017) dalam penelitiannya terhadap 1141 bisnis UMKM di Czech Republic mengkonfirmasi adanya perbedaan yang

signifikan secara statistik dalam inovasi, proaktif dan agresivitas kompetitif antara pengusaha yang dimotivasi oleh uang dan pengusaha yang dimotivasi oleh misi.

Tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang positive signifikan buktinya Runyan, Droge dan Swinney, (2008) melakukan penelitian pada 267 bisnis kecil di empat kota Midwestern U.S. dengan membandingkan antara orientasi kewirausahaan dan orientasi bisnis kecil terhadap kinerja perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berusia diatas 11 tahun hanya orientasi bisnis yang berpengaruh signifikan sedangkan orientasi kewirausahaan tidak signifikan. Ada juga Manzano-García and Ayala-Calvo, (2020) melakukan penelitian pada perusahaan swasta di Spanyol menunjukkan bahwa *Innovative orientation* dan *Risk-taking orientation* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pengusaha, Satu-satunya dimensi orientasi kewirausahaan yang berpengaruh signifikan adalah *Proactive orientation*. Namun sebagian besar memang menunjukkan hubungan signifikan seperti (Boso, Story and Cadogan, 2013) hasil studinya menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pasar dan hubungan ini juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis. Dan juga (Shan, Song and Ju, 2016) melakukan penelitian terhadap 153 wirausaha baru menemukan bahwa inovasi adalah mata rantai yang hilang antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, artinya inovasi



memberikan pengaruh signifikan antara hubungan orientasi kewirausahaan dan Kinerja.

Bukti empiris terkait orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) disebutkan oleh penelitian Voon, (2007) yang mengembangkan dan mengusulkan konstruksi multidimensi (*customer orientation, competitor orientation, inter-functional orientation, performance orientation, long-term orientation, dan employee orientation*), menunjukkan bahwa konstruksi ini berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Dan penelitian lain sebagai pendukung, (Tricahyadinata *et al.*, 2015) melakukan penelitian terhadap 49 Hotel di Kaimantan Timur menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, SERVMO, dan 4As berpengaruh terhadap kinerja organisasi, SERVMO berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan lalu SERVMO juga sebagai mediasi yang memiliki pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi.

Selain itu, berkaitan dengan kinerja pada industri hotel terdapat beberapa penelitian, diantaranya (Hilman and Kaliappen, 2014) penelitiannya terhadap industri hotel di Malaysia memberikan konfirmasi empiris atas praktik dan pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi hotel di Malaysia. (Vichada, 2013) juga melakukan penelitian terhadap 352 pelanggan hotel dan 61 pemilik hotel atau manajer hotel di Thailand dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa antara kepuasan pelanggan dan orientasi kewirausahaan (citra, kualitas

layanan, kualitas kamar dan harga sewa) adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Al-Manasra *et al.*, (2013) dalam penelitiannya terhadap 28 manager hotel di Yordania menunjukkan bahwa praktik *Entrepreneurial Marketing* berpengaruh signifikan dan mampu meningkatkan semua indikator kinerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

<b>No</b>	<b>Peneliti &amp; Judul Jurnal</b>	<b>Metodologi Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	<p>Peneliti : (Aziz <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>Judul : <i>The Role Of Entrepreneurial Orientation And Market Orientation In Firm Performance: A Malaysian Case</i></p>	<p>Sampel : Malaysia</p> <p>Alat Analisa : model regresi linier dan regresi berganda untuk menguji hubungan antara variabel</p>	<p>- Organizational Performance</p> <p>- Entrepreneurial Orientation</p> <p>- Market Orientation</p>	<p>Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p>
2	<p>Peneliti : (Indriastuti, 2019)</p> <p>Judul : <i>Entrepreneurial Innovativeness, Relational Capabilities, And Value Co-Creation To Enhance Marketing Performance</i></p>	<p>Sampel : 150 UMKM industri pakaian jadi di Jawa Tengah</p> <p>Alat Analisa : SEM-AMOS</p>	<p>- Entrepreneurial Innovativeness</p> <p>- Relational Capabilities</p> <p>- Value Co-creation</p> <p>- Marketing Performance</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Entrepreneurial Innovativeness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Relational Capabilities. Lalu Relational Capabilities memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Value Co-creation dan Marketing Performance.</p>

No	Peneliti & Judul Jurnal	Metodelogi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3	Peneliti : (Manzano-García and Ayala-Calvo, 2020) Judul : Entrepreneurial Orientation: Its Relationship with the Entrepreneur's Subjective Success in SMEs	Sampel : perusahaan swasta di Spanyol dengan karyawan 10-50 staf  Alat Analisa : SEM-PLS	- Innovative orientation (IO),  - Risk-taking orientation (RTO)  - Proactive orientation (PO)  - Entrepreneurs satisfaction	Hasil menunjukan bahwa <i>Innovative orientation</i> , <i>Risk-taking orientation</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pengusaha, Satu-satunya dimensi orientasi kewirausahaan yang berpengaruh signifikan dalam adalah <i>Proactive orientation</i>
4	Peneliti : (Tricahyadinata et al., 2015)  Judul : The Relationship Between Entrepreneurship Orientation, 4As, And SERVMO To Hotel Performance Study of Hotel Performance in East Kalimantan, Indonesia	Sampel : 49 Hotel in East Kalimantan, Indonesia.  Alat Analisa : SEM-PLS	- Entrepreneurship Orientation (EO)  - 4AS  - SERVMO  - Hotel performance	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa EO SERVMO, dan 4As berpengaruh terhadap kinerja organisasi. SERVMO berpengaruh signifikan terhadap EO dan juga SERVMO sebagai mediasi pengaruh signifikan antara EO terhadap kinerja organisasi
5	Peneliti : (Kozubíková et al., 2017)  Judul : Differences in innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness in relation to entrepreneurial motives	Sampel : 1141 Bisnis UMKM di Czech Republic	- Entrepreneurial Motives  - Innovativeness  - Proactiveness  - Competitive aggressiveness	Hasil penelitian mengkonfirmasi adanya perbedaan yang signifikan secara statistik dalam inovasi, proaktif dan agresivitas kompetitif antara pengusaha dimotivasi uang dan dimotivasi oleh misi.

<b>No</b>	<b>Peneliti &amp; Judul Jurnal</b>	<b>Metodelogi Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
6	<p>Peneliti : (Shan, Song and Ju, 2016)</p> <p>Judul : Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?</p>	<p>Sampel : 153 wirausaha baru</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepreneurial orientation</li> <li>- Innovation speed</li> <li>- Firm performance</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa inovasi adalah mata rantai yang hilang antara EO dan kinerja, artinya inovasi memberikan pengaruh signifikan antara hubungan EO dan Kinerja</p>
7	<p>Peneliti : (Voon, 2007)</p> <p>Judul : SERVMO: A Measure for Service-Driven Market Orientation in Higher Education</p>	<p>Sampel : data from Malaysian institutions of higher learning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SERVMO</li> <li>- Service Quality</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruksi multidimensi yang diusulkan yang terdiri dari enam komponen, berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan.</p>
8	<p>Peneliti : (Hilman and Kaliappen, 2014)</p> <p>Judul : Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight From Malaysian Hotel Industry</p>	<p>Sampel : Hotel Industry of Malaysia</p> <p>Alat Analisa : - Mail Questionnaires. - analyzed using AMOS 20 (Bagozzi &amp; Yi, 1988).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizational Performance</li> <li>- Market Orientation</li> </ul>	<p>studi ini memberikan konfirmasi empiris atas praktik dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasi hotel di Malaysia.</p>

<b>No</b>	<b>Peneliti &amp; Judul Jurnal</b>	<b>Metodelogi Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
9	Peneliti : (Vichada, 2013) Judul : Entrepreneurial Orientation and Customers Satisfaction: Evidences nearby Khao San Road	Sampel : 352 pelanggan hotel dan 61 pemilik hotel/manajer Thailand	- Customer Satisfaction - Organizational Performance - Entrepreneurial Orientation	Adanya Pengaruh Signifikan antara Customer Satisfaction dan Entrepreneurial Orientation (citra, kualitas layanan, kualitas kamar dan harga sesuai) pada Business Performance pada Industri Hotel, sementara agresivitas kompetitif ditemukan tidak terkait.
10	Peneliti : (Dada and Watson, 2013)  Judul : Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organizational antecedents and performance outcomes	Sampel : franchised firm di UK  Alat Analisa : Path Analysis	- Entrepreneurial orientation - Organizational Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk franchise organisation, Entrepreneurial orientation berhubungan positif Performance, Selain itu, struktur pendukung sistem franchise terbukti penting dalam membina <i>Entrepreneurial orientation</i> dalam organisasi
11	Peneliti : (Al-Manasra <i>et al.</i> , 2013)  Judul : Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry	Sampel : 28 manager hotel hotel di Yordania  Alat Analisa : Structural Equation Models	- Entrepreneurial Marketing - Organizational Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik Entrepreneurial Marketing berpengaruh signifikan dan mampu meningkatkan semua indikator kinerja,

<b>No</b>	<b>Peneliti &amp; Judul Jurnal</b>	<b>Metodologi Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
12	Peneliti : (Boso, Story and Cadogan, 2013)  Judul : Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and	Sampel : Perusahaan Entrpreneur di Ghana  Alat Analisa : Structural Equation Models	- Entrepreneurial orientation  -Market orientation  - Social network ties  -Business network ties	Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara Entrepreneurial orientation dengan Market orientation dan hubungan ini juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis.
13	Peneliti : (Runyan, Droge and Swinney, 2008)  Judul : Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?	Sampel : Perusahaan Entrpreneur di Ghana  Alat Analisa : Structural Equation Models	- Entrepreneurial orientation  -Business orientation  - Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berusia diatas 11 tahun hanya orientasi bisnis yang berpengaruh signifikan sedangkan orientasi kewirausahaan tidak signifikan.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Entrepreneurial Orientation

Di dunia akademis, sejauh mana tingkat kewirausahaan (*entrepreneurial*) perusahaan sering disebut sebagai "orientasi kewirausahaan". Definisi yang paling banyak digunakan dari orientasi kewirausahaan didasarkan definisi (Miller, 1983), dikembangkan lebih lanjut oleh Covin, (1986) dan banyak lainnya, dan ditambah dengan Lumpkin, (2010). Konseptualisasi ini telah digunakan di lebih dari 200

studi berfokus tidak hanya pada kewirausahaan, tetapi mulai dari manajemen dan pemasaran.

*Entrepreneur* atau kewirausahaan merupakan suatu proses sosial tergantung pada konteks di mana individu dan tim menciptakan kekayaan dengan menyatukan paket unik sumber daya untuk memanfaatkan peluang pasar. *Entrepreneurship* berkaitan dengan identifikasi peluang dan menciptakan seperangkat sumber daya di mana berbeda peluang dapat dimanfaatkan (March, 1968).

. Oleh karena itu, *Entrepreneurship* dipandang sebagai mekanisme yang mencari keunggulan kompetitif melalui produk, proses, dan inovasi pasar. Kewirausahaan memiliki komponen sikap dan perilaku dan dapat dilakukan oleh semua jenis organisasi termasuk perusahaan kecil dan besar.

Dengan demikian, sikap dan perilaku kewirausahaan dipandang sebagai menyediakan landasan bagi keberhasilan kompetitif jangka panjang perusahaan yang bersaing di berbagai lingkungan di seluruh pasar yang berbeda. Sebagai suatu konstruksi, kewirausahaan telah dijelaskan baik pada tingkat individu serta tingkat organisasi (Miller, 1983).

Konsep awal orientasi kewirausahaan pertama kali diungkapkan oleh Miller, (1983) yang menawarkan salah satu operasionalisasi awal orientasi dalam konstruk kewirausahaan dan menunjukkan bahwa inovasi, proaktif, dan pengambilan resiko yang tiga komponen postur strategis organisasi yang terdiri dari orientasi strategis unidimensi. Covin, (1986)

menunjukkan bahwa kewirausahaan dapat dilihat sebagai karakteristik perusahaan dengan melihat perilaku manajerial sebagai organisasi yang terlibat dalam proses kewirausahaan.

Kewirausahaan ditandai dengan tindakan strategis dan filosofi manajemen operasi yang perusahaan dapat mengadopsi Covin, (1986) Sebagai membangun tingkat perusahaan, kewirausahaan berlaku untuk kedua usaha baru dan bisnis yang ada. Secara tradisional, konsep dari literatur proses pembuatan strategi telah digunakan untuk memodelkan kewirausahaan (Covin, 1986; Lumpkin, 2010) Literatur menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat didefinisikan secara luas sebagai orientasi kompetitif keseluruhan perusahaan, atau komposisi pilihan kompetitif perusahaan menggunakan orientasi kewirausahaan dalam industri mereka (Lumpkin, 2010).

Orientasi kewirausahaan secara umum mengacu pada strategi manajemen yang berhubungan dengan inovasi, proaktif, dan pengambilan resiko. Covin, 1986; Lumpkin, (2010) pada awalnya menjelaskan konstruk orientasi kewirausahaan dan sebagai keterlibatan dalam inovasi pemasaran produk, melakukan usaha agak berisiko, dan pertama dengan inovasi proaktif untuk mengalahkan pesaing dengan telak. Menurut Miller, (1983), perusahaan dapat memiliki nilai kewirausahaan jika mereka inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko, tidak peduli bagaimana fitur struktural organisasi (Lee, 2012).



Dengan demikian, orientasi kewirausahaan melibatkan niat dan tindakan dari pemain kunci yang berfungsi dalam proses generatif dinamis ditujukan pada penciptaan baru. Dimensi kunci yang mengkarakterisasi orientasi kewirausahaan termasuk kecenderungan untuk bertindak secara otonomi, kemauan untuk berinovasi dan mengambil risiko, dan kecenderungan untuk menjadi agresif terhadap pesaing dan proaktif relatif terhadap peluang pasar. Semua faktor-otonomi, inovasi, pengambilan risiko, proaktif terhadap pesaing, dan agresivitas pada persaingan mungkin hadir ketika perusahaan terlibat dalam bisnis baru. Dengan demikian, orientasi kewirausahaan dapat dilihat dari otonomi, inovasi, pengambilan risiko, pro-keaktifan, dan agresivitas kompetitif dapat bervariasi secara independen, tergantung pada konteks lingkungan dan organisasi (Lumpkin, 2010). Mengejar peluang baru secara inovatif, berani mengambil risiko dan secara proaktif memiliki kaitan erat dengan konsep orientasi kewirausahaan.

Dengan demikian, orientasi kewirausahaan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kewirausahaan tingkat organisasi yang memiliki kecenderungan manajemen puncak untuk mengambil risiko inovatif, proaktif sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. agresif dan bertindak otonomi.

Beberapa peneliti telah mengadopsi Miller, (1983) sebagai konseptualisasi awal dalam menggambarkan dimensi orientasi kewirausahaan perusahaan (Covin, 1986; Lumpkin, 2010). Misalnya,

Covin, (1986) melihat suatu perusahaan orientasi kewirausahaan sebagai posisinya sepanjang kontinum mulai dari konservatif untuk kewirausahaan. Kewirausahaan organisasi dikaitkan dengan bentuk strategis yang berani mengambil risiko, inovatif, dan proaktif. Karakterisasi ini konsisten dengan perusahaan prospektor dikonsepsi oleh *Miles dan Snow* (1978) dan organisasi kewirausahaan yang diusulkan oleh Mintzberg, (1973). Demikian juga, perusahaan konservatif adalah mereka dengan bentuk strategis yang menghindari risiko, non-inovatif, dan reaktif. Seperti diferensiasi juga konsisten dengan paradigma orientasi strategis yang menunjukkan bahwa adaptasi organisasi dan kekakuan organisasi dua model mencapai keunggulan kompetitif. Adaptasi konsisten dengan kewirausahaan profil dan kekakuan kompatibel dengan postur konservatif (Covin, 1986).

Sebagaimana didefinisikan untuk tujuan penelitian ini, kewirausahaan merupakan perilaku organisasi atau *intrapreneurship*, dan orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktek, metode, filsafat operasi, dan gaya pengambilan keputusan para eksekutif tingkat atas digunakan dalam upaya mereka untuk mengelola perusahaan. Dimensi orientasi kewirausahaan pada umumnya dan dapat di terapkan pada industri hotel menggunakan lima dimensi yang secara umum digunakan oleh peneliti terdahulu yaitu meliputi *innovativeness, proactiveness, risk taking, competitive aggressiveness dan autonomy*.

### **A. *Innovativeness***

Inovasi dalam beberapa pandangan intrinsik terkait dengan kewirausahaan bahwa pengusaha membuat kombinasi baru dari sumber daya oleh fakta dari mereka masuk ke pasar. Dalam konteks orientasi kewirausahaan, inovasi biasanya menekankan pentingnya kepemimpinan teknologi kepada perusahaan, serta perubahan dalam lini produknya.

### **B. *Proactiveness***

Proaktif menggambarkan karakteristik tindakan kewirausahaan untuk mengantisipasi peluang masa depan, baik dari segi produk atau teknologi dan dalam hal pasar dan permintaan konsumen.

### **C. *Risk Taking***

Pengambilan risiko secara historis karakteristik kunci yang terkait dengan kewirausahaan. Awalnya disebut risiko individu mengambil dengan bekerja untuk diri mereka sendiri bukannya bekerja, tetapi sejak itu telah banyak diterapkan pada perusahaan, misalnya ketika manajer membuat keputusan yang melakukan sejumlah besar sumber daya untuk proyek-proyek dengan hasil yang tidak pasti.

### **D. *Competitive Aggressiveness***

Agresivitas kompetitif mengacu pada cara perusahaan untuk terlibat dengan pesaingnya, membedakan antara perusahaan yang menghindari persaingan langsung dengan perusahaan lain dan mereka yang agresif mengejar target pasar pesaing mereka.

### **E. *Autonomy.***

Otonomi mengacu pada tindakan independen individu atau tim dalam menelorkan ide atau visi dan membawanya sampai selesai" tanpa ditahan kembali oleh organisasi terlalu ketat.

### **2.2.2. Entrepreneurial Innovativeness Orientation**

Orientasi Kewirausahaan Berbasis Inovasi menurut Darroch, (2011) orientasi kewirausahaan harus mendorong pasar melalui pengembangan produk baru, inovasi produk dan penciptaan keunggulan kompetitif di pasar. orientasi kewirausahaan biasanya dipahami sebagai konstruksi lima dimensi yang terdiri dari inovasi, pengambilan risiko, proaktif, otonomi dan agresivitas kompetitif.

Definisi orientasi kewirausahaan yang paling banyak digunakan didasarkan pada karya Miller, (1983) dikembangkan lebih lanjut oleh Covin, (1986) dan banyak lainnya yang memperkenalkan konsep tiga dimensi yang asli tentang inovasi, proaktif dan pengambilan risiko. Lumpkin, (2010) memperluas model asli Miller dengan tambahan dua konstruksi - otonomi dan agresivitas kompetitif. Perusahaan dan wirausaha harus mampu bereaksi cepat terhadap kondisi dan peluang baru yang muncul di pasar serta harus mampu melakukan inovasi teknologi dan produknya. Seperti yang dinyatakan oleh (Zastempowski and Przybylska, 2016), tumbuhnya dampak globalisasi dan laju pesat kemajuan teknologi berkontribusi pada pengembangan jenis baru

hubungan antara ekonomi dunia. Fakta ini mempengaruhi banyak bidang kehidupan wirausaha. Menurut Zamecnik, (2012) melihat pertumbuhan dalam signifikansi dan penekanan dari berbagai faktor keberhasilan baru (kualitas, waktu, biaya dan kepuasan pelanggan).

Inovasi merupakan komponen penting dari orientasi kewirausahaan, karena mencerminkan sarana penting yang digunakan perusahaan untuk mengejar peluang baru. Inovasi perusahaan dapat mengambil beberapa bentuk. Dalam arti yang paling luas, hal itu dapat terjadi di sepanjang kontinum dari kesediaan sederhana untuk mencoba lini produk baru atau bereksperimen dengan tempat periklanan baru, hingga komitmen yang penuh semangat untuk menguasai produk terbaru atau kemajuan teknologi (Lumpkin, 2010).

Perusahaan inovatif dapat dipahami sebagai perusahaan yang cenderung berinovasi atau memperkenalkan sesuatu yang baru atau berbeda. Ini mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk mempromosikan ide-ide baru, eksperimen dan proses kreatif (Moreno and Casillas, 2008).

Inovatif mencerminkan kecenderungan seorang entrepreneur untuk memunculkan dan merealisasikan ide-ide baru, mencoba cara – cara baru yang berbeda dari yang ada sebelumnya serta antusiasme untuk mengadopsi ide-ide baru atau metode baru untuk bisnis, lalu menerapkan inovasi tersebut dalam operasional bisnis (Lumpkin, 2010; Wiklund dan Shepherd, 2005). Dalam usaha menjadi sebuah bisnis yang inovatif,

diperlukan beberapa faktor penunjang sebagai indikator, bahwa bisnis tersebut telah memiliki dimensi inovatif dalam orientasi kewirausahaan. Faktor - faktor tersebut antara lain (Lumpkin, 2010; Weerawardena, 2011; Wiklund dan Shepherd, 2005) : inovasi produk, inovasi proses, inovasi manajerial, dan inovasi pemasaran.

Orientasi inovatif menyiratkan kesediaan individu untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru, bereksperimen dan mencoba mengembangkan produk, layanan, atau teknologi baru (Durana *et al.*, 2020). Inovatif Orientasi tidak hanya berarti menciptakan ide-ide baru, tetapi juga mengimplikasikan implementasi ide-ide baru (Cromie, 2013).

Orientasi kewirausahaan berbasis inovasi membuat perusahaan dan wirausahawan agar mempertimbangkan bahwa Strategic Network dapat memberikan nilai *tangible* dan *intangible* bagi perusahaan untuk bersaing. Penelitian dari Indriastuti, (2019) dan Martin, (2013) serta Lumpkin, (2010) menganggap bahwa inovasi kewirausahaan mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk menerapkan dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimentasi, dan proses kreatif. yang menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru. Persepsi seorang wirausahawan sebagai inovator didasarkan pada paradigma yang menempatkan wirausaha sebagai orang yang terlibat dalam identifikasi peluang dan menggunakan alat inovasi untuk mengembangkan bisnis baru yang sukses (El-annan, 2016).

Faltin, (2001) menyatakan bahwa peneliti mempertimbangkan inovasi kewirausahaan dalam tiga aspek: pertama, aspek terkait teknologi yang mendefinisikan inovasi sebagai kecenderungan perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru yang mewakili kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan peluang di berbagai bidang. Aspek kedua adalah terkait perilaku yang menunjukkan perubahan tingkah laku mengacu pada sejauh mana individu atau organisasi mengadopsi ide-ide baru, sehingga inovasi dianggap sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan kombinasi dari elemen-elemen yang ada untuk menciptakan sumber baru. Aspek ketiga adalah produk yang berkaitan dengan inovasi sebagai cerminan yang mendefinisikan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan produk atau jasa baru.

Beberapa model pengukuran orientasi kewirausahaan berbasis inovasi berdasarkan penelitian sebelumnya antara lain :

a. Indriastuti, (2019) menggunakan lima indikator untuk menilai inovasi kewirausahaan meliputi :

- *Adopt new ideas*
- *Generate new ideas to new source value*
- *Develop a business opportunity*
- *Develop new product*
- *Creative used new technology*

b. Manzano-García and Ayala-Calvo, (2020) menggunakan tiga indikator untuk menilai inovasi kewirausahaan meliputi :

- *Create and develop new ideas*
  - *Experimenting and trying to develop new products*
  - *Services or new technologies*
- c. Kozubíková *et al.*, (2017) menggunakan tiga indikator untuk menilai inovasi kewirausahaan meliputi :
- *Introduce something new or different*
  - *Promote new ideas*
  - *Experiments and creative processe*
- d. Shan, Song dan Ju, (2016) menggunakan lima indikator untuk menilai inovasi kewirausahaan meliputi :
- *Engage in and support new ideas,*
  - *Novelty*
  - *Experimentation*
  - *Creative processes*
  - *New products, services,or technological processes*
- e. Rachmat, (2006) menggunakan empat indikator untuk menilai inovasi kewirausahaan meliputi :
- *Selalu melakukan inovasi produk*
  - *Selalu melakukan inovasi pelayanan*
  - *Selalu melakukan inovasi teknologi*
  - *Selalu melakukan inovasi administrasi*



### 2.2.3. Market Orientation

*Market orientation* atau orientasi pasar merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Ironisnya, meski konsep pemasaran telah dikembangkan pada decade 1950-an, baru pada decade 1990-an studi empiris mulai dilakukan untuk menelaah dampak konsep pemasaran terhadap strategi dan kesuksesan bisnis. Pelopor utamanya adalah Kohli, (1993) dalam artikel mereka "*market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications*" dan "*market orientation: antecedents and consequences*", serta Narver, (1990) dalam artikel "*The effects of market orientation on business profitability*"

Seperti yang disebutkan oleh Martin, (2013), orientasi pasar melibatkan pelaksanaan konsep pemasaran. Konsep ini memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi, bereaksi terhadap, dan memanfaatkan perubahan lingkungan, sehingga menyebabkan hasil yang superior (Shoham, 2005).

Kohli, (1993) mendefinisikan orientasi pasar sebagai "generasi organisasi-lebar intelijen pasar, penyebaran intelijen di seluruh departemen, dan respon organisasi-lebar untuk itu." Dalam studi mereka, Narver, (1990) menemukan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku (orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsional) dan dua kriteria keputusan (fokus jangka panjang dan penekanan profit). Pelanggan dan orientasi pesaing mencakup semua

kegiatan yang terlibat dalam memperoleh informasi tentang pelanggan dan pesaing di pasar sasaran dan penyebaran informasi kepada seluruh organisasi (Narver, 1990). Koordinasi antar fungsional melibatkan upaya terkoordinasi, yang biasanya melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menggunakan informasi ini untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul (Narver, 1990). Sebuah perspektif investasi jangka panjang yang tersirat dalam orientasi pasar karena kebutuhan untuk mencegah pesaing organisasi dari mengatasi nilai pelanggan yang unggul yang diciptakan oleh organisasi (Narver, 1990). Akhirnya, profitabilitas memastikan sumber daya yang diperlukan untuk mengejar orientasi pasar (Kohli, 1993; (Narver, 1990).

Orientasi pasar sering dianggap sebagai kontribusi *marketing* terhadap strategi bisnis dan dimensi yang menonjol, pesaing dan orientasi pelanggan, yang dianggap merupakan orientasi strategis yang penting (Narver, 1990). Raaij and Stoelhorst, (2008) menggambarkan orientasi pasar sebagai penjelasan pemasaran tentang perbedaan kinerja antara perusahaan. Keuntungan dari orientasi pasar strategis umumnya dianggap dapat meningkatkan kemampuan pasar, dan dengan demikian, meningkatkan respon pasar, khususnya di lingkungan yang kompetitif dan lingkungan yang tidak terduga (Kohli, 1993). Kohli, (1993) menekankan bahwa orientasi pasar dan orientasi lainnya datang pada biaya. Untuk alasan ini, adalah penting bahwa konsekuensi garis dasar orientasi pasar perusahaan yang kritis dinilai dan dievaluasi (Day, 1994; Sorensen, 2009).

Orientasi pasar adalah komitmen luas untuk serangkaian proses, keyakinan, dan nilai-nilai perusahaan mencerminkan konsep pemasaran bahwa semua keputusan mulai dengan pelanggan dan dipandu oleh pemahaman ekstrim dan bersama kebutuhan pelanggan dan perilaku untuk tujuan mewujudkan kinerja yang unggul dengan memuaskan pelanggan lebih baik daripada pesaing (Day, 1994).

Dua pendekatan untuk orientasi telah diadopsi secara luas. Yang pertama membedakan tiga komponen: generasi organisasi-informasi pasar tentang saat ini dan kebutuhan pelanggan di masa depan, penyebaran informasi tersebut di seluruh departemen dan individu dalam perusahaan yang berorientasi pasar, dan respon organisasi-untuk informasi yang disebarkan (Kohli, 1993). Yang kedua juga menggunakan tiga komponen, tetapi memiliki konsep (Narver, 1990). Komponen pertama adalah orientasi pelanggan, yang mencerminkan kegiatan yang diperlukan untuk memperoleh dan menyebarkan informasi tentang pelanggan. Kedua, orientasi pesaing, menyiratkan upaya untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi tentang pesaing dari perusahaan. Komponen ketiga, koordinasi antar fungsional, melibatkan "upaya bisnis terkoordinasi untuk membuat nilai terbaik bagi mereka terus menerus" (Narver, 1990).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar merupakan budaya bisnis yang diciptakan oleh perusahaan untuk merespon persaingan melalui penciptaan perilaku karyawan yang sedemikian rupa untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui

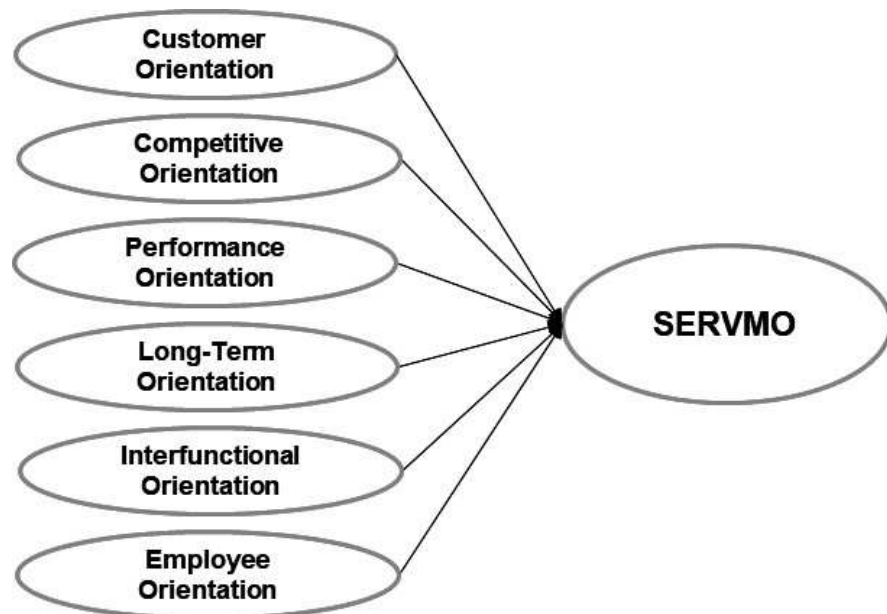
orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Definisi yang diberikan ini lebih mengacu kepada perspektif orientasi pasar yang dikembangkan oleh (Narver, 1990).

#### **2.2.4. Konsep *Service-driven Market Orientation* (SERVMO)**

Organisasi pelayanan menciptakan nilai bagi pelanggan melalui berbagai pasar layanan dan/atau kegiatan (Voon, 2007). Namun, perilaku layanan ini dan kegiatan perlu menjadi berorientasi pasar. Konsep pemasaran dan orientasi pasar kontemporer teori dan langkah-langkah yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan manajemen dapat dimasukkan ke orientasi pasar dalam mengembangkan dan tertanam dengan perilaku dan budaya layanan yang diperlukan. Hal ini karena ada orientasi pasar konseptualisasi orientasi dan pengukuran kurang berorientasi layanan dan dengan demikian dapat memiliki dampak yang kurang, khususnya pada kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan.

Ekstensi yang diusulkan pada orientasi pasar yang lebih berorientasi layanan diistilahkan orientasi pasar layanan (SERVMO). Ini adalah bentuk keyakinan, perilaku, dan proses pada lintas fungsional yang serius berfokus terus menerus dan komprehensif memahami, menyebarkan, serta memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan menargetkan pelanggan, untuk keunggulan layanan. Ini berfungsi sebagai aplikasi dari orientasi pasar untuk manajemen kualitas layanan.

Konseptualisasi dan operasionalisasi SERVMO terutama didasarkan pada berbagai literatur pemasaran ditambah dengan eksplorasi kualitatif pada praktek layanan yang berorientasi pasar menggunakan teknik kritis insiden. pertimbangan orientasi pasar dari Narver, (1990) yang sangat digunakan, sebagai item diyakini sangat sesuai untuk manajemen kualitas layanan. Rewording diperlukan untuk menangkap orientasi pasar dirasakan pada layanan pelanggan. Awalnya diusulkan 5-komponen orientasi pasar (Narver, 1990) adalah disesuaikan, menggunakan kontekstual tertentu, untuk mengembangkan layanan berbasis orientasi pasar.



Gambar 2.1 Model SERVMO (Voon, 2007)

Menurut Voon, (2007), konsep SERVMO diadopsi dari beberapa review literatur manajemen menunjukkan kebutuhan komponen tambahan, karyawan orientasi. Relevansi komponen ini telah diakui oleh

beberapa penulis untuk pemodelan orientasi pasar dalam layanan (Siu, 1998; Lings, 2004). Oleh karena itu, orientasi pasar-layanan mengatakan seperti yang dibahas dari kerangka teori terdiri dari enam komponen: 1) Orientasi Pelanggan (CUS), 2) Pesaing Orientasi (COM), 3) interfunctional Orientasi (IC), 4) Kinerja Orientasi (PO), 5) orientasi jangka panjang (LO), dan 6) Orientasi Karyawan (EMO). Model yang diusulkan menekankan bahwa organisasi layanan yang berorientasi pasar harus memiliki dan melaksanakan semua enam (6) dimensi SERVMO untuk mendapatkan dan mempertahankan kompetitif kualitas layanan dan target pasar, organisasi ini cenderung menghasilkan intelijen pasar yang diperlukan dari target pasar dan lingkungan, menyebarkan informasi dan menjadi koordinasi interfunctional dalam seluruh organisasi dan merespons secara efektif terhadap kebutuhan, keinginan dan keinginan target pasar. Organisasi kinerja selalu sadar demi satu pelanggan internal dan eksternal. Hal ini juga menekankan hubungan jangka panjang dan eksistensi.

**Orientasi Pelanggan;** Menempatkan pelanggan pertama konsep pemasaran dan fokus pelanggan adalah elemen pusat orientasi pasar, Organisasi baik yang benar-benar dekat dengan pelanggan dan pada kenyataannya pelanggan mengganggu ke setiap sudut dan celah dari berbagai fungsi bisnis (Waterman, 1982). Organisasi pelayanan harus melakukan bisnis mereka atas dasar kebutuhan kepuasan pelanggan (Zeithaml, 1993). Organisasi yang berpusat pada pelanggan atau orang-

orang berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengidentifikasi peluang-peluang baru, mengatur strategi yang efektif, dan melayani target pelanggan (Kotler, 2012). Dinyatakan serta kebutuhan laten dan keinginan pelanggan perlu menjadi dipahami dengan baik dan dipenuhi sehingga untuk mencapai tingkat yang diinginkan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan loyalitas. Sebenarnya, itu bisa berarti bahwa semua kegiatan organisasi berorientasi pelanggan harus dinilai terhadap tes lakmus kebutuhan klien (Voon, 2007). Webster, (1993) menempatkan penekanan besar pada orientasi pelanggan mereka di konstruksi orientasi pasar. Selain itu, hubungan pelanggan diklaim penting dalam manajemen kualitas layanan.

**Orientasi Pesaing;** Sebagai kompetisi mengintensifkan seluruh dunia, perusahaan tidak mampu untuk mengabaikan kebutuhan untuk bersaing. Peningkat besar adalah bahwa setiap perusahaan harus berusaha untuk memahami dan menguasai persaingan (Morgan, 2007), Morgan, (2007) setuju bahwa orientasi pasar juga harus termasuk konsep orientasi kompetitif. Garvin, (1987) mengingatkan bahwa manajer manajemen mutu harus ketat bergerak menuju pemahaman dan pertemuan kebutuhan dan preferensi pelanggan sehingga dapat menciptakan peluang kompetitif. Market Oriented organisasi cenderung memiliki pemahaman yang baik tentang kemampuan pesaing, baik saat ini dan potensi, untuk melayani pasar yang sama (Narver, 1990). Ini Komponen perilaku harus mencakup generasi intelijen, penyebaran dan

tindakan tanggap terhadap intelijen mengenai pesaing (Kohli, 1993). Penjual rasional atau penyedia layanan, individu atau organisasi, harus memahami pesaing mereka, lawan atau rekan-rekan baik dalam rangka menciptakan dan memberikan nilai relatif lebih baik atau lebih unggul untuk pembeli.

**Orientasi interfunctional;** Koordinasi dan kerja sama tim yang baik sangat penting dalam administrasi bisnis (Garvin, 1987). Mencapai orientasi pasar pasti tidak tanggung jawab dari Departemen Marketing. Deng, (1994) menunjukkan bahwa seluruh bagian dari organisasi harus menerima tanggung jawab untuk melayani pasar dan iklim atau budaya organisasi harus menekankan kualitas layanan di seluruh organisasi. Schneider, (1993) dan Shapiro, (1988) mencatat tiga karakteristik perusahaan didorong pasar: 1) Informasi tentang semua pengaruh pembelian penting meresapi setiap fungsi perusahaan, 2) keputusan strategis dan taktis dibuat interfunctional dan antardivisional, dan 3) divisi dan fungsi membuat keputusan terkoordinasi dengan baik dan mengeksekusi mereka dengan rasa komitmen. Kohli, (1993) menekankan perlunya meningkatkan komunikasi antara departemen pemasaran dan rekayasa. Namun demikian, mekanisme untuk koordinasi bisa bervariasi dari satu perusahaan atau budaya lain. Zeithaml, (1993) dianggap "rekan Service" yang penting dinamis dalam mempertahankan motivasi 'untuk melayani. Lytle and Timmerman, (2003) telah menunjukkan secara



empiris bahwa lingkungan kerja koperasi langsung dipengaruhi dan benar-benar dipelihara pelanggan ramah lingkungan layanan.

**Orientasi jangka panjang;** Memberikan arah jangka panjang untuk organisasi merupakan salah satu unsur utama dalam konsep pemasaran awal dan orientasi pasar (Narver, 1990). Orientasi Jangka panjang bisa dilihat dari perspektif organisasi dan pelanggan. orientasi pelanggan menekankan unsur kepuasan pelanggan jangka panjang dan hubungan (Deng, 1994). Umumnya, perusahaan Asia menekankan sangat banyak dalam jangka panjang "Guanxi" (hubungan atau kontak) dengan pelanggan internal dan eksternal. Seperti pepatah Cina pergi, "Selama gunung-gunung yang diawetkan, kita tidak perlu takut kekurangan kayu bakar. Hayes, (1996) memperingatkan bahwa strategi operasional atau manufaktur tidak bisa lagi hanya terbatas pada membimbing pilihan jangka pendek seperti biaya, kualitas dan fleksibilitas dalam operasi. Sebagian besar organisasi memiliki tujuan memaksimalkan mereka keuntungan atau berusaha untuk bertahan hidup Narver, (1990) dalam jangka panjang. Namun demikian, jangka pendek fokus pada keuntungan tidak konsisten dengan kinerja laba jangka panjang (Narver, 1990). Bahkan, filosofi perbaikan terus-menerus dalam Total Quality Manajemen adalah manifestasi dari orientasi jangka panjang.

**Orientasi Kinerja;** Konsep pemasaran menekankan kinerja organisasi. Ahli manajemen pelayanan seperti Heskett, Sasser, dan Hart (1990) setuju bahwa 'konsep layanan' harus berorientasi pada hasil.

Orientasi kinerja jelas terlihat dalam definisi (Narver, 1990) di mana tujuan utama dari orientasi pasar adalah untuk menciptakan nilai pelanggan yang lebih besar. Organisasi jasa harus selalu serius berpikir tentang keunggulan (Crosby, 1996). Selain itu R & D tugas di Layanan ini agak berbeda karena intangibility nya, Ini jelas menunjukkan bahwa orientasi pasar yang menekankan riset pasar harus berorientasi kinerja. Meskipun, ada penulis berdebat profitabilitas yang konsekuensi dari orientasi pasar (Kohli, 1993) bukan bagian dari itu, masuknya orientasi keuntungan sebagai salah satu dimensi orientasi pasar ditemukan di karya peneliti ternama seperti (Narver, 1990; Deng, 1994). Keuntungan sosial bisa menjadi salah satu faktor untuk mempertahankan pelayanan prima kinerja untuk organisasi layanan sedangkan kelangsungan hidup bisa menjadi mengukur profitabilitas dalam organisasi non-profit (Narver, 1990). Di sisi lain, biaya perilaku sadar organisasi bisa menunjukkan manifestasi dari perilaku yang berorientasi pasar yang memungkinkan penurunan harga atau stabilitas yang pada akhirnya memenuhi pelanggan dari target pasar dan meningkatkan daya saing. Organisasi cenderung lebih menekankan pada biaya seperti bahan baku, energi, transportasi, tenaga kerja, biaya pengiriman, dan lain-lain. Sejalan (Porter, 1985) pada strategi kompetitif, pengendalian biaya harus menjadi bagian dari orientasi keuntungan (Narver, 1990). Menurut Deng, (1994), orientasi keuntungan dioperasionalkan dengan menggunakan respon dari sistem akuntansi perusahaan dan penjualan potensial. Namun demikian, penekanan atau

biaya pengurangan biaya kinerja tidak harus dilakukan tanpa berpikir dengan mengorbankan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Profesionalisme adalah sangat ditekankan oleh berorientasi pasar layanan dan begitu juga kualitas budaya terutama kualitas layanan. Bahkan, orientasi pasar dan Total Quality Management diklaim menjadi filosofi saling melengkapi (Mohr-jackson, 1998). Dengan demikian, organisasi yang menghargai dan menekankan kinerja yang paling mungkin akan dapat memberikan kualitas layanan.

**Orientasi Karyawan;** Orang adalah fokus utama dalam manajemen kualitas layanan (Crosby, 1996), karena orang melakukan kegiatan atau jasa yang diperlukan. Karyawan atau pelanggan internal memainkan peran penting jika suatu organisasi berharap untuk terus memenuhi pasar atau kebutuhan pelanggan, keinginan, dan keinginan (Lings, 2004). Ini bahkan lebih besar dalam organisasi jasa, di mana ada banyak kontak karyawan dan pelanggan. Grönroos, (1976) berpendapat bahwa hampir setiap karyawan milik "departemen pemasaran." orientasi karyawan harus dianggap sebagai salah satu komponen orientasi pasar (Lings, 2004). Hampir semua orang atau karyawan dalam organisasi layanan bertindak seperti seorang salesman dan terlibat dalam upaya komunikasi personal organisasi, dalam melayani pelanggan (Grönroos, 1976). Seperti layanan itu sendiri adalah tidak berwujud, karyawan bertanggung jawab untuk mengubah layanan dengan demikian mereka disebut pembawa layanan (Grönroos, 1976). Kualitas interaksi karyawan-

pelanggan adalah penting dalam menentukan pertemuan layanan yang menguntungkan dan menciptakan memuaskan pengalaman untuk pelanggan (Schneider, 1993). Karyawan berpengalaman, terlatih, puas, dan termotivasi penting untuk memastikan pemberian layanan yang berkualitas. Karena kontak karyawan berurusan dengan pelanggan sangat sering, mereka harus dilatih dan berpendidikan (Crosby, 1996). Selain itu, harus ada harmoni dan baik koordinasi antara karyawan departemen yang berbeda terlepas dari hirarki mereka posisi. Organisasi yang berorientasi karyawan akan cenderung telah memotivasi karyawan, elemen penting dalam memberikan kualitas layanan. Karena banyak penelitian layanan temuan menunjukkan bahwa persepsi pelanggan kualitas layanan sebagian besar fungsi dari penyedia layanan sikap dan tindakan (Lytle and Timmerman, 2003).

#### **2.2.5. Organizational Performance**

Kinerja perusahaan umumnya mengacu pada keberhasilan perusahaan mencapai target-target yang sudah direncanakan. Kinerja organisasi dapat meliputi daerah tertentu berdasarkan jenis dan karakter perusahaan seperti : (a) kinerja keuangan (laba, return on asset, return on investment, dll), (b) kinerja pasar produk (penjualan, pangsa pasar, dan lainnya), dan (c) laba pemegang saham (total laba pemegang saham, nilai tambah ekonomi, dan lainnya). Berbagai metode dan alat pengukuran kinerja pun berkembang seiring dengan intensitas penelitian mengenai

kinerja perusahaan khususnya sektor jasa seperti perhotelan, seperti sistem yang terintegrasi untuk mengukur kinerja sistem piramida kinerja (Lynch, 2011), sistem pengukuran kinerja di industri jasa (PMSSI) (Fitzgerald, 1991), prisma kinerja (Neely, 2001), dan yang paling populer adalah Balanced Scorecard (BSC).

Situasi saat ini di industri perhotelan ditandai dengan meningkatnya persaingan dan akibatnya menuntut proses pengambilan keputusan operasional yang efektif berdasarkan informasi kinerja yang cukup. Akibatnya, semua layanan yang berbeda memainkan peran penting dalam organisasi hotel harus dianalisis dan kinerja mereka diukur. Hal ini berlaku untuk layanan depan seperti manajemen hubungan pelanggan langsung, dan layanan bagian belakang seperti manajemen fasilitas, yang berlangsung tanpa interaksi langsung dengan pelanggan tetapi memiliki tingkat kepentingan sama. Dalam setiap kasus, ada kebutuhan yang meningkat untuk pengukuran kinerja dan alat manajemen yang memfasilitasi pengembangan strategi organisasi dan penilaian keberhasilan tujuan organisasi (Cruz, 2010).

Secara umum, konsep kinerja organisasi didasarkan pada gagasan bahwa organisasi adalah asosiasi sukarela aktivitas produktif, termasuk manusia, fisik, dan sumber daya modal, untuk tujuan mencapai tujuan bersama (Demsetz, 1972). Mereka menyediakan aset hanya akan komit untuk organisasi asalkan mereka puas dengan nilai yang mereka terima

dalam pertukaran, relatif terhadap penggunaan alternatif aset. Akibatnya, esensi kinerja adalah penciptaan nilai (Carton, 2004).

Kinerja perusahaan mengacu pada keberhasilan perusahaan. (Demsetz, 1972) memberi definisi kinerja perusahaan sebagai "perbandingan nilai yang diciptakan oleh sebuah perusahaan dengan nilai yang diharapkan untuk diterima perusahaan". definisi kinerja perusahaan sebagai cara organisasi mencapai tujuannya (Herath, 2013).

Studi di kinerja perusahaan dikelompokkan menjadi dua aliran utama (March, 1968). Yang pertama adalah untuk menyelidiki cara-cara meningkatkan kinerja perusahaan dan yang kedua adalah untuk mempelajari prediktor kinerja perusahaan. Akibatnya, kinerja perusahaan telah banyak diteliti sebagai variabel dependen dalam penelitian organisasi (March, 1968). Sebagian besar penelitian yang digunakan kinerja sebagai variabel dependen telah berusaha untuk menjelaskan variasi kinerja UKM (Carton, 2004; Herath, 2013).

Secara tradisional, motivasi kegiatan bisnis adalah laba. Laba didefinisikan sebagai perbedaan antara penghasilan dan biaya yang dikeluarkan. Dengan demikian, dalam bisnis para pengusaha harus dapat melayani pelanggan dengan cara yang menguntungkan untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, harus selalu mengetahui kesempatan-kesempatan baru untuk memuaskan keinginan pelanggan (Umar, 2005).

Pakar organisasi berkeinginan untuk membandingkan pengukuran sasaran organisasi dengan membuat *general measurement* agar satu organisasi dapat dibandingkan dengan organisasi lain. Pendekatan yang digunakan terdiri dari pendekatan meliputi (Budiharjo, 2012):

a. Dimensi Sasaran (*Goal*)

Pendekatan sasaran mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dinilai berdasarkan pencapaian suatu hasil akhir. Pendapat ini mengasumsikan organisasi rasional, oleh sebab itu ia harus memiliki sasaran akhir yang dapat diidentifikasi, didefinisi, dikelola serta dapat diukur. Misalnya, produktivitas diukur berdasarkan output dibagi input. Pada pendekatan ini, ukuran-ukuran yang lazim digunakan antara lain adalah *profitabilitas, market share, social responsibility*.

b. Dimensi System

Pendekatan system menekankan pada sasaran jangka panjang dengan mengindahkan interaksi antara organisasi dan lingkungannya. Jadi penekanannya tidak pada hasil akhir saja. Contohnya jumlah pasien pada rumah sakit, namun sasaran "*means*" juga diperhitungkan, misalnya O/I di rumah sakit diukur dari rasio antara jumlah pasien yang sembuh dengan jumlah pasien secara keseluruhan.

c. Dimensi *Stakeholder*

Pendekatan *stakeholder* menekankan pada kepuasan konstituen dalam suatu lingkungan. Yang termasuk dalam konstituen antara lain

pemasok, pelanggan, pemilik, karyawan, pemegang saham, masyarakat, pemerintah, dan lainnya.

#### d. Dimensi Proses

Pendekatan proses internal adalah mengukur kondisi kesehatan pada internal organisasi. Misalnya, meski perusahaan memiliki profitabilitas yang tinggi, namun terjadi konflik disfungsional dan ketidakpercayaan antar pegawai/ manajemen, maka perusahaan tersebut dapat dinyatakan tidak efektif. Indikatornya seperti *team spirit index*, *trust index*, *knowledge sharing index*, dan lain sebagainya.

#### e. Dimensi Nilai Bersaing

Pendekatan nilai bersaing menekankan pada penilaian subjektif seseorang pada organisasinya. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan membandingkan sasaran yang diinginkan oleh pihak manajemen, dengan sasaran yang dipersepsi oleh karyawan.

Dari berbagai uraian mengenai kinerja secara umum tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Dalam perusahaan, umumnya ada beberapa hasil utama yang dianalisis sebagai kinerja yaitu kinerja keuangan, efektivitas, kinerja pasar, kinerja stakeholder, dan kinerja operasional.



### **2.3. Hubungan antara Variabel**

Berdasarkan *literature review* penelitian terdahulu yang di lakukan penulis, berikut hubungan antar variabel pada penelitian terdahulu:

#### **a. Hubungan *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* terhadap *Organizational Performance***

Dari beberapa dimensi orientasi kewirausahaan yang ada, inovasi kewirausahaan menjadi dimensi utama dalam orientasi kewirausahaan, (Hernández-Perlines *et al.*, 2020) dalam penelitian pada 102 hotel menunjukkan bahwa ketiga dimensi inovasi, proaktif dan pengambilan risiko memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. dimana inovasi menjadi dimensi paling penting dan berpengaruh dari orientasi kewirausahaan.

Inovasi kewirausahaan merupakan fungsi yang penting dalam manajemen, karena inovasi berhubungan dengan kinerja perusahaan, hal ini telah dibuktikan oleh Damanpour and Evan, (1984). Bahkan menurut (Kotler, 2012) menyatakan bahwa return on innovation rata-rata mencapai 50 persen atau lebih dari total pendapatan perusahaan. Secara lebih khusus dalam hubungannya antara dengan kinerja beberapa peneliti juga telah membuktikan adanya pengaruh positif inovasi kewirausahaan dengan kinerja.

Indriastuti, (2019) menunjukkan bahwa Inovasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Relational Capabilities*, dan

*Relational Capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Co-creation* dan kinerja marketing. Selain itu (Chege, Wang and Suntu, 2020) dalam penelitiannya pada 240 Perusahaan di Tharaka-Nithi County, Kenya menunjukkan bahwa inovasi dan Informasi teknologi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Peneliti lain yang melakukan penelitian lebih spesifik tentang orientasi kewirausahaan berbasis inovasi adalah Shan, Song dan Ju, (2016) menunjukkan bahwa inovasi adalah mata rantai yang hilang antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, artinya inovasi memberikan pengaruh signifikan antara hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja.

Al-Manasra *et al.*, (2013) dalam penelitiannya terhadap 28 manager hotel di Yordania menunjukkan bahwa praktik *Entrepreneurial Marketing* berpengaruh signifikan dan mampu meningkatkan semua indikator kinerja. Dan juga Vichada, (2013) melakukan penelitian terhadap 352 pelanggan hotel dan 61 pemilik hotel atau manager hotel di Thailand dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa antara kepuasan pelanggan dan orientasi kewirausahaan (citra, kualitas layanan, kualitas kamar dan harga sewa) adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Dan juga Dada dan Watson, (2013) dalam penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan Franchised di United Kingdom menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja.

H1 : *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance*.

## **b. Hubungan SERVMO terhadap Organizational Performance**

Orientasi pasar mencerminkan kompetensi dalam memahami pelanggan, karena itu mempunyai peluang memberi kepuasan pada pelanggan sama halnya dengan kemampuannya dalam mengenali gerak-gerik pesaingnya. Perusahaan yang berhasil dalam mengendalikan pasar disebut sebagai *“market drive firm”* yaitu perusahaan yang selalu menempatkan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing secara harmonis sehingga menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik. Keberhasilan perusahaan yang berorientasi pasar sangat ditentukan oleh kemampuannya melakukan koordinasi pemasaran, aktivitas antar fungsi-fungsi dalam organisasi, respon yang cepat terhadap perubahan lingkungan persaingan dan mengantisipasi setiap perubahan strateginya. Perusahaan yang memiliki tingkat orientasi pasar yang tinggi akan memiliki kinerja pemasaran yang tinggi, karena perusahaan yang memiliki derajat orientasi pasar yang tinggi akan memiliki keunggulan kompetitif dalam hal; kualitas produk, kualitas pelayanan, inovasi produk dan biaya (Sittimalakorn and Hart, 2004).

Bukti empiris terkait orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) disebutkan oleh penelitian Voon, (2007) yang mengembangkan dan mengusulkan konstruksi multidimensi (*customer orientation, competitor orientation, inter-functional orientation, performance orientation, long-term orientation, dan employee orientation*), menunjukkan bahwa konstruksi ini

berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan.

Hilman and Kaliappen, (2014) pada penelitiannya memberikan konfirmasi empiris terkait pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi. dan peneliti lain lebih spesifik tentang SERVMO adalah Tricahyadinata *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa SERVMO berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan lalu SERVMO juga sebagai mediasi yang memiliki pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi.

H2 : SERVMO berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance*.

### **c. Hubungan *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* terhadap *SERVMO***

Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai kunci utama kinerja (Boso, Story and Cadogan, 2013). Agar menang dalam suatu persaingan, dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga bergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar (Weerawardena, 2003). Narver, (1995) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan

superior value bagi pembeli dan menghasilkan superior performance bagi perusahaan.

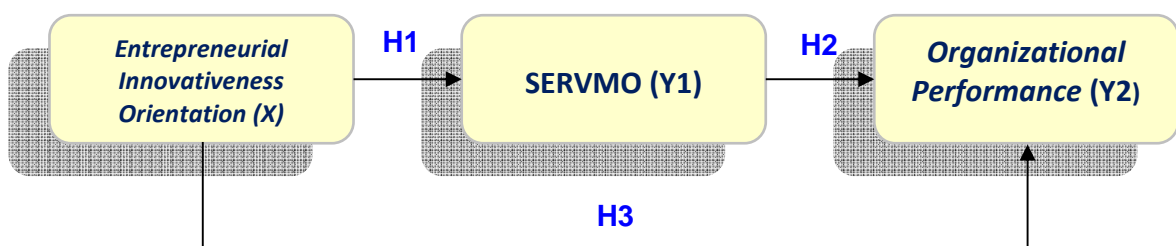
Aziz *et al.*, (2019) pada penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki hubungan yang baik dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ada juga Gaur, Vasudevan dan Gaur, (2011) dalam penelitiannya terhadap 520 perusahaan UKM di India menunjukkan adanya hubungan positif antara dua sub-dimensi *market orientation (customer orientation and inter-functional coordination)* terhadap kinerja manufaktur.

Jyoti and Sharma, (2012) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Dan juga Lee *et al.*, (2015) dalam studi terhadap 156 food-service franchise menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan secara langsung dalam meningkatkan kinerja bisnis finansial dan non finansial. Dalam rangka mengkonfirmasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, dalam penelitian yang dilakukan oleh Boso, Story and Cadogan, (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pasar dan hubungan ini juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis.

H3 : *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh positive dan signifikan terhadap SERVMO.

## 2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menguraikan secara sistematis pokok permasalahan yang ada dalam penelitiannya. Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat seperti berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas penelitian ini bertujuan untuk memfokuskan pembahasan pada peran *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* dan *SERVMO* yang dapat berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pada industri hotel bintang yang ada di kota Balikpapan.

## 2.5. Hipotesis

Sugiyono, (2014) mengatakan bahwa “hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah”. Atas dasar itu, berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya dan juga kerangka pikiran diatas, dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini,

Berdasarkan tinjauan beberapa jurnal terdahulu maka dapat ditarik dugaan sementara dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh positive dan signifikan terhadap SERVMO pada Hotel Bintang di Balikpapan.
2. SERVMO berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance* pada Hotel Bintang di Balikpapan.
3. *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance* pada Hotel Bintang di Balikpapan.
4. *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance* Melalui SERVMO pada Hotel Bintang di Balikpapan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian explanatory atau penelitian penjelasan, yang dimaksud dengan penelitian explanatory adalah penelitian yang menyoroti hubungan kausalitas antar variabel-variabel penelitian, dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan pada Bab II. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan teknik observasi atau pengamatan dan kuesioner dengan responden, data kemudian dianalisis dan ditafsirkan melalui beberapa uji statistic. Hal itu dilakukan untuk menarik sebuah kesimpulan penelitian atas hubungan kausalitas variabel penelitian yang diamati.

Penelitian ini juga bisa disebut sebagai jenis penelitian yang *observasional* dengan desain *cross sectional research* dan nonlingitudinal (tak berseri atau tak berulang-ulang pengamatannya). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus atau survei kepada beberapa hotel bintang 1 sampai bintang 5 yang ada di kota Balikpapan.

#### **3.2. Definisi Operasional**

Operasionalisasi variabel adalah upaya peneliti untuk memberikan definisi operasional pada sebuah konsep untuk membuatnya dapat diukur, yang dilakukan dengan melihat pada dimensi seperti perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan melalui konsep (Sekaran and Bougie, 2016). Dalam



penelitian ini, operasionalisasi variabel dilakukan dengan mengadaptasi model pengukuran (skala) yang sudah digunakan sebelumnya untuk memperoleh skala pengukuran variabel yang memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

### **3.2.1. *Entrepreneurial Innovativeness Orientation (EIO)***

Orientasi Kewirausahaan adalah merupakan suatu upaya perusahaan atau hotel untuk menerapkan budaya berorientasi pada jiwa kewirausahaan. Inovasi dalam beberapa pandangan intrinsik terkait dengan kewirausahaan bahwa pengusaha membuat kombinasi baru dari sumber daya oleh fakta dari mereka masuk ke pasar. Dalam konteks orientasi kewirausahaan, inovasi biasanya menekankan pentingnya kepemimpinan teknologi kepada perusahaan, serta perubahan dalam lini produknya. (Lumpkin, 2010) menganggap bahwa inovasi kewirausahaan mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk menerapkan dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimentasi, dan proses kreatif. yang menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru. Berdasarkan pendapat diatas dan beberapa penelitian terdahulu yang di jelaskan dalam BAB II, penulis menggunakan indikator variabel dibawah ini yang sesuai dengan objek penelitian pada industry hotel.

#### **X1.1. Inovasi produk**

Inovasi produk dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan pelaku usaha pembuat produk untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan produk yang diproduksi selama ini.

### **X1.2. Inovasi pelayanan**

Inovasi pelayanan adalah terobosan jenis pelayanan baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi konsumen baik secara langsung maupun tidak langsung

### **X1.3. Inovasi teknologi**

Inovasi teknologi berbentuk sesuatu yang baru, atau merupakan perbaikan penting baik berupa produk, proses maupun services. Hasil inovasi teknologi biasanya muncul dengan beberapa bentuk, seperti penemuan, desain, data-data baru, ataupun pengetahuan baru.

### **X1.4. Inovasi administrasi**

Inovasi administrasi merupakan cara bekerja sama dengan orang-orang dalam rangka mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan rasional yang mendatangkan hasil yang baik dan tepat sesuai dengan tujuan pekerjaan yang telah ditentukan.

### **3.2.2. *Service-driven Market Orientation (SERVMO)***

Orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) adalah keyakinan, perilaku, dan proses pada lintas fungsional dan komprehensif dalam memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan untuk keunggulan layanan. Indikator SERVMO mengadaptasi penelitian (Voon, 2007), dengan 6 dimensi pengukuran meliputi customer orientation, competitor orientation, interfunctional orientation, performance orientation, long-term orientation,

dan employeeed orientation. dengan objek penelitian hotel indikator orientasi interfunksional di anggap kurang sesuai dalam penelitian ini, selain itu dikarenakan salah satu dari variable utama dalam penelitian ini adalah tentang kinerja sehingga indikator orientasi kinerja dapat di keluarkan dari indikator Servmo, maka indikator Servmo yang di gunakan dalam penelitian ini ada sebagai berikut

#### **Y1.1. Consumer Orientation**

Orientasi pelanggan dapat diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus.

#### **Y1.2. Competitor Orientation**

Orientasi pesaing merupakan pemahaman yang dimiliki perusahaan (hotel) dalam memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kapabilitas dan strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing yang berpotensi.

#### **Y1.3. Long-term Orientation**

Orientasi jangka panjang adalah dimensi budaya yang membangun nilai-nilai perusahaan (hotel) untuk masa depan dan melakukan investasi dari waktu ke waktu.

#### **Y1.4. Employee Orientation**

Semua karyawan atau pelanggan internal memainkan peran penting bagi organisasi (hotel) untuk terus memenuhi kebutuhan pasar atau kebutuhan pelanggan.

### **3.2.3. Organizational Performance (Kinerja Hotel)**

Seperti penilaian kinerja sektor manufaktur, industri perhotelan yang bergerak di bidang jasa juga memiliki berbagai perbedaan dalam indikator penilaian kinerjanya. Kinerja adalah hasil akhir yang dihasilkan dari suatu aktivitas selama waktu tertentu. Kinerja industri hotel diukur berdasarkan lima indikator Berdasarkan tinjauan pengukuran kinerja industri hotel dari litelatur terdahulu, penelitian ini mengadaptasi lima indikator pengukuran meliputi (1) Profitabilitas Perusahaan, (2) Tingkat Hunian Kamar, (3) Pertumbuhan Pelanggan, (4) Kepuasan Pelanggan, dan (5) Retensi Pelanggan.

#### **Y2.1. Profitabilitas Perusahaan**

Profitabilitas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan (hotel) dalam menghasilkan laba bersih dari aktivitas yang dilakukan pada periode tertentu, pada penelitian ini yang di nilai adalah profitabilitas dalam tiga tahun terakhir atau periode 2017 sampai dengan 2020.

#### **Y2.2. Tingkat penghunian Kamar**

Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel adalah perbandingan antara banyaknya malam kamar yang terpakai dengan banyaknya malam kamar yang tersedia, pada penelitian ini yang di nilai adalah tingkat hunian kamar dalam tiga tahun terakhir atau periode 2017 sampai dengan 2020.

### **Y2.3. Pertumbuhan Pelanggan**

Tingkat pertumbuhan pelanggan adalah kenaikan atau penurunan jumlah pelanggan yang dapat bertambah atau menurun setiap tahunnya, yang akan menambah keuntungan atau kerugian bagi hotel tersebut, pada penelitian ini yang di nilai adalah pertumbuhan pelanggan dalam tiga tahun terakhir atau periode 2017 sampai dengan 2020.

### **Y2.4. Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan Pelanggan merupakan respon dari pelanggan (tamu hotel) yang dapat di nilai dengan kebutuhan pelanggan yang terpenuhi, perasaan senang atau kecewa pelanggan terkait dengan perusahaan ataupun pengalaman yang di dapatkan mengenai jasa yang di terima.

### **Y2.5. Retensi Pelanggan.**

Retensi pelanggan merupakan upaya meningkatkan penjualan dengan melayani dan memuaskan konsumen agar tetap kembali. kegiatan ini menciptakan sebuah keterikatan batin antara pelanggan dan produsen yang ditandai dengan pembelian berulang dan pada dasarnya bersifat jangka panjang.

### **3.3. Jangkauan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Hotel yang ada di Kota Balikpapan dengan pengambilan sampel mengacu pada laporan (BPS, 2019a) Badan Pusat Statisk No. Katalog 1305043.6471 Direktorat Hotel dan Akomodasi

Lainnya Kota Balikpapan Tahun 2019, penelitian akan di fokuskan hanya pada hotel bintang 1 sampai dengan bintang 5 sesuai sebaran dan daftar hotel seperti pada tabel dibawah, adapun waktu penelitian diperkirakan selama 4 bulan mulai dari penyusunan proposal, pengumpulan data hingga analisis data, dengan menganalisis pengaruh Orientasi kewirausahaan berbasis inovasi dan orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) terhadap kinerja organisasi yaitu kinerja Hotel.

Tabel 3.1 Jumlah Hotel Bintang & Non-bintang Kota Balikpapan 2019

Kecamatan	Hotel Berbintang	Hotel Non Bintang	Jumlah
BPN-Barat	1	6	7
BPN-Kota	20	3	23
BPN-Selatan	19	8	27
BPN-Tengah	7	4	11
BPN-Timur	0	3	3
BPN-Utara	3	3	6
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>77</b>

*Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS, 2019a)*

#### 3.4. Data Yang Diperlukan

Data yang di perlukan dalam penelitian ini adalah data internal dan eksternal. Data internal berupa informasi yang diperoleh dari pekerja Hotel dan skor kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data eksternal diperoleh melalui berbagai laporan eksternal organisasi, termasuk berbagai laporan publikasi mengenai topik serupa dengan penelitian ini.

### **3.5. Populasi dan Sampel**

#### **3.5.1. Populasi**

Dalam suatu penelitian diperlukan adanya objek yang akan diteliti yaitu populasi. Menurut Sugiyono, (2014), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi seluruh Manager pada Hotel yang ada di kota Balikpapan baik itu bintang satu sampai dengan bintang lima maupun hotel non-bintang yang berjumlah 77 sesuai data (BPS, 2019).

#### **3.5.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik tertentu yang diambil dari suatu populasi yang akan diteliti secara rinci. Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini tehnik pengambilan sampel secara *non-probability sampling*, yaitu pemilihan elemen populasi tidak menggunakan proses random, anggota populasi dipilih atas dasar pertimbangan tertentu (Jogiyanto and Abdillah, 2009). *Non-probability sampling* menggunakan *purposive sampling* atau *judgement sampling* (Ikhsan, 2008) yaitu sampel hanya mencakup tipe-tipe individu yang sudah diarahkan dan ditetapkan untuk diteliti (Cozby, 2009). (Nursalam, 2003: 97)

Dalam penelitian ini juga disebutkan kriteria sampel yang dibagi menjadi dua yaitu, Kriteria inklusi yaitu karakteristik umum subjek penelitian dari suatu populasi target yang terjangkau yang akan diteliti

(Nursalam, 2003: 96) dan kriteria eksklusi yaitu menghilangkan atau mengeluarkan subjek yang memenuhi kriteria inklusi dari penelitian karena sebab-sebab tertentu (Nursalam, 2003: 97)

Dari sebanyak 77 hotel bintang dan non-bintang yang ada di kota Balikpapan, sampel terpilih adalah 50 hotel bintang, sedangkan 27 hotel non bintang lainnya tidak termasuk sebagai sampel. Sampel terpilih memiliki kriteria inklusi yaitu hotel bintang 1, bintang 2, bintang 3, bintang 4 dan bintang 5, serta responden merupakan pimpinan hotel atau orang dengan jabatan manajer, baik itu manajer umum maupun manajer operasional. Adapun kriteria eksklusi dari penelitian ini adalah sampel atau responden yang tidak bersedia memberikan tanggapan atas kuesioner yang diajukan. sampel terpilih dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 hotel seperti tabel berikut :

Tabel 3.2 Daftar Hotel Bintang Kota Balikpapan,

No	Nama Hotel	Klas.	Area
1	Hotel Aiqo	Bintang 1	BPN-Tengah
2	Hotel Asria	Bintang 1	BPN-Utara
3	Hotel Bandara	Bintang 1	BPN-Selatan
4	Hotel Bintang	Bintang 1	BPN-Selatan
5	Hotel Nuansa Indah	Bintang 1	BPN-Kota
6	Hotel Yayang (Syariah)	Bintang 1	BPN-Selatan
7	Hotel Buana Lestari	Bintang 2	BPN-Kota
8	Hotel City	Bintang 2	BPN-Selatan
9	Hotel Fave	Bintang 2	BPN-Selatan
10	Hotel Fave Lestari	Bintang 2	BPN-Selatan
11	Hotel Haai	Bintang 2	BPN-Selatan
12	Hotel J-Icon	Bintang 2	BPN-Kota
13	Hotel Mutiara Indah	Bintang 2	BPN-Tengah
14	Hotel Sepinggian	Bintang 2	BPN-Selatan
15	Hotel Seven Six	Bintang 2	BPN-Selatan



No	Nama Hotel	Klas.	Area
16	Hotel Adika Bahtera	Bintang 3	BPN-Kota
17	Hotel Best Inn	Bintang 3	BPN-Selatan
18	Hotel Four Points	Bintang 3	BPN-Kota
19	Hotel Her	Bintang 3	BPN-Utara
20	Hotel Horison Sagita	Bintang 3	BPN-Kota
21	Hotel Ibis	Bintang 3	BPN-Kota
22	Hotel Max One	Bintang 3	BPN-Selatan
23	Hotel Maxone	Bintang 3	BPN-Kota
24	Hotel Mega Lestari	Bintang 3	BPN-Kota
25	Hotel Midtown Express	Bintang 3	BPN-Kota
26	Hotel Mirama	Bintang 3	BPN-Tengah
27	Hotel Neo	Bintang 3	BPN-Tengah
28	Hotel Pacifik	Bintang 3	BPN-Tengah
29	Hotel Quest	Bintang 3	BPN-Selatan
30	Hotel Royal Suite	Bintang 3	BPN-Selatan
31	Hotel Swiss Belinn	Bintang 3	BPN-Kota
32	Hotel The New Benakutai	Bintang 3	BPN-Tengah
33	Hotel The Star Hill	Bintang 3	BPN-Selatan
34	Hotel Whiz Prime	Bintang 3	BPN-Selatan
35	Hotel Zurich	Bintang 3	BPN-Kota
36	Town House	Bintang 3	BPN-Selatan
37	Hotel Astara	Bintang 4	BPN-Kota
38	Hotel Blue Sky	Bintang 4	BPN-Barat
39	Hotel Diamond	Bintang 4	BPN-Selatan
40	Hotel Golden Tulip	Bintang 4	BPN-Kota
41	Hotel Grand Tiga Mustika	Bintang 4	BPN-Kota
42	Hotel Grand Tjokro	Bintang 4	BPN-Selatan
43	Hotel Le Grandeur	Bintang 4	BPN-Selatan
44	Hotel Menara Bahtera	Bintang 4	BPN-Kota
45	Hotel Platinum	Bintang 4	BPN-Utara
46	Hotel Sagita	Bintang 4	BPN-Kota
47	Hotel Swiss Bell	Bintang 4	BPN-Kota
48	Hotel Grand Jatra	Bintang 5	BPN-Selatan
49	Hotel Grand Senyur	Bintang 5	BPN-Kota
50	Hotel Novotel	Bintang 5	BPN-Kota

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS, 2019a)

### **3.6. Sumber Data**

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data skunder sebagai berikut :

#### **a. Data Primer**

yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui observasi dan wawancara serta kuesioner yang meliputi berbagai tanggapan tentang orientasi kewirausahaan yang inovatif, orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) dan kinerja organisasi.

#### **b. Data Sekunder**

yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian berupa dokumen atau laporan–laporan, berupa gambaran umum lokasi penelitian, dan data lainnya yang relevan dengan penelitian Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, dan Badan Pengurus Pusat Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Balikpapan atau KALTIM. Data-data yang dikumpulkan tersebut, kemudian data diolah secara manual maupun melalui program komputer, kemudian disajikan dalam bentuk laporan penelitian.

### **3.7. Instrumen Penelitian**

Alat ukur yang dipakai untuk pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner berstruktur atau kuesioner dengan pertanyaan dalam

bentuk skala Likert, Skala Likert digunakan mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) yang lain; dan (4) aplikatif pada berbagai situasi. penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan mempertimbangkan subjek (responden) adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subjek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti. Dengan kondisi demikian, maka kuesioner dapat diandalkan sebagai instrumen pengumpul data utama.

### **3.8. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap yang terdiri dari :

1. Tahap pertama penelitian di lakukan melalui studi kepustakaan (*library research*), yaitu dengan mengumpulkan data-data pendukung yang telah dipublikasikan berupa buku, *literature*, hasil penelitian terdahulu dan lain-lain yang memiliki relevansi dengan penelitian.
2. Tahap kedua adalah dengan melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Observasi, yaitu dengan cara mengamati langsung di lokasi obyek penelitian;
- b. Kuesioner, yaitu pengumpulan data digunakan daftar pertanyaan secara tertulis berbentuk kuesioner kepada responden untuk mengumpulkan fakta-fakta berupa pendapat, perasaan, keinginan dan lain-lain;

Kuesioner disusun dengan sejumlah alternative jawaban, dimana alternative jawaban yang disediakan disusun secara berjenjang dan responden dalam memberikan jawaban hanya dengan memberikan tanda cek (✓) atau silang (x). Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin Likert scale, di mana jika terdapat jawaban dengan bobot tinggi rendah maka diberikan skor 1 (satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 5 (lima). Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut:

- Skor 1 : Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju
- Skor 2 : Tidak Baik/Tidak Setuju
- Skor 3 : Netral
- Skor 4 : Baik/Setuju
- Skor 5 : Sangat Baik/Sangat setuju

### **3.9. Analisa Data**

#### **3.9.1. Analisis SEM-PLS**

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS (*Partial Least Square*) digunakan untuk memperkirakan kuadrat terkecil parsial model-model regresi atau dikenal sebagai proyeksi terhadap struktur laten. PLS adalah teknik prediktif yang merupakan alternatif untuk regresi kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square/OLS*), atau permodelan persamaan struktural (*Structural equating Modelling/SEM*).

PLS berguna ketika beberapa variabel bebas/prediktor saling berkorelasi sangat tinggi, atau ketika jumlah prediktor melebihi jumlah kasus. PLS menggabungkan fitur-fitur dari analisis komponen utama (*Principal Component Analysis*) dan regresi berganda. Prosedur penggunaan PLS dilakukan dalam dua tahap. Pertama, dengan mengeluarkan serangkaian faktor laten yang menjelaskan sebanyak mungkin kovarian antara variabel independen dan dependen. Kedua, prediksi nilai dari variabel dependen dengan menggunakan dekomposisi variabel independen (Sarwono, 2013).

Tujuan utama dari SEM-PLS adalah untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dan menekankan pengertian tentang nilai hubungan tersebut. Dalam hal ini, hal penting yang harus diperhatikan adalah keharusan adanya teori yang memberikan asumsi untuk menggambarkan model, pemilihan variabel, pendekatan analisis, dan interpretasi hasil.

Karena dalam penelitian ini menggunakan indikator untuk mengukur setiap konstraknya, dan juga model pengukuran bersifat struktural, maka penulis memutuskan menggunakan SEM-PLS.

Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis variance dikenal sebagai metode *Partial Least Square* (PLS). Alasan-alasan yang melatar belakangi pemilihan model analisis PLS sebagai berikut :

- a. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* yang tidak didasarkan banyak asumsi dan memungkinkan dilakukan analisis dari berbagai indikator variabel laten baik indikator bersifat refleksif dan formatif.
- b. Metode PLS lebih mudah dioperasikan, karena PLS tidak memerlukan asumsi distribusi tertentu, tidak memerlukan adanya modifikasi indeks.
- c. PLS SEM memberi kelonggaran kepada pengguna untuk menggunakan skala pengukuran selain interval seperti data nominal, ordinal dan data rasio dimana hal ini tidak diijinkan dalam SEM yang berbasis kovarian yang selama ini kita kenal.

Analisis ini dilakukan berdasarkan tujuan penelitian, adapun langkah–langkahnya sebagai berikut :

**a. Estimasi Parameter SEM-PLS**

Estimasi parameter pemodelan SEM dengan pendekatan PLS diperoleh melalui proses tiga tahap dengan menggunakan *Ordinary Last Squire* (OLS) yaitu sebagai berikut :

- 1) Tahap pertama menentukan estimasi bobot (*Weight Estimate*) untuk menetapkan skor atau menghitung data variabel laten.
- 2) Tahap kedua menentukan estimasi jalur (estimasi untuk *inner* dan *outer model*) yang menghubungkan antar variabel laten dan *estimasi loading factor* antara variabel laten dengan indikatornya.
- 3) Tahap ketiga menentukan estimasi rata-rata dan lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten.

**b. Langkah-langkah analisis Component Based SEM-PLS**

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam PLS, meliputi :

- 1) Perancangan model pengukuran (*outer model*) yang menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya yang bersifat reflektif dalam penelitian ini.
- 2) Perancangan model struktural (*inner model*) menjelaskan hubungan antara variabel yang satu dengan variabel laten lainnya.
- 3) Penyusunan konstruksi diagram jalur berdasarkan dua model, yaitu model struktural dan model pengukuran.
- 4) Konversi diagram jalur kedalam model persamaan struktural (hubungan antar variabel laten yang diteliti) dan model pengukuran (hubungan variabel indikator dengan variabel laten).
- 5) Pendugaan parameter didalam PLS (model reflektif) yang dilakukan dengan cara *path estimate* (estimasi jalur).

- 6) *Evaluasi Goodness of Fit* dengan cara pengujian terhadap kesesuaian model, yaitu *outer model* (*Convergent validity*, *Discriminant validity*, dan *Composite reability*) dan *inner model* (*R-square*, *F-square*, dan *Q-square presictive relevance*).
- 7) Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode *resampling bootstraping* dan statistik uji yang digunakan adalah uji t.

### 3.9.2. Merancang Model Pengukuran (Outer Model)

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran ini digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.

*Outer model* atau model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan Model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.

Model refleksif sering disebut sebagai *principal factor model* yang berarti variabel manifes dipengaruhi oleh variabel laten. Persamaan model indikator refleksif adalah sebagai berikut :

$$X = \lambda_x \xi + \epsilon_x$$

$$Y = \lambda_y \eta + \epsilon_y$$



Di mana  $x$  dan  $y$  adalah indikator untuk *variabel laten eksogen* ( $\xi$ ) dan *variabel laten endogen* ( $\eta$ ). Sedangkan  $\lambda_x$  dan  $\lambda_y$  merupakan matriks *loading* yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya, (Jogiyanto and Abdillah, 2009).

Model formatif merupakan kebalikan dari model refleksif dimana model formatif mengasumsikan bahwa variabel manifes mempengaruhi variabel laten. Arah hubungan kausalitas mengalir dari variabel manifes ke variabel laten. Persamaan model indikator formatif adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\xi &= \Pi_x X_i + \delta_\xi \\ \eta &= \Pi_y Y_i + \delta_y\end{aligned}$$

Dimana  $\xi$ ,  $\eta$ ,  $X$ , dan  $Y$  sama dengan persamaan sebelumnya. Dengan  $\Pi_x$  dan  $\Pi_y$  adalah seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator, sedangkan  $\delta_\xi$  dan  $\delta_\eta$  adalah residual dari regresi. Indikator dalam penelitian ini adalah reflektif karena indikator variabel laten mempengaruhi indikatornya, atau dengan kata lain mengukur seberapa jauh indikator itu dapat menjelaskan variabel latennya. Untuk itu digunakan 2 cara pengukuran validitas dan 2 cara pengukuran reliabilitas menurut (Jogiyanto, 2009), yaitu:

## a. Uji Validitas

### 1) Validitas Konvergen/*Convergent Validity*

*Convergent Validity* mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *Convergent Validity* dari pemeriksaan individual *item reliability*, dapat dilihat dari *standarlized loading factor*. *Standarlized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (*indicator*) dengan konstruksya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila *loading factor* memiliki nilai  $> 0.5$

### 2) Validitas Diskriminan / *Discriminant Validity* atau dengan *Average Variance Ektracted (AVE)*

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur *konstruk* yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas dikriminan terjadi jika 2 (dua) instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruksya. Metode ini yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konsturk dengan korelasi antara konstruk lainnya dengan model.

Menurut (Jogiyanto, 2009) *AVE (Average Variance Ektracted)* adalah rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel

laten yang diestimasi melalui *loading standarized* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

Cara untuk menghitung nilai AVE adalah sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var} \varepsilon_{(i)}}$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah *loading factor*, dan  $\text{var} \varepsilon_{(i)} = 1 - \lambda_i^2$ .

### **b. Uji Reliability**

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu :

#### 1) *Cronbach's Alpha*

Digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach's alpha* dikatakan baik apabila nilai  $>0,7$  meskipun nilai  $0,6$  masih dapat diterima.

#### 2) *Composite Reliability*

Digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk, *Composite Reliability* dinilai lebih baik dibanding *Cronbach's alpha* dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk, yang akan dikatakan baik apabila nilainya  $> 0,7$  meskipun nilai  $0,6$  masih dapat diterima, Cara untuk *composite reliability* adalah sebagai berikut:

$$PC = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var} \varepsilon_{(i)}}$$

Dimana  $\lambda_1$  adalah *loading factor*, dan  $\text{var} \varepsilon_{(i)} = 1 - \lambda_1^2$ . (Ghozali, 2014)

Apabila kriteria dari *output* PLS yang diperlukan untuk penafsiran uji indikator berupa uji validaitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel:

Tabel 3.3 Kriteria Penilaian Indikator PLS.

Uji Model	Output	Kreteria
Outer Model (Uji Indikator)	a. <i>Convergent Validity</i>	a. Nilai <i>loading factor</i> > 0,5
	b. <i>Discriminant Validity</i>	b. Nilai korelasi <i>Cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lainnya
	c. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	c. Nilai AVE harus > 0,5
	d. <i>Composite Reliability</i>	d. Nilai <i>Composite reliability</i> yang baik apabila memiliki nilai > 0.7
	e. <i>Cronbach's Alpha</i>	e. Nilai <i>Cronbach's alpha</i> yang baik atau dikatakan <i>reliable</i> harus >0,6

Sumber : (Jogiyanto and Abdillah, 2009)

### 3.9.3. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk endogen, koefisien *path* atau t-values tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap

variabel endogen, dimana semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan, namun  $R^2$  bukanlah parameter *absolute* dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik. Menurut Hartono dalam (Jogiyanto and Abdillah, 2009) ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat dipergunakan perbandingan nilai T-Table dan T-Statistik. Jika nilai T-statistik lebih tinggi dibandingkan dengan nilai T-Tabel berarti hipotesis terdukung. Adapun kriteria dari output PLS yang diperlukan untuk penafsiran *inner model* (uji hipotesis) dapat dilihat pada tabel :

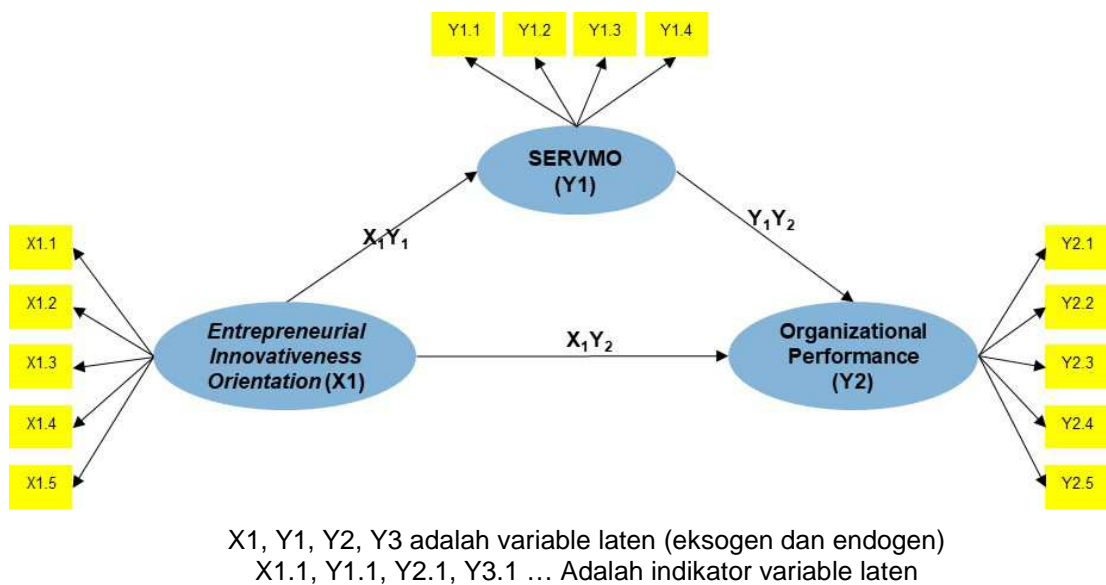
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian Uji Hipotesis PLS,

Uji Model	Output	Kriteria
<i>Inner Model</i> (Uji Hipotesis)	a. $R^2$ untuk variabel laten endogen	Hasil $R^2$ sebesar 0.67; 0,33 dan 0,19 mengindikasikan bahwa model baik, moderat dan lemah
	b. Koefisien papameter dan T-Statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>

Sumber : (Jogiyanto and Abdillah, 2009)

Sedangkan perancangan model struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Dan, berikut ini adalah gambaran *inner dan outer* modul.

Gambar 3.1 Konstruksi Diagram Jalur (inner model dan outer model)



### 3.9.4. Evaluasi Goodness of Fit

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *Goodness Of Fit* (GoF). GoF merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang dapat dilihat dari nilai *Q-square predictive relevance*

Hal tersebut guna mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*,

sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Adapun perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah R-square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

### 3.9.5. Uji Hipotesis (Resampling bootstrapping)

Berdasarkan tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan rancangan uji hipotesis, dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar  $(\alpha) = 0.05$ .

### 3.9.6. Pengujian secara Partial (Uji-t)

Pengujian secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh antara semua variabel eksogen terhadap variabel endogen. uji t dapat di peroleh dengan rumus (Rangkuti, 2005).

$$|t_{hitung}| = b/sb$$

Dimana:

b : koefisien regresi

Sb : Standard error

Kaidah pengujian signifikansi:

1) Jika nilai  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$  atau  $sig. < \alpha$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak atau jika nilai probabilitas signifikansinya  $< 0,05$  berarti variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

2) Tetapi jika  $|t_{hitung}| \leq t_{tabel}$  atau  $sig. \geq \alpha$  maka  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima. atau jika nilai probabilitas signifikansinya  $> 0,05$  berarti variabel eksogen berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel endogen.



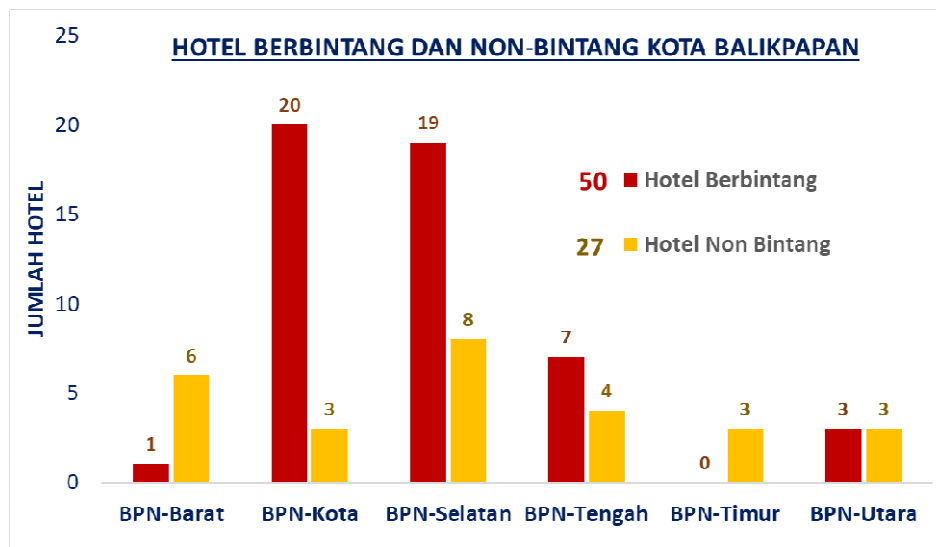
## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### 4.1. Gambaran Umum Hotel di Kota Balikpapan

Kota Balikpapan terkenal sebagai kota minyak dan juga kota industri dimana banyak sekali industri tumbuh pesat di kota tersebut, termasuk industri perhotelan baik itu hotel bintang maupun hotel non bintang, sesuai dengan data Badan Pusat Statistik 2019 banyaknya Hotel Bintang dan Non Bintang yang beroperasi di kota Balikpapan adalah berjumlah sebanyak 77 hotel atau akomodasi lainnya, dengan jumlah hotel bintang sebanyak 50 hotel dan hotel non bintang sebanyak 27 hotel, dan tersebar di 6 wilayah atau kecamatan kota Balikpapan dengan penyebaran seperti pada bagan dibawah.

Diagram 4.1. Jumlah Hotel Bintang dan Non Bintang Kota Balikpapan



Sumber: Badan Pusat Statistik, (2019) yang di olah

Jumlah hotel bintang di Kota Balikpapan sebanyak 50 Hotel yang mana tersebar diseluruh wilayah kota, namun dari data menunjukkan penyebaran hotel Bintang paling banyak adalah pada wilayah Balikpapan Kota dan Balikpapan Selatan karena dekat dengan bandara dan pusat kota.

Tabel 4.1. Jumlah Hotel Bintang Kota Balikpapan

Kelas Binntang	BPN-Barat	BPN-Kota	BPN-Selatan	BPN-Tengah	BPN-Utara	Grand Total
Bintang 1	-	-	8	1	3	12
Bintang 2	-	2	4	2	-	8
Bintang 3	-	8	4	3	1	16
Bintang 4	1	6	1	-	1	9
Bintang 5	-	2	1	-	-	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>48</b>

Sumber: Hasil olah data, (2021)

Lalu dari survey lapangan yang di lakukan pada tahun 2021 di dapati ada beberapa hotel yang sudah tidak beroperasi seperti Hotel Le Grandeur, Hotel Budiman, Hotel Fave, Hotel Gajah Mada, Hotel Nuansa Indah dan Hotel Kharisma, lalu ada juga beberapa hotel baru seperti Hotel d'Prima, Hotel Four Points, Hotel the Luxe dan Hotel Hotel Hemra, sehingga penyebaran lokasi hotel terbaru berdasarkan survey lapangan adalah seperti di jelaskan pada tabel 4.2 di atas. Penyebaran hotel bintang paling banyak berada di wilayah Balikpapan Kota dan Balikpapan Selatan, lalu penyebaran Hotel bintang paling sedikit yaitu di wilayah Balikpapan Barat.

Tabel 4.2. Lamanya Operasi Usaha

Rentang Operasi	Jumlah (Orang)	Persentase
1 - 5 Tahun	8	16.7%
6 - 10 Tahun	13	27.1%
11 - 15 Tahun	11	22.9%
16 - 20 Tahun	10	20.8%
> 20 Tahun	6	12.5%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olah data, (2021)

Dari tabel diatas diketahui bahwa Hotel Bintang yang telah beroperasi dengan proporsi tertinggi adalah selama 6-10 tahun sebanyak 13 hotel atau sebesar 27.1 %, kemudian yang telah beroperasi antara diatas 20 tahun sebanyak 6 hotel bintang, dengan kata lain di kota Balikpapan banyak bermunculan hotel-hotel baru.

#### 4.2 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini mengkaji pengaruh Orientasi Kewirausahaan Berbasis Inovasi dan Orentasi Pasar Berbasis Layanan (SERVMO) terhadap Kinerja Organisasi Pada Hotel Bintang yang ada di Kota Balikpapan. Dari hasil observasi dilapangan dan dari beberapa sumber laporan Badan Pusat Statistik (BPS) hotel di klasifikasi berdasarkan kelas Bintang yaitu Bintang 1, Bintang 2, Bintang 3, Bintang 4, dan Bintang 5.

Dalam proses pengambilan data dan penyebaran kuesioner peneliti menyiapkan 70 kuesioner yang dibagikan ke semua hotel yang ada di kota Balikpapan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* menggunakan *purposive sampling* atau *judgement sampling* Ikhsan, (2008) yaitu sampel hanya mencakup tipe-tipe individu yang sudah

diarahkan dan ditetapkan untuk diteliti Cozby, (2009). dalam penelitian ini yaitu memberikan kuesioner langsung kepada Pimpinan, Manajer ataupun pemilik Hotel baik dengan metode online berupa google form maupun offline memberikan langsung kuesioner hard copy.

Penelitian dilakukan terhadap 48 hotel yang memberikan informasi berupa data demografi responden yang berkaitan dengan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pekerjaan, dan termasuk durasi atau pengalaman bekerja. Berikut penjelasan mengenai data dari responden.

#### 4.2.1 Deskripsi Responden Menurut Jabatan

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, maka diperoleh profil responden menurut jabatan pekerjaan di masing-masing hotel yang di survey, adapun data ditampilkan pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan

Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase
Manajer Operasional	21	43.8%
Manajer Umum	8	16.7%
Pemilik Hotel	3	6.3%
Pimpinan Department	9	18.8%
Pimpinan Hotel	6	12.5%
Sales Manager	1	2.1%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner tahun 2021, yang diolah*

Tabel 4.4 di atas tampak bahwa jabatan pekerjaan paling banyak adalah Manajer Operasional dengan jumlah 21 orang (43,8%), sedangkan yang terkecil adalah Jabatan Sales Manajer dengan jumlah 1 orang (2,1%), artinya bahwa responden yang paling banyak mengisi survey ini di dominasi oleh manajer operasiona hotel.

#### 4.2.2 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, maka diperoleh profil responden menurut jenis kelamin yang ditampilkan pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.4. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase
Laki-laki	21	43.8%
Perempuan	27	56.3%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner tahun 2021, yang diolah*

Dari Tabel 4.5 di atas tampak bahwa jenis kelamin paling banyak adalah perempuan dengan jumlah 27 orang (56,3%), sedangkan yang terkecil adalah laki-laki dengan jumlah 21 orang (43,8%), artinya bahwa pimpinan dan manajer hotel di kota Balikpapan di dominasi oleh kalangan perempuan.

#### 4.2.3 Deskripsi Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, maka diperoleh profil responden menurut usia yang ditampilkan pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.5. Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah (Orang)	Persentase
26 - 30 Tahun	2	4.2%
31 - 35 Tahun	8	16.7%
36 - 40 Tahun	19	39.6%
41 - 45 Tahun	13	27.1%
46 - 50 Tahun	6	12.5%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner tahun 2021, yang diolah.*

Tabel 4.6 di atas tampak bahwa kelompok umur paling banyak adalah pada usia 36–40 tahun yakni sebesar 19 orang (39,6%), sedangkan kelompok umur terkecil adalah pada usia 26-30 tahun yakni

sebanyak 2 orang (4,2%). artinya bahwa pimpinan dan manajer hotel di kota Balikpapan di dominasi oleh kalangan yang berusia 36-40 tahun dan pada usia inilah kebanyakan orang mencapai puncak karir dalam pekerjaan atau bisnis.

#### 4.2.4 Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, maka diperoleh profil responden menurut pendidikan terakhir yang ditampilkan pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.6. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentase</b>
SMA / SMK	16	33.3%
Diploma (D1)	1	2.1%
Diploma (D3)	10	20.8%
Sarjana (S1)	20	41.7%
Doktor (S3)	1	2.1%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner tahun 2021, yang diolah*

Dari Tabel dan Gambar 4.7 di atas tampak bahwa pendidikan terakhir yang paling banyak yaitu pada pendidikan terakhir Sarjana (S1) yakni sebanyak 20 orang (41,7%) dan yang paling sedikit yaitu pada tingkat pendidikan terakhir Diploma (D1) dan Doktor (S3) yakni sebesar masing-masing 1 orang (2,1%). artinya bahwa pimpinan dan manajer hotel di kota Balikpapan di dominasi oleh kalangan yang berpendidikan Sarjana (S1).

#### 4.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Durasi Bekerja

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, maka diperoleh profil responden berdasarkan pengalaman atau durasi lamanya bekerja yang ditampilkan pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.7. Jumlah Responden Berdasarkan Durasi Bekerja

Pengalaman/Durasi Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase
< 5 tahun	5	10.4%
10 - 15 tahun	23	47.9%
5 - 10 tahun	12	25.0%
> 15 tahun	8	16.7%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner tahun 2021, yang diolah*

Dari Tabel 4.8 diatas tampak bahwa pengalaman atau durasi bekerja paling banyak adalah rentang antara 10-15 Tahun yakni 23 orang (47,9%) dan yang paling sedikit adalah pada dibawah 5 Tahun yaitu 5 orang (10,4%). artinya bahwa pimpinan dan manajer hotel di kota Balikpapan di dominasi oleh kalangan yang memiliki pengalaman atau durasi bekerja yang cukup lama dengan rentang 10-15 Tahun.

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pada bab lima ini akan disampaikan uraian hasil dari penelitian guna membuktikan hipotesis dan akan dilanjutkan pembahasan hasil yang diperoleh.

#### **5.1. Analisis Deskriptif**

Deskriptif tanggapan responden menggambarkan nilai yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan. Penelitian ini mengamati satu variabel eksogen (variabel bebas) yaitu Entrepreneurial Innovativeness Orientation (X1) serta dua variabel endogen (variabel terikat) yaitu SERVMO (Y1) dan Organizational Performance (Y2).

Adapun kriteria jawaban atas item pertanyaan sesuai dengan yang tertera dalam daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah sebagai berikut:

Kategori jawaban atas item pertanyaan dibawah ini sebagai berikut.

- 1 – Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1
- 2 – Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- 3 – Kurang Setuju (KS) dengan nilai skor 3
- 4 – Setuju (S) dengan nilai skor 4
- 5 – Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5



Pada penelitian ini teknik analisis indeks digunakan untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pernyataan yang diajukan dalam penelitian, Perhitungan nilai indeks sebuah variabel diperoleh melalui perhitungan nilai indeks tiap indikator atau dimensi variabel penelitian. Rumus perhitungannya dapat dilakukan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks Dimensi} = (\text{Indeks Indikator 1}) + (\text{Indeks Indikator 2}) + (\text{Indeks Indikator 3}) + \dots (\text{Indeks Indikator n}) / n$$

Nilai indeks indikator = ((%F1x1) + (%F2x2) + (%F3x3) + (%F4x4) + (%F5x5)) / 5 Keterangan:

F1 = Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 = Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 = Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 = Frekuensi responden yang menjawab 5

Dalam rangka menafsirkan nilai indeks Indikator variabel dengan kriteria *Three Box Method*, Penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan alternatif jawaban 1 sampai 5, untuk menafsirkan nilai indeks Indikator variabel dengan kriteria *Three Box iMethod* (Ferdinand, i2006) sebagai berikut :

Batas atas rentang skor :  $(\%F5 \times 5) / 5 = (100 \times 5) / 5 = 100$

Batas bawah rentang skor :  $(\%F1 \times 1) / 5 = (100 \times 1) / 5 = 20$

Angka indeks yang dihasilkan menunjukan nilai 20 – 100, sesuai dengan *Three Box Method* Ferdinand, (2006), maka rentang 80 dibagi menjadi tiga bagian dimana akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks sebagai berikut :

Tabel 5.1. Rentang Nilai Indeks (*Three Box Method*)

Rentang Nilai	Kategori
20.00 - 46.66	Rendah
46.67 - 73.32	Sedang
73.33 - 100	Tinggi

Sumber : Ferdinand, (2006)

### 5.1.1 Entrepreneurial Innovativeness Orientation (X<sub>1</sub>)

Tabel 5.2. Nilai Indeks Variabel *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (X<sub>1</sub>)

Indikator	Presentasi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	
		STS 1	TS 2	KS 3	S 4			SS 5
X1.1	F	0	0	0	22	26	48	<b>90.8</b>
	%F	0.0%	0.0%	0.0%	45.8%	54.2%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	0.0	183.3	270.8	454.2	
X1.2	F	0	0	1	25	22	48	<b>88.8</b>
	%F	0.0%	0.0%	2.1%	52.1%	45.8%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	6.3	208.3	229.2	443.8	
X1.3	F	0	0	1	19	28	48	<b>91.3</b>
	%F	0.0%	0.0%	2.1%	39.6%	58.3%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	6.3	158.3	291.7	456.3	
X1.4	F	0	0	5	32	11	48	<b>82.5</b>
	%F	0.0%	0.0%	10.4%	66.7%	22.9%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	31.3	266.7	114.6	412.5	
<b>Rata-rata Nilai Indeks Variabel</b>							<b>88.3</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* pada tabel diatas menunjukkan nilai rata-rata indeks adalah 88.3 yaitu dapat di artikan variabel ini dalam kategori tinggi, presepsi responden mengenai indikator akan dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.3. Temuan Penelitian / Presepsi Responden Terhadap Indikator Variabel *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (X<sub>1</sub>)

Indikator / Pernyataan	Nilai Indeks	Temuan Penelitian / Presepsi Responden
Inovasi Produk (X1.1)  Terobosan untuk mengembangkan produk.	90.8 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovasi room</li> <li>- Restaurant standar international</li> <li>- Promo-promo product food and beverage</li> <li>- Produk aplikasi hotel via smart phone</li> <li>- Hotel nuansa alam</li> <li>- Makanan dan paket kamar</li> <li>- Paket Promo hari spesial</li> <li>- Kamar luas, nyaman dan mewah</li> <li>- Promo Wedding Package</li> <li>- Pusat Kebugaran nyaman dan gratis</li> <li>- Promo Ballroom dan Meeting room</li> <li>- Lock pintu dengan sensor card</li> </ul>
Inovasi Layanan (X1.2)  Terobosan untuk mengembangkan layanan.	88.9 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses check in sangat mudah dan cepat</li> <li>- Menjaga kebersihan kamar</li> <li>- Meningkatkan layanan di restaurant dan cafe</li> <li>- Online check in</li> <li>- Proses Check in dengan barcode</li> <li>- Layanan jemput pelanggan</li> <li>- Ketepatan waktu pelayanan</li> <li>- Menerapkan 3S (Senyum, Salam, Sapa)</li> <li>- Koneksi internet kuat dan cepat</li> <li>- Service Excellent</li> <li>- Pelayanan sesuai protokol kesehatan selama pandemi covid</li> </ul>

Indikator / Pernyataan	Nilai Indeks	Temuan Penelitian - Presepsi Responden
Inovasi Teknologi (X1.3)  Adaptasi teknologi dan media untuk meningkatkan pelanggan.	91.3 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan website untuk informasi produk dan layanan</li> <li>- Kerjasama dengan Travel Agent</li> <li>- Scan barcode untuk informasi &amp; reservasi</li> <li>- Aplikasi Oyo, Traveloka, Tiket.com, Airy Room, Red Doorz, dll</li> <li>- Promosi marketing via sosial media Instagram, Facebook, dll</li> <li>- Testimoni dan complain via online.</li> </ul>
Inovasi Administrasi (X1.4)  Perbaiki prosedur administrasi agar lebih efektif dan efisien.	82.5 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrasi internal hotel paperless (mengurangi penggunaan kertas)</li> <li>- One time check in data</li> <li>- Pengembangan KPI (Key Performance Indicator)</li> <li>- Prosedur Deposit yang aman</li> <li>- Prosedur reservasi online</li> <li>- Pengembangan aplikasi agar user friendly</li> <li>- Perbaiki Prosedur 91 (pelaksanaan pembersihan kamar)</li> <li>- Pengembangan prosedur Keamanan dan kebersihan</li> </ul>

*Sumber: Hasil Survey Data Lapangan (2021)*

### 1. Indikator Inovasi Produk (X1.1)

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) juga tidak ada, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 22 orang atau 45.8% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 26 orang atau 54.2%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 90.8 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan

sebagian besar responden menyatakan sangat setuju hotel tempat mereka bekerja melakukan inovasi terhadap produk, temuan di lapangan juga menginformasikan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan sudah melakukan inovasi pada produk dengan melakukan renovasi pada kamar, menyediakan makanan di restaurant yang nyaman serta memberikan paket-paket promosi yang menarik seperti wedding package.

## **2. Indikator Inovasi Layanan (X1.2)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 1 orang atau 2.1%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 25 orang atau 52.1% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 22 orang atau 45.8%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 88.9 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju hotel tempat mereka bekerja melakukan inovasi terhadap layanan, terbukti dengan temuan di lapangan menginformasikan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan sudah melakukan inovasi pada layanan dengan memberikan pelayanan ramah kepada pelanggan, layanan

jemput pelanggan, layanan wifi dengan koneksi yang baik, serta memberikan layanan yang baik di restaurant dan cafe hotel.

### **3. Indikator Inovasi Teknologi (X1.3)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 1 orang atau 2,1%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 19 orang atau 39.6% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 28 orang atau 58.3%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 91.3 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja melakukan inovasi terhadap teknologi, terbukti dengan temuan di lapangan menginformasikan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan melakukan inovasi pada teknologi dengan memanfaatkan website dan sosial media untuk promosi marketing produk, serta memanfaatkan platform travel agent untuk memudahkan proses reservasi kamar.

#### **4. Indikator Inovasi Administrasi (X1.4)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 5 orang atau 10.4%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 32 orang atau 66.7% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 11 orang atau 22.9%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 82.5 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja melakukan inovasi terhadap administrasi, hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan menerapkan KPI (*Key Performance Indikator*) pada setiap bagian, mengembangkan prosedur 91 yaitu prosedur *House Keeping* juga memperbaiki prosedur keamanan.

### 5.1.2 SERVMO (Y<sub>1</sub>)

Tabel 5.4. Nilai Indeks Variabel SERVMO (Y<sub>1</sub>)

Indikator	Presentasi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	
		STS 1	TS 2	KS 3	S 4			SS 5
Y1.1	F	0	0	2	24	22	48	<b>88.3</b>
	%F	0.0%	0.0%	4.2%	50.0%	45.8%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	12.5	200.0	229.2	441.7	
Y1.2	F	0	0	2	27	19	48	<b>87.1</b>
	%F	0.0%	0.0%	4.2%	56.3%	39.6%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	12.5	225.0	197.9	435.4	
Y1.3	F	0	0	2	24	22	48	<b>88.3</b>
	%F	0.0%	0.0%	4.2%	50.0%	45.8%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	12.5	200.0	229.2	441.7	
Y1.4	F	0	0	2	22	24	48	<b>89.2</b>
	%F	0.0%	0.0%	4.2%	45.8%	50.0%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	12.5	183.3	250.0	445.8	
<b>Rata-rata Nilai Indeks Variabel</b>							<b>88.2</b>	

*Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)*

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel SERVMO pada tabel diatas menunjukkan nilai rata-rata indeks adalah 88.2 yaitu dapat di artikan variabel ini dalam kategori tinggi, presepsi responden mengenai indikator akan dijabarkan sebagai berikut:



Tabel 5.5. Temuan Penelitian / Presepsi Responden Terhadap Indikator Variabel SERVMO (Y<sub>1</sub>)

Indikator / Pernyataan	Nilai Indeks	Temuan Penelitian - Presepsi Responden
Orientasi Pelanggan (Y1.1)  Menjaga Kualitas layanan kepada pelanggan	88.3 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service Excellent</li> <li>- Memudahkan pelanggan proses check in</li> <li>- Mealbox dan Breakfast bisa di antar kamar</li> <li>- Menjaga Privasi pelanggan</li> <li>- Menjaga kepuasan pelanggan</li> <li>- Perbaiki mutu kamar dan interior</li> <li>- Perbaiki mutu food and beverage</li> <li>- Courtesy dan reconfirm</li> <li>- Karyawan ramah dan terampil</li> <li>- Layanan customer service 24 jam</li> <li>- Jika ada keluhan di respon dengan cepat dan benar</li> </ul>
Orientasi Pesaing (Y1.2)  Memiliki pengetahuan dan merespon persaingan	87.1 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisa data harian untuk mengatur strategi bisnis</li> <li>- Lebih dahulu menggunakan Teknologi baru</li> <li>- Mengetahui rate harga kompetitor</li> <li>- Memberikan harga lebih rendah dari kompetitor</li> <li>- Menjual keunggulan produk (nuansa alam)</li> <li>- Adaptasi terhadap produk kompetitor.</li> <li>- Lebih agresif promosi</li> <li>- Memiliki tim market intelegen</li> <li>- Mencari informasi occupancy competition</li> </ul>
Orientasi Jangka Panjang (Y1.3)  Pengembangan layanan dan memiliki rencana jangka panjang	88.3 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan fasilitas dan service.</li> <li>- Investasi teknologi seperti pengembangan website dan aplikasi digital</li> <li>- Pengembangan area Valley Mobil parking.</li> <li>- Investasi pada manusia, pengembangan skil karyawan dengan memberi pelatihan.</li> </ul>

Indikator / Pernyataan	Nilai Indeks	Temuan Penelitian - Presepsi Responden
Orientasi Karyawan (Y1.4)  Pelatihan dan reward pada karyawan	89.2 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insentif dan bonus penjualan</li> <li>- reward sesuai dengan achievement masing2 karyawan</li> <li>- Pemilihan The Best Employee setiap bulan</li> <li>- Pemberian Voucher Room dan Voucher food &amp; beverage untuk karyawan dan keluarga</li> <li>- Kenaikan Gaji Tahunan</li> <li>- Pelatihan untuk karyawan baru</li> <li>- Bonus per 3 bulan (jika ramai pengunjung)</li> <li>- The Best Employee of the Year</li> </ul>

*Sumber: Hasil Survey Data Lapangan (2021)*

#### **1. Indikator Orientasi Pelanggan (Y1.1)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 2 orang atau 4,2%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 24 orang atau 50% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 22 orang atau 45.8%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 88.3 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki orientasi terhadap konsumen. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan sudah memiliki perilaku orientasi pelanggan dengan memberikan Service Excellent, Perbaikan mutu kamar dan

interior, perbaikan mutu food and baverage dan melayani customer service 24 jam.

## **2. Indikator Orientasi Pesaing (Y1.2)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 2 orang atau 4.2%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 27 orang atau 56.3% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 19 orang atau 49.6%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 87.1 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki orientasi terhadap pesaing. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan sudah memiliki perilaku orientasi pesaing dengan berupaya mencari tau produk-produk kompetitor dan berusaha adaptasi dan menciptakan produk-produk yang lebih menarik.

## **3. Indikator Orientasi Jangka Panjang (Y1.3)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang

Setuju (KS) sebanyak 2 orang atau 4.2%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 24 orang atau 50% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 22 orang atau 45.8%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 88.3 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki orientasi jangka panjang. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan sudah memiliki perilaku jangka panjang dengan mengembangkan fasilitas dan sistem dan investasi terhadap teknologi.

#### **4. Indikator Orientasi Karyawan (Y1.4)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 2 orang atau 4.2%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 22 orang atau 45.8% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 24 orang atau 50%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 89.2 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki orientasi terhadap karyawan. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel

bintang di Balikpapan sudah memiliki perilaku orientasi karyawan dengan memberikan pelatihan untuk pengembangan skill dan pengetahuan, serta memberikan insentif, bonus dan penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi untuk menjaga kinerja karyawan.

### 5.1.3 Organizational Performance (Y2)

Tabel 5.6. Nilai Indeks Variabel *Organizational Performance* (Y<sub>2</sub>)

Indikator	Presentasi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	
		STS 1	TS 2	KS 3	S 4			SS 5
Y2.1	F	0	0	5	33	10	48	<b>82.1</b>
	%F	0.0%	0.0%	10.4%	68.8%	20.8%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	31.3	275.0	104.2	410.4	
Y2.2	F	0	0	5	33	10	48	<b>82.1</b>
	%F	0.0%	0.0%	10.4%	68.8%	20.8%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	31.3	275.0	104.2	410.4	
Y2.3	F	0	0	3	29	16	48	<b>85.4</b>
	%F	0.0%	0.0%	6.3%	60.4%	33.3%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	18.8	241.7	166.7	427.1	
Y2.4	F	0	0	5	28	15	48	<b>84.2</b>
	%F	0.0%	0.0%	10.4%	58.3%	31.3%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	31.3	233.3	156.3	420.8	
Y2.5	F	0	0	2	25	21	48	<b>87.9</b>
	%F	0.0%	0.0%	4.2%	52.1%	43.8%	100%	
	(%FxS)	0.0	0.0	12.5	208.3	218.8	439.6	
<b>Rata-rata Nilai Indeks Variabel</b>							<b>84.3</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks variabel *Organizational Performance* pada tabel di atas menunjukkan nilai rata-rata indeks adalah 84.3 yaitu dapat diartikan variabel ini dalam kategori tinggi, persepsi responden mengenai indikator akan dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.7. Temuan Penelitian / Presepsi Responden Terhadap Indikator Variabel *Organizational Performance* (Y<sub>2</sub>)

Indikator / Pernyataan	Nilai Indeks	Temuan Penelitian - Presepsi Responden
Profitabilitas (Y2.1)  Tingkat keuntungan 3 tahun terakhir (2017-2020).	82.1 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahun 2017-2019 pendapatan 70-90 %</li> <li>- Tahun 2019-2020 pendapatan 50- 60 %</li> <li>- Beberapa hotel pendapatan menengah namun masih membiayai operational hotel.</li> <li>- Membayar invoice vendor masih tepat waktu.</li> <li>- Sebelum pandemi Banyak Event (terutama pernikahan)</li> <li>- Pendapatan selain kamar dari restaurant dan tempat hiburan</li> <li>- 2017-2018 Cukup Baik. namun 2019 akhir sampai 2021 kena dampak pandemi</li> <li>- Pendapatan bertambah terutama sistem Hotel Chains</li> <li>- Keuntungan tambahan sebagai tempat karantina covid-19</li> <li>- Kerjasama dengan koorporasii sebagai tempat karantina</li> </ul>
Tingkat hunian kamar (Y2.2)  Tingkat hunian kamar 3 tahun terakhir (2017-2020).	82.1 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat hunian tinggi sebelum tahun 2020</li> <li>- Hotel bintang 3 keatas sebagian besar tamu dari kalangan koorporat</li> <li>- Hotel bintang 3 kebawah sebagian besar tamu dari kalangan umum</li> <li>- Kondisi normal walaupun pandemi terutama hotel bintang 1 dan 2.</li> <li>- Occupancy rata-rata perbulan berkisar 60-75% (tingkat hunian)</li> <li>- Tingkat hunian dipengaruhi persaingan harga antar hotel</li> </ul>

Indikator / Pernyataan	Nilai Indeks	Temuan Penelitian - Presepsi Responden
<p>Pertumbuhan Pengunjung (Y2.3)</p> <p>Tingkat pertumbuhan pengunjung 3 tahun terakhir (2017-2020).</p>	85.4 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2017-2018 pertumbuhan cukup baik</li> <li>- Banyak event dan MICE (Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition)</li> <li>- Tinggi sebelum 2020</li> <li>- Range 70 sd 80 %</li> <li>- Pertumbuhan pengunjung di pengaruhi pertumbuhan holtel2 baru di Balikpapan.</li> <li>- Sebelum Covid 19 Hunian diatas 70%</li> <li>Setelah Covid 19 Hunian Hanya terisi 50%</li> <li>- 60%</li> </ul>
<p>Kepuasan Pelanggan (Y2.4)</p> <p>Mampu menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan?</p>	84.2 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelanggan puas dengan Extra Ordinary Service</li> <li>- Menerapkan Service Excellent</li> <li>- Pelanggan puas dengan Pelayanan dan kebersihan</li> <li>- Kepuasan karena proses reservasi dan check in lebih mudah menggunakan aplikasi digital.</li> <li>- Mengetahui Keinginan dan kebutuhan pelanggan</li> <li>- Courtesy dan menanyakan pengalaman menginap tamu.</li> <li>- Memberikan pengalaman fasilitas terbaik seperti restoran dan kolam berenang</li> <li>- Menerima kritik dan saran</li> <li>- Pelanggan puas dengan Harga Murah Fasilitas Bagus.</li> <li>- Pelanggan yakin dan puas dengan protokol kesehatan hotel selama pandemi</li> </ul>
<p>Retensi Pelanggan (Y2.5)</p> <p>Mampu mempertahankan pelanggan lama</p>	87.9 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsistensi Pelayanan</li> <li>- Memberikan spesial rate untuk pelanggan atau member</li> <li>- Mengikuti kemauan pelanggan</li> <li>- Maintenance relationship dengan memberikan ucapan selamat ulang tahun</li> <li>- Memberikan Discount khusus member</li> <li>- Mengirimkan Promo via WA/Email</li> <li>- Memberikan informasi upgrade room / fruit basket</li> </ul>

*Sumber: Hasil Survey Data Lapangan (2021)*

## **1. Indikator Profitabilitas (Y2.1)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 5 orang atau 10.4%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 33 orang atau 68.8% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 10 orang atau 20.8%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 82.1 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki profitabilitas yang cukup baik. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan memiliki profitabilitas terutama pada tahun 2017-2018 dimana tingkat keuntungan hotel 70-90 %, lalu saat 2019-2020 tingkat keuntungan mulai menurun dikarenakan ada pandemi covid-19, namun penurunan tidak begitu berpengaruh dengan kondisi finansial hotel dimana hotel masih mampu membiayai operasional, membayar invoice tagihan vendor dengan tepat waktu.

## **2. Indikator Tingkat hunian kamar (Y2.2)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang



memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 5 orang atau 10.4%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 33 orang atau 68.8% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 10 orang atau 20.8%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 82.1 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka telah mampu bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki tingkat hunian kamar cukup baik. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan memiliki tingkat hunian kamar yang cukup baik terutama pada tahun 2017-2018, lalu saat pandemi covid-19 hotel mampu menjaga tingkat hunian agar tidak menurun signifikan dengan cara menjadikan hotel sebagai tempat karantina covid-19.

### **3. Indikator Pertumbuhan Pengunjung (Y2.3)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 3 orang atau 6.5%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 29 orang atau 60.4% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 16 orang atau 33.3%. Nilai indeks indikator ini adalah

sebesar 85.4 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki pertumbuhan pelanggan cukup baik. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan memiliki pertumbuhan pelanggan cukup baik terutama pada tahun 2017-2018, pada saat itu banyak di adakan event dan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*)

#### **4. Indikator Kepuasan Pelanggan (Y2.4)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 5 orang atau 10.4%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 28 orang atau 58.3% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 15 orang atau 31.3%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 84.2 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki tingkat kepuasan pelanggan cukup baik. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan mampu menjaga tingkat kepuasan pelanggan dengan memberikan Service Excellent, Mengetahui

keinginan dan kebutuhan pelanggan dan menindak lanjuti segala saran dan masukan pelanggan.

#### **5. Indikator Retensi Pelanggan (Y2.5)**

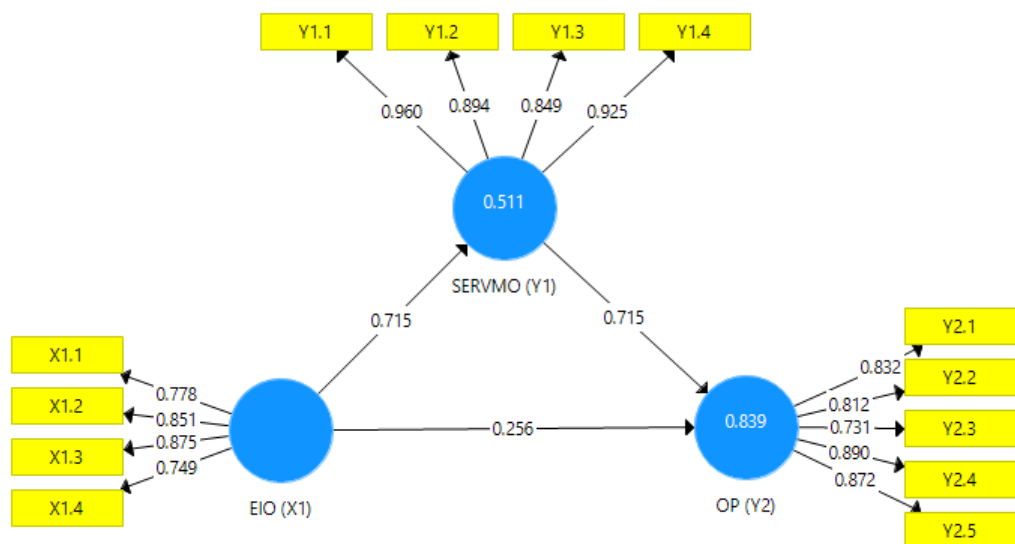
Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam jawaban responden bahwa tidak ada responden yang memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), terhadap jawaban Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut sedangkan yang memilih jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 2 orang atau 4.2%, untuk jawaban Setuju (S) responden yang memilih jawaban tersebut sebanyak 25 orang atau 52.1% dan responden yang memilih jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak 21 orang atau 43.8%. Nilai indeks indikator ini adalah sebesar 87.9 menunjukkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi dan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa bahwa hotel tempat mereka bekerja memiliki retensi pelanggan cukup baik atau mampu mempertahankan pelanggan lama. hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa sebagian besar hotel-hotel bintang di Balikpapan memiliki konsistensi dalam pelayanan, memberikan spesial rate untuk pelanggan member, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan selalu memberikan informasi terbaru terkait produk-produk baru dan promosi-promosi menarik.

## 5.2. Analisa Data

### 5.2.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *Outer Model* digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran untuk uji validitas dan realibilitas. Evaluasi pengukuran outer model dapat dilihat berdasarkan hasil nilai *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* yang secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut.

Gambar 5.1 Tampilan Hasil PLS Algorithm



Sumber: Keluaran Smart PLS (2021)

#### 5.2.1.1 Convergent Validity

Salah satu pengujian validitas adalah *convergent validity* yang merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator yang bersifat refleksif. Evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel

latennya. Kriteria uji validitas suatu indikator dikatakan valid jika koefisien outer loading diantara 0.60 – 0.70, namun untuk analisis outer loading diatas 0.50 direkomendasikan oleh Ghazali and Latan, (2012).

Tabel 5.8. *Convergent validity*

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Koefisien Outer Loading	Keterangan
<b>EIO</b>	X1.1	0.778	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	X1.2	0.851	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	X1.3	0.875	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	X1.4	0.749	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
<b>SERVMO</b>	Y1.1	0.960	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	Y1.2	0.894	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	Y1.3	0.849	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	Y1.4	0.925	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
<b>OP</b>	Y2.1	0.832	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	Y2.2	0.812	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	Y2.3	0.731	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	Y2.4	0.890	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity
	Y2.5	0.872	0.5	Validitas tinggi Memenuhi convergent validity

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas maka dapat diketahui bahwa hasil nilai loading >0.60 dinyatakan memenuhi unsur pengujian validitas secara validitas konvergen (*Convergent Validity*) sedangkan nilai loading >0.50 menurut Ghazali and Latan, (2012) dapat direkomendasikan sebagai nilai yang memenuhi syarat validitas

konvergen (*Convergent Validity*). Dengan demikian dapat dinyatakan semua indikator pada semua variabel penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi unsur validitas dengan telah dianalisis berdasarkan analisis pengujian validitas konvergen (*convergent validity*). Adapun nilai tertinggi memenuhi *discriminant validity* yaitu:

- 1) Untuk Variabel X1 nilai loading tertinggi berada pada X1.3 dengan nilai loading 0.875 dan nilai loading terendah berada pada X1.4 dengan nilai 0.749
- 2) Untuk variabel Y1 nilai loading tertinggi berada pada Y1.1 dengan nilai loading 0.960 dan Nilai terendah pada Y1.3 dengan nilai loading 0.849.
- 3) Untuk Variabel Y2 nilai loading tertinggi berada pada Y2.4 dengan nilai loading 0.890 dan nilai loading terendah berada pada Y2.3 dengan nilai loading 0.731.

### **5.2.1.2 Discriminate Validity**

Pengukuran validitas diskriminan dari model pengukuran dimulai berdasarkan nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dapat dikatakan valid. Berdasarkan pada Tabel 5.10 dari analisis PLS menunjukan bahwa nilai *cross loading* indikator setiap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya pada baris yang sama.

Tabel 5.9. *Cross Loading*

Indikator	EIO (X1)	SERVMO	OP (Y2)
X1.1	<b>0.778</b>	0.519	0.490
X1.2	<b>0.851</b>	0.595	0.621
X1.3	<b>0.875</b>	0.656	0.650
X1.4	<b>0.749</b>	0.546	0.713
Y1.1	0.730	<b>0.960</b>	0.865
Y1.2	0.637	<b>0.894</b>	0.884
Y1.3	0.479	<b>0.849</b>	0.710
Y1.4	0.717	<b>0.925</b>	0.787
Y2.1	0.519	0.601	<b>0.832</b>
Y2.2	0.519	0.597	<b>0.812</b>
Y2.3	0.644	0.782	<b>0.731</b>
Y2.4	0.757	0.725	<b>0.890</b>
Y2.5	0.683	0.925	<b>0.872</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Pada tabel 5.10 ini juga akan dapat terlihat bagaimana nilai *cross loading* indikator pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari variabel Entrepreneurial Innovativeness Orientation (EIO) yang memiliki empat indikator, variabel Service-driven Market Orientation (SERVMO) yang memiliki empat indikator, variable budaya organisasi yang memiliki enam indikator dan variabel Organizational Performance yang terdiri dari lima indikator.

Nilai *cross loading* indikator pada variabel Entrepreneurial Innovativeness Orientation (X1) masing-masing adalah 0.778; 0.851; 0.875; 0.749 lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* indikator pada variabel laten lainnya pada deretan baris yang sama, sehingga instrumen penelitian dapat dikatakan **valid diskriminan**.

Nilai *cross loading* indikator pada variabel SERVMO (Y1) masing-masing adalah 0.960; 0.894; 0.849; 0.925; lebih besar dibandingkan

nilai *cross loading* indikator pada variabel laten lainnya pada deretan baris yang sama, sehingga instrumen penelitian dapat dikatakan **valid diskriminan**.

. Nilai *cross loading* indikator pada variabel Organizational Performance (Y2) masing-masing adalah 0.832; 0.812; 0.731; 0.890; 0.872; lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* indikator pada variabel laten lainnya pada deretan baris yang sama, sehingga instrumen penelitian dapat dikatakan **valid diskriminan**.

### 5.2.1.3 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.7 dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.10. *Cronbach Alpha & Composite Reliability*

Variable	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Akar Average Variance Extracted $\sqrt{\text{(AVE)}}$
EIO (X1)	0.830	0.836	0.887	0.664
SERVMO (Y1)	0.928	0.939	0.949	0.824
OP (Y2)	0.887	0.899	0.916	0.687

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

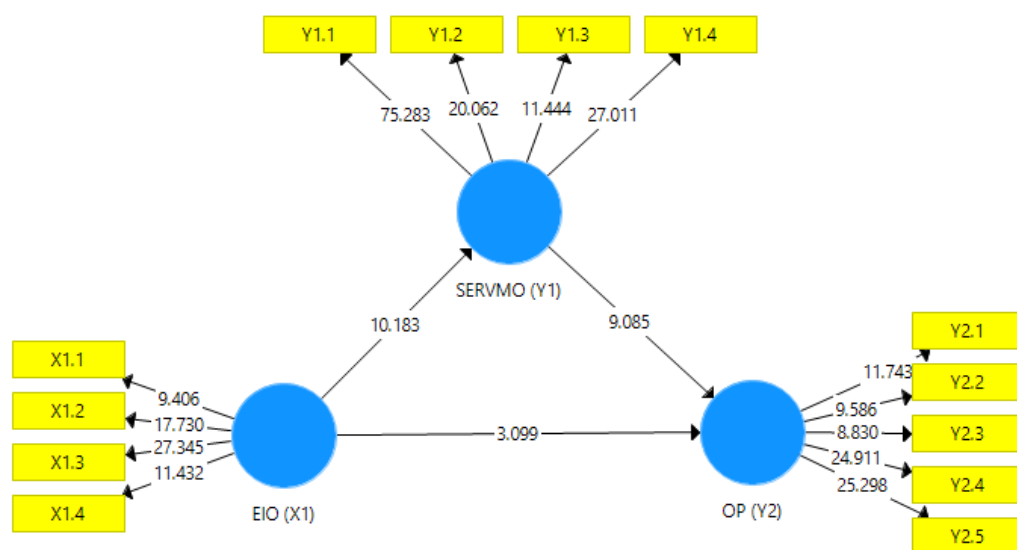


Hasil pengujian pada tabel 5.11 di atas menunjukkan bahwa hasil *cronhacs alpha* seluruhnya memiliki nilai lebih dari 0.6 sehingga dapat dikatakan seluruh variabel dikatakan reliabel dan hasil *composite reliability* seluruhnya memiliki nilai di atas 0.70 menunjukkan bahwa *composite reliability* telah tercapai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel laten memiliki tingkat keandalan yang baik.

### 5.2.2. Uji Hipotesis (*Inner Model*)

Evaluasi inner model ini digunakan untuk mengukur dan menjelaskan hubungan antar variabel yang satu dengan yang lain. Evaluasi inner model dapat dievaluasi dengan menggunakan R-square ( $R^2$ ) dan nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Adapun model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut dan diterangkan dalam gambar 5.2

Gambar 5.2. PLS Boothstrapping



Sumber: Keluaran Smart PLS (2021)

### 5.2.2.1. Nilai R-square ( $R^2$ )

Menguji model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *Goodness of the fit*. Variabel *Organizational Performance* memperoleh nilai R-square sebesar 0.839 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel *Organizational Performance* dapat dijelaskan oleh variabel yang digunakan dalam penelitian sebesar 83.9% sedangkan sisanya 16.1% (100% - 83.9%) dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Begitu juga dengan variabel SERVMO dengan nilai R-square yang didapat sebesar 0.511 atau 51.1%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel SERVMO dapat dijelaskan oleh variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 51.1% sedangkan sisanya 48.9% (100% - 51.1%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil nilai R-square selengkapnya disajikan pada tabel 5.12 di bawah ini.

Tabel 5.11. Nilai R-Square

Variabel	Nilai R Square	Adjusted R Square
SERVMO (Y1)	0.511	0.500
OP (Y2)	0.839	0.832

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Nilai R-square menunjukkan tingkat determinasi variabel Eksogen terhadap variabel Endogen, nilai R-square semakin besar menunjukkan determinasi yang semakin baik. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1.

*Adjusted R-Square* adalah nilai *R-Square* yang telah disesuaikan, nilai ini selalu lebih kecil dari *R-Square* dan angka ini bisa memiliki harga negatif. Menurut Santoso, (2001) bahwa lebih dari dua variabel bebas digunakan  $Adjusted R^2$  sebagai koefisien determinasi.

*Adjusted R-Square* dalam penelitian ini adalah *Adjusted R-Square* 0.500 menunjukkan kontribusi secara bersama-sama variabel *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* ( $X_1$ ) dan variabel *Organizational Performance* ( $Y_2$ ) terhadap variabel *SERVMO* ( $Y_1$ ) sebesar 0.500 atau 50% sisanya 50% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian .

*Adjusted R-Square* dalam penelitian ini adalah *Adjusted R-Square* 0.832 menunjukkan kontribusi secara bersama-sama variabel *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* ( $X_1$ ) dan variabel *SERVMO* ( $Y_1$ ) terhadap variabel *Organizational Performance* ( $Y_2$ ) sebesar 0.832 atau 83.2% sisanya 16.8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian .

#### **5.2.2.2. Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

*Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) yang dapat digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model, Apabila nilai  $Q^2$  semakin mendekati nilai 1, maka dapat dikatakan bahwa model struktural memiliki prediksi yang relevansi Ghazali and Latan, (2012).

Rumus yang digunakan adalah:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.511) (1 - 0.839)$$

$$Q^2 = 1 - (0.489) (0.161)$$

$$Q^2 = 1 - 0.079$$

$$Q^2 = 0.921$$

Keterangan :

$Q^2$  : nilai *Predictive Relevance*

$R_1^2$  : nilai R-Square variabel Motivasi

$R_2^2$  : nilai R-Square variabel Kinerja

Dengan hasil  $Q^2 = 0.921$  mendekati 1 maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dapat digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model yang memiliki prediksi yang relevansi.

### 5.2.3. Pengujian Hipotesis Langsung

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel masing-masing. Setiap hubungan yang dihipotesiskan akan melalui simulasi menggunakan metode *bootstrapping*. Metode *bootstrapping* dimaksudkan untuk meminimalisir masalah data penelitian yang tidak normal. Hasil pengujian melalui metode *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

Tabel 5.12. Koefisien Jalur, T-Statistik, dan P-Value Hasil Analisis

Pengaruh variabel ke variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation	T Statistik ( O/STDEV )	P Value
EIO (X1) --> SERVMO (Y1)	0.715	0.716	0.070	10.183	0.000
EIO (X1) --> OP (Y2)	0.256	0.246	0.083	3.099	0.002
SERVMO (Y1) --> OP (Y2)	0.715	0.726	0.079	9.085	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Menjawab permasalahan pada bagian sebelumnya dapat dilihat dari nilai tabel 5.13. yang masing-masing dapat dijelaskan seperti berikut:

**1. Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) terhadap SERVMO**

Orientasi kewirausahaan berbasis inovasi (EIO) berpengaruh positif yaitu sebesar 0.715 terhadap SERVMO, artinya semakin baik EIO akan meningkatkan SERVMO. Nilai t-statistik menunjukkan nilai 10.183 ( $>1.96$ ) yang berarti hubungan EIO dan SERVMO signifikan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan maka **hipotesis 1 diterima.**

**2. Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) terhadap *Organizational Performance* (OP)**

Orientasi kewirausahaan berbasis inovasi (EIO) berpengaruh positif yaitu sebesar 0.256 terhadap kinerja organisasi (OP), artinya semakin baik EIO maka semakin meningkatnya OP. Nilai t-statistik menunjukkan nilai 3.099 ( $>1.96$ ) yang berarti hubungan EIO dan OP signifikan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan maka **hipotesis 2 diterima.**

**3. Pengaruh SERVMO terhadap *Organizational Performance* (OP)**

SERVMO berpengaruh positif yaitu sebesar 0.715 terhadap *Organizational Performance* (OP), artinya semakin baiknya SERVMO maka semakin meningkatnya OP. Nilai t-statistik menunjukkan nilai

9.085 (>1.96) yang berarti hubungan SERVMO dan OP signifikan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan maka **hipotesis 3 diterima**.

#### 5.2.4. Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan tujuan untuk menguji terhadap adanya pengaruh secara tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel *moderating*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila p value  $\leq$  level of significance ( $\alpha = 5\%$ ) maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui ringkasan dalam tabel berikut:

Tabel 5.13 Pengaruh Tidak Langsung Spesifik

Pengaruh Variabel			Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistik (IO/STDEVI)	P Value
Eksogen	Mediasi	Endogen					
EIO (X1)	SERVMO (Y1)	OP (Y2)	0.511	0.521	0.083	6.145	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

#### 1. Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) terhadap *Organizational Performance* (OP) melalui SERVMO

Dari tabel 5.14 dapat dilihat nilai original sample estimate variable SERVMO terhadap variabel Orientasi kewirausahaan berbasis inovasi (EIO) ke Variabel kinerja organisasi (OP) adalah sebesar 0.511 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 6.145

(>1.96). Nilai original sample estimate positif mengindikasikan bahwa SERVMO berpengaruh memoderasi secara kuat tidak langsung dan signifikan terhadap variabel EIO ke OP.

### **5.3. Pembahasan**

Sebuah Organisasi layanan seperti industri perhotelan, menciptakan nilai bagi pelanggan melalui berbagai kegiatan pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar dan juga orientasi kewirausahaan hotel itu sendiri. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berbasis inovasi dan orientasi pasar berbasis layanan memiliki pengaruh positif kinerja hotel. Kondisi ini memperlihatkan bahwa orientasi kewirausahaan berbasis inovasi merupakan komponen strategis dalam penciptaan strategi berorientasi pasar yang melayanidan kinerja hotel di kota Balikpapan.

Pembahasan hipotesis penelitian ini memuat penjelasan mengenai pengaruh antara variabel penelitian orientasi kewirausahaan berbasis inovasi (EIO), dan orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) dan Kinerja Hotel di kota Balikpapan. Uraian pembahasan hasil pengujian hipotesis peneitian ini akan dijelaskan sebagai berikut

#### **5.3.1. Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO)**

##### **Terhadap SERVMO**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh orientasi kewirausahaan berbasis inovasi (EIO) terhadap orientasi pasar

berbasis pelayanan (SERVMO) pada Industri perhotelan kota Balikpapan berpengaruh positif dan signifikan. Selain itu, EIO dan SERVMO memiliki hubungan yang erat dan positif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pelaksanaan EIO maka SERVMO semakin baik.

Pelaksanaan orientasi kewirausahaan berbasis inovasi mampu meningkatkan dan memberikan kontribusi yang baik pada pelaksanaan orientasi pasar berbasis layanan (SERVMO) Industri perhotelan di kota Balikpapan. Artinya pelaksanaan orientasi kewirausahaan berbasis inovasi secara internal dipengaruhi oleh inovasi produk, inovasi pelayanan, inovasi teknologi dan juga inovasi administrasi.

(1) Inovasi produk fakta dilapangan menunjukan bahwa pelaku wirausahaan atau pihak hotel melakukan banyak hal seperti memberikan promosi-promosi di hari-hari khusus misal promosi akhir tahun, ada juga yang menawarkan produk fasilitas lengkap dengan gratis spa dan sauna, restaurant dengan makanan terbaik, selain itu ada pula yang mengedepankan produk dari sisi keamanan (security) dengan memberikan lock pintu sensor card di semua kamarnya.

Dalam hal ini pelaku industri perhotelan telah memahami pentingnya perilaku yang berorientasi kewirausahaan berbasis inovasi untuk menunjang perusahaan atau organisasi yang berorientasi pasar berbasis layanan (SERVMO), karena perusahaan atau organisasi yang berorientasi pasar memulai analisa dan strateginya dengan memahami kondisi dan situasi konsumen dan kompetitornya, lalu merencanakan



kondisi jangka panjang serta memahami kondisi internal karyawannya dan hal-hal ini diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

(2) Inovasi pelayanan dilakukan oleh pihak hotel dalam bentuk *Service Excellent*, pelayanan dengan keramahtamahan, penjemputan tamu di bandara, koneksi jaringan internet (wifi) yang cepat dan kuat, serta pelayanan customer service / resepsionis yang melayani 24 jam. Pihak hotel juga melakukan inovasi dari sisi administrasi dengan melakukan perbaikan dari sisi SOP (Standar Operasional Prosedur) yaitu prosedur akunting, prosedur House Keeping pelaksanaan pembersihan kamar dan prosedur keamanan.

(3) Inovasi teknologi di wujudkan dalam 2 bentuk yaitu dalam rangka pemasaran dan kemudahan pelanggan untuk reservasi atau mendapatkan informasi, teknologi sosial media seperti instagram, facebook serta website menjadi wadah untuk melakukan pemasaran produk-produk hotel seperti kamar dengan murah dan restoran dengan makanan tertentu, lalu teknologi online travel agent seperti Traveloka, OYO, RedDoorz dan Airy Rooms menjadi platform atau wadah bagi konsumen untuk melakukan reservasi kamar secara online dengan jauh lebih mudah dibandingkan dengan cara konvensional.

(4) Inovasi administrasi di implementasikan dalam beberapa bentuk seperti menerapkan KPI (*Key Performance Indikator*) pada setiap department, mengembangkan prosedur 91 (prosedur *House Keeping*) dan juga prosedur keamanan hotel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hernández-Perlines *et al.*, (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ketiga dimensi inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan, Dan juga Lee *et al.*, (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis finansial dan non finansial.

### **5.3.2. Pengaruh SERVMO Terhadap *Organizational Performance* (OP)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai SERVMO sudah dikategorikan tinggi, hal ini dapat dilihat dari rata-rata jawaban responden terhadap pertanyaan SERVMO yang dinilai dari 4 indikator adalah sebesar 88.2 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator SERVMO yang berdampak dominan terhadap kinerja organisasi industri hotel yaitu orientasi terhadap karyawan sementara indikator dengan nilai pengaruh paling rendah adalah orientasi terhadap pesaing yang artinya indikator ini tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja hotel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh SERVMO terhadap kinerja organisasi Industri perhotelan kota Balikpapan berpengaruh positif dan signifikan. Selain itu, SERVMO dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang erat dan positif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pelaksanaan SERVMO maka kinerja organisasi semakin baik.

Prioritas utama dari orientasi pasar berbasis pelayanan yang direfleksikan dengan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi karyawan dan orientasi jangka panjang yang akan meningkatkan daya saing dan kinerja pada Industri perhotelan Kota Balikpapan serta dalam menghadapi pasar yang fluktuatif.

Orientasi pasar berbasis layanan menyiratkan bahwa bisnis memperoleh informasi dari pelanggan tentang kebutuhan dan preferensi mereka dan kemudian mengambil tindakan berdasarkan informasi tersebut, sementara mempertimbangkan kompetisi dan regulasi. Dalam lingkungan pemasaran dinamis, pemasar terus memodifikasi menawarkan campuran mereka dalam menanggapi dan atau dalam mengantisipasi perubahan kebutuhan dan tindakan pesaing. Upaya yang konsisten seperti oleh perusahaan berorientasi pasar mempersempit kesenjangan persepsi antara manajemen perusahaan dan pelanggan.

(1) Orientasi pelanggan diwujudkan dalam bentuk memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan kualitas pelayanan terbaik seperti melakukan *Service Excellent*, menerapkan 3S (Senyum, Salam, Sapa), menyediakan koneksi jaringan internet yang bagus, dan juga Memudahkan pelanggan dalam proses reservasi kamar dengan menggunakan aplikasi di smartphone, serta perbaikan mutu food and baverage dan memberikan pelayanan customer service 24 jam. (2) Orientasi pesaing di tanggap dengan melakukan studi banding kelebihan dan kekurangan kompetitor, lebih agresif terhadap pasar, dan

memberikan paket-paket promosi yang lebih menarik daripada produk yang di tawarkan pesaing, temuan di lapangan juga pelaku industri selalu berupaya mencari tau produk-produk kompetitor dan berusaha adaptasi menciptakan produk-produk yang lebih unggul dan menarik.

(3) Orientasi jangka panjang di implementasikan oleh pelaku bisnis dengan cara melakukan perbaikan dan pengembangan aset dan fasilitas hotel, lalu di terapkan juga dengan investasi terhadap sistem dan teknologi. (4) Orientasi karyawan di buktikan dengan memberikan *reward*, intensif dan bonus kepada karyawan untuk memotivasi karyawan agar memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan usaha organisasi, selain itu pemilihan karyawan terbaik dengan mengadakan event "*The Best Employee of the Year*" merupakan bentuk nyata yang di lakukan dalam hal orientasi terhadap karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aziz *et al.*, (2019) pada penelitiannya menunjukan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki hubungan yang baik dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. dan juga penelitian oleh Tricahyadinata *et al.*, (2015) yang menunjukkan bahwa SERVMO berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan lalu SERVMO juga sebagai mediasi yang memiliki pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. serta Hilman and Kaliappen, (2014) pada penelitiannya memberikan konfirmasi

pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi.

### **5.3.3. Pengaruh *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) Terhadap *Organizational Performance* (OP)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai *orientasi kewirausahaan berbasis Inovasi* (EIO) sudah dikategorikan tinggi, hal ini dapat dilihat dari rata-rata jawaban responden terhadap pertanyaan EIO yang dinilai dari 4 indikator adalah sebesar 88.3 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator EIO yang berdampak dominan terhadap kinerja hotel yaitu inovasi teknologi sementara untuk indikator dengan nilai pengaruh paling rendah adalah inovasi pelayanan yang artinya tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja hotel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh orientasi kewirausahaan berbasis inovasi (EIO) terhadap kinerja organisasi pada Industri perhotelan kota Balikpapan berpengaruh positif dan signifikan. Selain itu, EIO dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang erat dan positif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pelaksanaan EIO maka kinerja organisasi semakin baik.

Pelaksanaan orientasi kewirausahaan berbasis inovasi mampu meningkatkan dan memberikan kontribusi yang baik pada kinerja organisasi Industri perhotelan di kota Balikpapan. Dimana Orientasi kewirausahaan yang berbasis inovasi yang dimaksud dalam penelitian ini

adalah kemampuan pelaku wirausaha industri perhotelan untuk mengembangkan inovasi dari sisi oleh inovasi produk, inovasi pelayanan, inovasi teknologi dan juga inovasi administasi.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin tinggi kemampuan pelaku bisnis, karyawan/unit bisnis dalam berinovasi pada produk, pelayanan, teknologi dan administrasi, pengaruh terhadap keberhasilan kinerja yang diukur melalui profitabilitas, tingkat hunian kamar, pertumbuhan pelanggan serta retensi pelanggan. Artinya, dalam menjalankan aktivitas bisnis pelaku Industri Perhotelan di Kota Balikpapan telah menjalankan atau mengaplikasikan berbagai inovasi tersebut serta mampu mempertahankan kinerja oragnisasi industri perhotelan.

Pada penelitian ini kinerja organisasi industri perhotelan di kota Balikpapan dinilai dalam periode tiga tahun yaitu sejak 2017-2020, dimana (1) Profitabilitas masih pada kondisi cukup baik walaupun tidak sangat baik, dari pertanyaan terbuka di dapati profitabiltas terbaik di peroleh pada tahun 2017-2019, lalu pada tahun 2020 kondisi profitabilitas pada posisi menengah dan menurun dikarenakan adanya pandemi covid-19 sedikit banyak memberikan dampak, namun sebagian besar hotel-hotel bintang di Kota Balikpapan masih mampu membiayai operational hotel dan membayar tagihan supplier/vendor rekanan tepat waktu. (2) Tingkat hunian kamar sejalan dengan profitabilitas dimana tingkat hunian kamar terbaik di dapati pada tahun 2017-2019 lalu pada tahun 2020 ada penurunan tingkat hunian kamar karena kondisi pandemi Covid-19,

namun pihak hotel bisa menjaga tingkat hunian agar tidak menurun signifikan salah satunya dengan cara menjadikan hotel sebagai tempat karantina covid-19. (4) pertumbuhan pelanggan terbaik juga di dapati pada rentang tahun 2017-2019 dimana pertumbuhan pengunjung meningkat seiring dengan banyak mengadakan event dan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*).

(4) Kepuasan pelanggan juga dinilai dalam penelitian ini, dimana sebagian besar hotel meminta pelanggan memberikan testimoni dan selalu melakukan perbaikan atas segala saran dan keluhan dari pelanggan, sebagian hotel juga memiliki reputasi yang baik terkait kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik. hal ini sejalan dengan indikator (5) Retensi pelanggan dimana sebagian besar hotel di kota Balikpapan mampu mempertahankan pelanggannya untuk datang kembali, salah satunya dengan cara memberikan *rate* harga atau *discount* khusus untuk pelanggan lama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chege, Wang and Suntu, (2020) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi dan Informasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. dan juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriastuti, (2019) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Inovasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Relational Capabilities*, lalu *Relational Capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Co-creation* dan kinerja marketing.

#### **5.3.4. Perkembangan Statistik Tingkat Penghunian Kamar Hotel Bintang Kota Balikpapan**

Nilai rata-rata indeks variabel orientasi kewirausahaan berbasis Inovasi (EIO) sebesar sebesar 88.3 masuk dalam kategori tinggi, variabel SERVMO sebesar sebesar sebesar 88.2 masuk dalam kategori tinggi, dan variabel kinerja organisasi (OP) sebesar 84.3 masuk dalam kategori tinggi sehingga dapat di simpulkan semua varibel dalam penelitian ini memiliki nilai indeks yang tinggi.

Salah satu justifikasi atau alasan mengapa nilai rata-rata indeks variabel berada pada kategori tinggi adalah dikarenakan data yang di minta oleh penulis kepada responden yaitu data sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2020, penyebaran kuesioner dilakukan pada tahun 2021 dimana saat tahun tersebut terjadi pandemi covid-19 sehingga memberikan kesan bahwa bisnis perhotelan terkena dampak terhadap penurunan ekonomi akibat covid-19, namun dalam penelitian ini dampak dari pandemi covid-19 di minimalisir dengan meminta responden memberikan data atau informasi pada pertanyaan tertutup maupun pertanyaan terbuka sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 dimana pada tahun 2017 sampai tahun 2019 pandemi covid-19 tidak ada atau belum masuk di negara Indonesia.

Pada tahun 2020 identik dengan kondisi dan situasi sulit di karenakan dampak pandemic Covid-19 namun pada kenyataannya tingkat penghunian kamar hotel berbintang kota Balikpapan masih dalam kategori cukup baik



Pernyataan ini di dukung oleh data yang di keluarkan oleh Badan Pusat Statistik No. 26/11/6471/Th. I, pada tanggal 01 November 2021 dimana dalam laporan BPS tersebut menyebutkan pada bulan September 2021 Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Kota Balikpapan sebesar 55,38 %, mengalami peningkatan 12,95 poin dibanding TPK Bulan Agustus 2021.

Table. 5.14. Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Berbintang di Kota Balikpapan

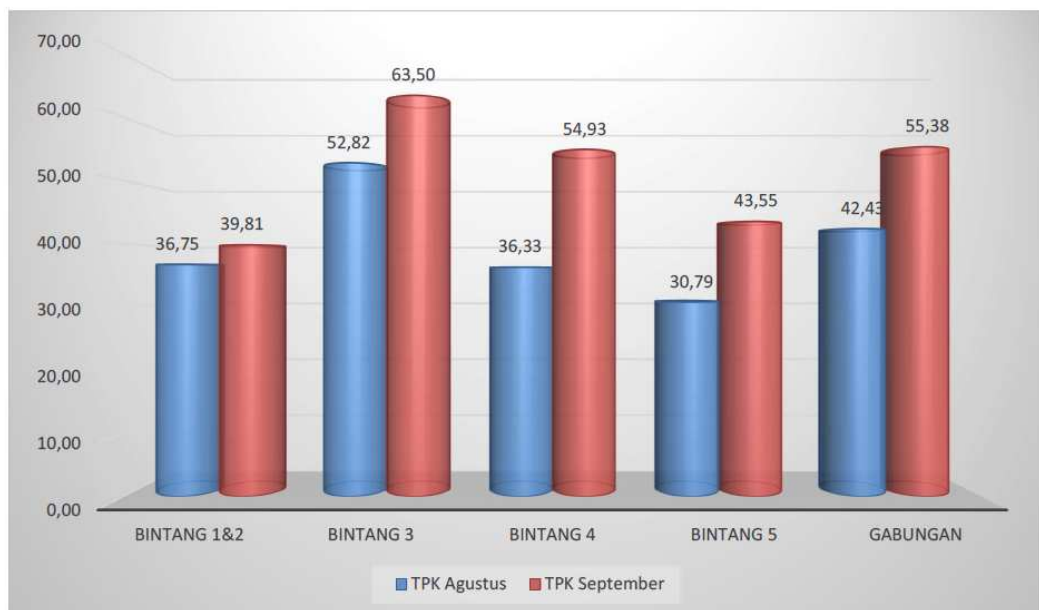
No	Klasifikasi Bintang	TPK (%)		Perubahan Terhadap Agustus 2021
		Agustus	September	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Bintang 1 & 2	36,75	39,81	3,06
2	Bintang 3	52,82	63,50	10,68
3	Bintang 4	36,33	54,93	18,60
4	Bintang 5	30,79	43,55	12,76
<b>GABUNGAN</b>		<b>42,43</b>	<b>55,38</b>	<b>12,95</b>

Sumber : Badan Pusat Statistik (2021)

Secara umum terjadi peningkatan Tingkat Penghunian Kamar di semua klasifikasi hotel bintang di Balikpapan di bulan September 2021. Pada bulan September 2021, Tingkat Penghunian Kamar hotel bintang 3 di Kota Balikpapan adalah sebesar 68,50 % dan tertinggi di antara klasifikasi hotel bintang lainnya. Dibandingkan dengan kondisi Agustus 2021, TPK hotel bintang 3 di Kota Balikpapan pada bulan September mengalami kenaikan sebesar 10,68 poin.

Klasifikasi hotel dengan Tingkat Penghunian Kamar tertinggi kedua adalah hotel bintang 4, pada bulan September 2021 tercatat TPK sebesar 54,93 %. Dibandingkan dengan kondisi Agustus 2021, TPK hotel bintang 4 mengalami kenaikan sebesar 18,60 poin. Hotel bintang 1&2 di bulan September mencatat Tingkat Penghunian Kamar paling kecil yakni 39,81%. Dibandingkan dengan kondisi Agustus 2021, Tingkat Penghunian Kamar Hotel bintang 1&2 mengalami peningkatan 3,06 poin.

Diagram 5.1 : Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Berbintang di Kota Balikpapan



Sumber : Badan Pusat Statistik (2021)

Sebuah referensi dari Bisnis.com Balikpapan dimana IHGMA (Indonesia Hotel General Manager Association) Kaltim menyatakan bahwa pelaku usaha perhotelan melihat peluang-peluang melalui inovasi di tengah pandemi Covid-19, berbagai inovasi yang dilakukan untuk menarik pengunjung sekaligus menggerakkan ekonomi di antaranya yaitu menyediakan pembayaran e-money, membuat

*marketplace* khusus untuk melakukan transaksi jual beli antarkaryawan, membuat promosi harga, dan sosialisasi melalui *platform* digital, bahkan dilihat dari tingkat hunian kamar sebagai contoh pada hotel MaxOne tingkat hunian kamar bulan April 2020 hingga Desember mengalami peningkatan yaitu dari 19.9% menjadi 69.4%, lalu pada semester I tahun 2021 sebesar 66.9%.

Sebagai bukti nyata hotel di kota Balikpapan mampu menjaga tingkat hunian kamar adalah referensi dari rri.co.id menyatakan seperti Hotel Four Points by Sheraton kembali mengalami peningkatan hunian kamar sejak awal 2021 yang hampir mencapai 90%, Walaupun berada di tengah pandemi covid 19 Hotel Four Point by Sheraton tetap mengedepankan kenyamanan dan pengalaman menginap kepada para pelanggannya. Lalu guna mengantisipasi penyebaran covid 19, Four Points juga menyiapkan ruangan khusus karantina atau Dedicated Room, serta seluruh pegawai Hotel juga sudah mendapatkan vaksinasi covid-19.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian maka beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) berpengaruh positive dan signifikan terhadap SERVMO pada Hotel Bintang di Kota Balikpapan. Dapat diartikan jika terjadi peningkatan terhadap *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) maka SERVMO akan meningkat yang menunjukkan pengaruh positif searah. dan jika terjadi penurunan dalam *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) maka SERVMO akan menurun juga dengan sifat nyata/signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti dan dapat diterima. Selanjutnya dari indikator yang ada inovasi produk, inovasi pelayanan, inovasi teknologi, dan inovasi administrasi, yang memperoleh nilai indikator tertinggi berdasarkan perhitungan statistika adalah Inovasi teknologi sebesar 27.345 yang mana hal ini menunjukkan bahwa inovasi teknologi merupakan indikator terbaik dan paling layak untuk di implemmentasikan pada industri perhotelan berbintang di kota Balikpapan.

2. SERVMO berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance* pada Hotel Bintang di Kota Balikpapan. Dapat diartikan jika terjadi peningkatan pada SERVMO maka *Organizational Performance* (OP) akan meningkat begitupun jika terjadi penurunan dalam SERVMO maka *Organizational Performance* (OP) akan menurun. Hal ini berarti bahwa SERVMO mempunyai pengaruh searah terhadap *Organizational Performance* (OP). Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti dan diterima. Selanjutnya dari indikator yang ada orientasi pelanggan, Orientasi pesaing, orientasi jangka panjang, dan orientasi karyawan, yang memperoleh nilai indikator tertinggi berdasarkan perhitungan statistika adalah orientasi pelanggan sebesar 75.283 yang mana hal ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan merupakan indikator terbaik dan paling layak untuk di implemmentasikan pada industri perhotelan berbintang di kota Balikpapan.
3. *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance* (OP) pada Hotel Bintang di Balikpapan. Dapat diartikan jika terjadi peningkatan terhadap *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) maka *Organizational Performance* (OP) akan meningkat begitupun jika terjadi penurunan dalam *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) maka *Organizational Performance* (OP) akan menurun. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan

dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terbukti dan diterima. Selanjutnya dari indikator yang ada profitabilitas, Tingkat hunian kamar, Pertumbuhan Pengunjung, Kepuasan Pelanggan, dan Retensi Pelanggan, yang memperoleh nilai tertinggi berdasarkan perhitungan statistika adalah Retensi Pelanggan sebesar 28.298 yang mana hal ini menunjukkan bahwa Retensi Pelanggan atau berupaya agar pengunjung agar datang kembali merupakan indikator terbaik dan paling layak untuk di implemantasikan pada industri perhotelan berbintang di kota Balikpapan.

4. *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) berpengaruh positive dan signifikan terhadap *Organizational Performance* (OP) Melalui SERVMO pada Hotel Bintang di Balikpapan. Dapat diartikan jika terjadi peningkatan terhadap *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) maka SERVMO akan meningkat dan juga akan mempengaruhi *Organizational Performance* (OP) untuk meningkat pula, sebaliknya jika terjadi penurunan terhadap *Entrepreneurial Innovativeness Orientation* (EIO) maka SERVMO akan menurun dan juga akan mempengaruhi *Organizational Performance* (OP) untuk menurun pula, Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat terbukti dan diterima.
5. Nilai hasil R-square Variabel SERVMO memperoleh nilai R-square sebesar 0.511 yang dapat di interpretasikan bahwa variabel SERVMO di pengaruhi oleh variabel yang digunakan dalam

penelitian ini sebesar 51.1%, sedangkan sisanya 48.9% (100% - 51.1%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

6. Nilai hasil R-square Variabel *Organizational Performance* memperoleh nilai R-square sebesar 0.839 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel *Organizational Performance* di pengaruhi oleh variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 83.9% sedangkan sisanya 16.1% (100% - 83.9%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.
7. Nilai hasil Q-square sebesar 0.921 yang mendekati nilai 1 (satu) yang mana dapat disimpulkan bahwa *Q-square* dapat digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model yang memiliki prediksi yang relevansi, atau dapat dikatakan model dalam keadaan baik atau fit terhadap data.

## 6.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan serta temuan lapangan yang telah dikemukakan, maka saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah :

### A. Bagi Industri Perhotelan Bintang

1. Penelitian ini menemukan bahwa perilaku orientasi kewirausahaan berbasis inovasi sudah di implementasikan pada industri hotel bintang di Balikpapan, perilaku ini disarankan agar di pertahankan dan di tingkatkan dalam segala kondisi, baik dalam kondisi ekonomi baik atau ekonomi kurang baik, dari indikator yang ada yaitu inovasi produk, Inovasi layanan, inovasi teknologi dan inovasi administrasi, indikator inovasi teknologi merupakan yang terbaik sehingga di sarankan untuk di implementasikan pada industri perhotelan bintang di Balikpapan dengan cara memanfaatkan teknologi seperti sosial media untuk promosi, website sebagai wadah informasi, dan *platform* aplikasi online untuk kemudahan pelanggan melakukan reservasi kamar.
2. Penelitian ini menemukan bahwa perilaku orientasi pasar berbasis pelayanan (SERVMO) sudah di implementasikan pada industri hotel bintang di Balikpapan, perilaku ini disarankan agar di pertahankan dan di tingkatkan dalam segala kondisi, dari indikator yang ada yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi jangka panjang dan orientasi karyawan, indikator orientasi



karyawan memiliki nilai tertinggi sehingga di sarankan agar orientasi terhadap karyawan ini di implementasikan pada industri perhotelan bintang di Balikpapan, dengan baiknya perilaku organisasi terhadap karyawan dapat memberikan dampak semakin baik pula pelayanan pada karyawan pada pelanggan, hal ini dapat di wujudkan dengan memberikan pelatihan, memberikan insentif, bonus dan penghargaan kepada karyawan.

3. Penelitian ini menemukan bahwa kinerja organisasi industri hotel bintang di Balikpapan sudah cukup baik, kinerja ini disarankan agar di pertahankan dan di tingkatkan dalam segala kondisi, dari indikator yang ada yaitu profitabilitas, tingkat hunian kamar, pertumbuhan pelanggan, kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan, indikator retensi pelanggan memiliki nilai tertinggi sehingga di sarankan agar kemampuan memepertahankan pelanggan ini di implementasikan pada industri perhotelan bintang di Balikpapan, hal ini dapat di wujudkan dengan cara memiliki konsistensi pelayanan, memberikan spesial rate untuk pelanggan member, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan selalu memberikan informasi terbaru terkait produk-produk baru dan promosi-promosi menarik kepada member.
4. Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi industri perhotelan di kota Balikpapan, diisarankan kepada pihak manajemen hotel agar melakukan terobosan melalui kombinasi antara menerapkan

orientasi kewirausahaan berbasis inovasi dengan menerapkan orientasi pasar berbasis pelayanan. Dimana kedua perilaku ini sudah terbukti memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja organisasi, baik itu pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung

5. Saat terjadi fluktuasi ekonomi hendaknya pelaku bisnis industri perhotelan di kota Balikpapan mampu beradaptasi dengan berbagai macam cara agar dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya, selain produk utama berupa kamar untuk menginap, pihak hotel berupaya mencari unit-unit usaha lain seperti restaurant dan fasilitas kebugaran, hal ini bisa dilakukan baik di dalam hotel maupun membuka cabang di luar hotel. seperti yang di lakukan hotel BlueSky dimana manajemen hotel memiliki unit usaha berupa restaurant Decafe yang mana restaurant tersebut dapat dikategorikan mewah dan terletak di area pusat hiburan di kota Balikpapan.

## **B. Bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang Orientasi Kewirausahaan berbasis Inovasi, peneliti diharapkan mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait, ataupun disarankan mengangkat indikator dalam variabel orientasi kewirausahaan menjadi variabel terbarukan semisal : orientasi

kewirausahaan berbasis Proaktif, orientasi kewirausahaan berbasis pengambilan resiko, dan lain sebagainya.

2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan meneliti tentang Orientasi pasar berbasis pelayanan SERVMO untuk perkembangan dan memperkaya literatur yang membahas terkait ini.
3. Dikarenakan penelitian ini berfokus pada hotel bintang yang ada di kota Balikpapan, Bagi peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian pada objek hotel non-bintang untuk mencari tahu perbandingan karakteristik hotel bintang dan non bintang apakah serupa atau tidak serupa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Manasra, E. et al. (2013) 'Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry', *Journal of Management Research*, 5(3), pp. 86–94. doi: 10.5296/jmr.v5i3.3509.
- Aziz, A. et al. (2019) 'the Role of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation in Firm Performance: a Malaysian Case', *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 12(5), pp. 35–45.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Boso, N., Story, V. M. and Cadogan, J. W. (2013) 'Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy', *Journal of Business Venturing*, 28(6), pp. 708–727. doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.04.001.
- BPS (2019a) *Data BPS (Badan Pusat Statistik)*. Balikpapan. doi: 1305043.6471.
- BPS (2019b) *Direktori Perusahaan Industri Besar dan Sedang Provinsi Kalimantan Timur*. doi: 645302002.
- Budiharjo (2012) *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum. Sistensis Teori untuk menggunakan Kotak Hitam Organisasi*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Carton (2004) 'Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial'.
- Chege, S. M., Wang, D. and Suntu, S. L. (2020) 'Impact of information technology innovation on firm performance in Kenya', *Information Technology for Development*, 26(2), pp. 316–345.
- Covin (1986) 'The Development and Testing of An Organisational-Level Entrepreneurship Scale', pp. 628–639.
- Cozby (2009) *Cosby, Paul. 2009. Methods in Behavioral Research*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Cromie (2013) 'of Work and Organizational Psychology Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and', (May 2013), pp. 7–30.

- Crosby (1996) 'Thinking About Excellence', *Journal for Quality & Participation*.
- Cruz (2010) 'No Title', *The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Firms Export Performance.*, 137, pp. 165–191.
- Dada, O. (Lola) and Watson, A. (2013) 'Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes', *European Journal of Marketing*, 47(5), pp. 790–812. doi: 10.1108/03090561311306877.
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984) 'Organizational and Performance : The tional Lag', *Administrative Science Quarterly*, 29(3), pp. 392–409.
- Day, G. S. (1994) 'The Capabilities of Market-Driven', pp. 37–52.
- Demsetz (1972) 'Production, Information Costs, and Economic Organization', pp. 777–795.
- Deng (1994) 'Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach', *Journal of Marketing Management*, pp. 725–742.
- Durana, P. et al. (2020) 'Disclosure of Strategic Managers ' Factotum : Behavioral Incentives of Innovative Business'.
- El-annan, S. H. (2016) 'Innovation , Proactive , And Vision Are Three Integrated Dimensions Between Leadership And Entrepreneurship Are Three Integrated Dimensions Between', (March).
- Entrepreneurship, I. and Darroch, J. (2011) 'Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises', (June). doi: 10.1007/s11365-011-0170-7.
- Faltin (2001) 'Creating A Culture of Innovative Entrepreneurship', *Journal of International Business and Economy* 2, pp. 123-140.
- Fitzgerald (1991) 'Performance Measurement in Service Businesses Brignall', *Management Accounting*, p. 34.
- Garvin (1987) 'Competing on the eight dimensions of quality. Harvard Business Review', pp. 101–109.
- Gaur, S. S., Vasudevan, H. and Gaur, A. S. (2011) 'Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors', *European Journal of Marketing*, 45(7), pp. 1172–1193. doi: 10.1108/03090561111137660.

- Ghozali (2014) *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Universitas, Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Diponegoro.
- Grönroos, C. (1976) 'A Service-Orientated Approach to Marketing of Services'.
- Hayes (1996) *Strategic Operations: Competing Through Capabilities*. New York: Free Press.
- Herath (2013) 'No Title', *Strategic Orientation Based Research Model Of Sme Performance For Developing Contries.*, 2, pp. 430 – 440.
- Hernández-Perlines, F. et al. (2020) 'Innovativeness as a determinant of entrepreneurial orientation: analysis of the hotel sector', *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja* , 33(1), pp. 2305–2321. doi: 10.1080/1331677X.2019.1696696.
- Hilman, H. and Kaliappen, N. (2014) 'Market orientation practices and effects on organizational performance: Empirical insight from Malaysian hotel industry', *SAGE Open*, 4(4). doi: 10.1177/2158244014553590.
- Ikhsan (2008) *Metode Penelitian Akutansi Keperilakuan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Indriastuti, H. (2019) 'Entrepreneurial innovativeness, relational capabilities, and value co-creation to enhance marketing performance', *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(3), pp. 181–188. doi: 10.18510/hssr.2019.7328.
- Jogiyanto (2009) 'Sistem Informasi Teknologi', Yogyakarta: ANDI offset.
- Jogiyanto, H. M. and Abdillah, W. (2009) 'Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris', *BPFE Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM*. Yogyakarta.
- Jyoti, J. and Sharma, J. (2012) 'Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction', *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16(4), pp. 297–313. doi: 10.1177/0972262912460188.
- Kohli (1993) 'Market orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing* 57, pp. 53–70.
- Kotler (2012) *Marketing Management*. 14th edn. New Jersey: Pearson Education.
- Kozubíková, L. et al. (2017) 'Differences in innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness in relation to entrepreneurial motives', *Journal of International Studies*, 10(4), pp. 207–218. doi: 10.14254/2071-8330.2017/10-4/16.

- Lee (2012) 'A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation', *Managing Service Quality*, 22(3), pp. 281–309.
- Lee, Y. K. et al. (2015) 'Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry', *International Journal of Hospitality Management*, 44, pp. 28–37. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.09.008.
- Lings (2004) 'Internal Market Orientation: Construct and Consequences', *Journal of Business Research*, pp. 1–9.
- Lumpkin (2010) 'Long-Term Orientation: Implications For The Entrepreneurial Orientation And Performance Of Family Businesses', *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22.
- Lynch (2011) 'Understanding Performance Measurement Through the Literature', *African Journal of Business Management*. doi: 10.5897/AJBMX11.020.
- Lytle, R. S. and Timmerman, J. E. (2003) 'Service orientation and performance: an organizational perspective'. doi: 10.1108/08876040610657066.
- Manzano-García, G. and Ayala-Calvo, J. C. (2020) 'Entrepreneurial orientation: Its relationship with the entrepreneur's subjective success in SMEs', *Sustainability (Switzerland)*, 12(11), pp. 1–17. doi: 10.3390/su12114547.
- March (1968) *Organization*. New York: Wiley.
- Martin (2013) 'Trends in the international hotel industry', *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(2), pp. 151–163.
- Miller (1983) 'Strategy Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*', pp. 221–235.
- Mintzberg (1973) 'Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*', pp. 44–53.
- Mohr-jackson, I. (1998) 'Managing a Total Quality Orientation Factors Affecting Customer Satisfaction', 125, pp. 109–125.
- Moreno, A. M. and Casillas, J. C. (2008) 'E T & P Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model', pp. 507–528.
- Morgan (2007) 'Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth', *Elsevier Journal Industrial Marketing Management*, pp. 651–661.

- Narver (1990) 'The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability', *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.
- Narver (1995) 'Market Orientation and The Learning Organization', *Journal of Marketing*, pp. 63–74.
- Nazir (2009) *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neely (2001) "The performance prism in practice", *Measuring Business Excellence*, 5, pp. 6–13. Available at: <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>.
- Porter (1985) "Technology And Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, 5, pp. 60–78. Available at: <https://doi.org/10.1108/eb039075>.
- Raaij, E. M. Van and Stoelhorst, J. W. (2008) 'The Implementation of a Market Orientation : A Review and Integration of the Contributions to Date', (May 2014).
- Rachmat (2006) 'Orientasi Pelanggan, Orientasi Pasar Dan Inovasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bisnis Hotel Berbintang Tiga Di Indonesia'.
- Rangkuti, F. (2005) *Marketing analysis made easy*. Gramedia Pustaka Utama.
- Runyan, R., Droge, C. and Swinney, J. (2008) 'Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance?', *Journal of Small Business Management*, 46(4), pp. 567–588. doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x.
- Santoso, S. (2001) *SPSS Versi 10*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sarwono, J. (2013) *12 Jurus Ampuh SPSS Untuk Riset Skripsi*. Elex Media Komputindo.
- Schneider (1993a) 'The Service Organization: Human Management Is Crucial. *Organizational Dynamics*, Spring', pp. 39–52.
- Schneider (1993b) 'The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial. *Organizational Dynamics*, Spring', pp. 39–52.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shan, P., Song, M. and Ju, X. (2016) 'Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?', *Journal of Business Research*, 69(2), pp. 683–690. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.08.032.



- Shapiro (1988) 'What the Hell is "Market Oriented"? Harvard Business Review', pp. 119–25.
- Shoham (2005) "'Market orientation and performance: a meta-analysis", Marketing Intelligence & Planning', 23(5), pp. 435–454.
- Sittimalakorn, W. and Hart, S. (2004) 'Market orientation versus quality orientation: Sources of superior business performance', Journal of Strategic Marketing, 12(4), pp. 243–253. doi: 10.1080/0965254042000308066.
- Siu (1998) 'Modelling Market Orientation: An Application the Education Sector', Journal of Marketing Management, pp. 293–323.
- Sorensen (2009) Pengantar Studi: Hubungan Internasional. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Stam (2008) 'Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of network types', European Journal of International Management, 14(5), pp. 842–865. doi: 10.1504/EJIM.2020.109821.
- Sudjana (2009) Dasar- Dasar Proses Belajar Mengajar. Bandung: Sinar Baru Algensido.
- Sugiyono (2014) 'Memahami Penelitian Kualitatif, Bandung, CV', Metode Penelitian Kualitatif R&D, Alfabeta, Bandung.
- Tricahyadinata, I. et al. (2015) 'The Relationship between Entrepreneurship Orientation, 4As, and SERVMO to Hotel Performance', SSRN Electronic Journal, 3(9), pp. 22–35. doi: 10.2139/ssrn.2681154.
- Umar (2004) Metode Riset Ilmu Administrasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar (2005) Evaluasi Kinerja Perusahaan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vichada (2013) Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), pp. 1689–1699.
- Voon, B. H. (2007) 'SERVMO: A measure for service-driven market orientation in higher education', Journal of Marketing for Higher Education, 17(2), pp. 216–237. doi: 10.1080/08841240801912583.
- Waterman (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Warner Books, Inc.
- Webster (1993) 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis', Journal of Marketing, pp. 23–37.

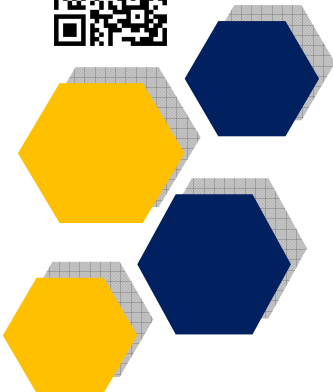
- Weerawardena, J. (2003) 'The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy', *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), pp. 15–35. doi: 10.1080/0965254032000096766.
- Weerawardena, J. (2011) 'innovation-based competitive strategy The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy', (January 2014), pp. 37–41. doi: 10.1080/0965254032000096766.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005) 'Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach', 20, pp. 71–91. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001.
- Zamecnik (2012) 'Research on performance measurement under conditions of Czech enterprises. 7th International Conference on Accounting and Management Information Systems (AMIS). Book Series: Proceedings of the International Conference Accounting and Management Information', pp. 1353–1367.
- Zastempowski, M. and Przybylska, N. (2016) 'Cooperation in Creating Innovation in Polish Small and Medium-Sized Enterprises in the Light of Empirical Studies Cooperation in Creating Innovation in Polish Small and Medium-Sized Enterprises in the Light of Empirical Studies', (February 2017). doi: 10.7441/joc.2016.02.04.
- Zeithaml (1993) 'A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions', *Journal of Research*, pp. 7–27.

# KUESIONER PENELITIAN TESIS MAGISTER

**PENGARUH *ENTREPRENEURIAL INNOVATIVENESS ORIENTATION*  
DAN *SERVMO* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* PADA  
INDUSTRI HOTEL BINTANG DI KOTA BALIKPAPAN**



Contact. WA



Info Kontak :

**SONNY CRISTIAN, ST**

Alamat Rumah : Jl. Telaga Sari III, RT.35, No.24, Kota Balikpapan.

No. Telp / WA : 085345795900

Email : [sonnycristian19@gmail.com](mailto:sonnycristian19@gmail.com)

Universitas : Universitas Mulawarman

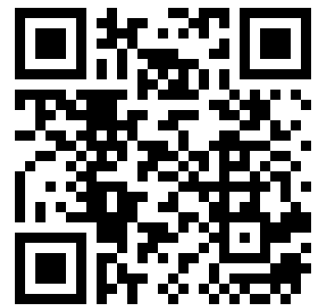
Program Studi : Magister Manajemen

Angk/Semester : 2019 / IV (Empat)

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Alamat Kampus : Kampus Gn. Kelua Jl Tanah Grogot No. 1 Samarinda.

**Kuesioner Elektronik  
Disini !**



Link Google Form

<https://bit.ly/3gCJrIT>



**Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**  
**Yth. Bapak/Ibu**

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu menjadi responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk **kepentingan penelitian**. Jawaban yang berikan sangat besar manfaatnya bagi pengembangan ilmu, yang pada akhirnya dapat menjadi masukan untuk perkembangan industry hotel. Kami sangat menghargai kejujuran Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini dan akan menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu. Jawaban yang di berikan tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja terhadap diri Bapak/Ibu.

Besar harapan kami untuk menerima jawaban kuesioner ini pada kesempatan pertama. Untuk segala sesuatu berkaitan dengan kuesioner ini, Bapak/Ibu dapat menghubungi kami pada contact yang tersedia, Atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

**Data Responden**

Nama	:	
Jabatan	:	
Pendidikan	:	<input type="checkbox"/> a. SMA/SMK <input type="checkbox"/> b. D3 <input type="checkbox"/> c. S1 <input type="checkbox"/> d. S2 <input type="checkbox"/> d. S3
Jenis Kelamin	:	<input type="checkbox"/> a. Laki-laki <input type="checkbox"/> b. Perempuan
Lama Bekerja	:	<input type="checkbox"/> a. Kurang dari 5 tahun <input type="checkbox"/> b. Antara 5 – 10 tahun <input type="checkbox"/> c. Antara 10 – 15 tahun <input type="checkbox"/> d. Di atas 15 tahun
Posisi	:	<input type="checkbox"/> a. Pemilik Hotel <input type="checkbox"/> b. Manajer Umum <input type="checkbox"/> c. Pimpinan Department <input type="checkbox"/> d. Manajer Operasional <input type="checkbox"/> e. Lainnya : _____
Nama Hotel	:	
Alamat	:	
Kab/Kota	:	
Jenis Hotel	:	Jumlah Kamar :
Tahun Berdiri	:	Jumlah Karyawan :



### Petunjuk Pengisian

Kuesioner ini dapat di isi dalam dua cara yaitu dengan mengisi lembar *hard copy* atau lembar elektronik Google Form pada link <https://bit.ly/3gCJrIT> (juga tersedia dalam bentuk CR Code pada halaman cover). Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling sesuai, Tidak ada jawaban benar atau salah untuk setiap pernyataan, anda dimohon memberikan penilaian yang anda rasakan sesuai dengan pernyataan. Berilah tanda **silang (X)** atau **check (√)** pada jawaban yang anda pilih.

Kategori jawaban atas pertanyaan dibawah ini sebagai berikut.

- 1 – Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 – Tidak Setuju (TS)
- 3 – Netral (N)
- 4 – Setuju (S)
- 5 – Sangat Setuju (SS)

A. Orientasi Kewirausahaan Berbasis Inovasi (X1)					
Pertanyaan / Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1. Kami menciptakan terobosan dan ide baru untuk mengembangkan produk.	1	2	3	4	5
Produk apa yang telah dikembangkan? ..... ..... .....					
2. Kami menciptakan terobosan dan ide baru untuk mengembangkan layanan.	1	2	3	4	5
Layanan apa yang telah di kembangkan? ..... ..... .....					
3. Kami beradaptasi dengan teknologi dan media untuk meningkatkan pelanggan.	1	2	3	4	5
Teknologi atau media apa yang telah di terapkan? ..... ..... .....					
4. Kami selalu melakukan perbaikan terhadap prosedur administrasi agar lebih efektif dan efisien.	1	2	3	4	5



Prosedur apa yang telah di lakukan perbaikan atau di kembangkan?

.....

.....

.....

B. Orientasi Pasar Berbasis Layanan (SERVMO) (Y1)					
Pertanyaan / Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1. Kami memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan kualitas layanan terbaik.	1	2	3	4	5
Kualitas layanan apa yang telah diberikan kepada pelanggan? ..... .....					
2. Kami memiliki pengetahuan tentang pesaing dan responsive terhadap persaingan.	1	2	3	4	5
Pengetahuan dan respon seperti apa yang telah dilakukan terhadap pesaing? ..... .....					
3. Kami melakukan perbaikan pelayanan secara kontinyu dan ada perencanaan pelayanan	1	2	3	4	5
Perbaikan pelayanan apa yang telah dilakukan perusahaan (Hotel)? ..... .....					
4. Pelatihan karyawan untuk keunggulan layanan dan diberikan reward yang pantas sesuai kinerja	1	2	3	4	5
Reward apa yang telah diberikan kepada karyawan? ..... .....					



C. Kinerja Organisasi (Y2)					
Pertanyaan / Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1. Tingkat keuntungan (profitabilitas) hotel 3 tahun terakhir (2017-2020).	1	2	3	4	5
(1) Sangat Rendah, (2) Rendah, (3) Menengah, (4) Tinggi, (5) Sangat Tinggi. Berikan gambaran terkait profil keuntungan hotel? ..... ..... .....					
2. Tingkat hunian kamar 3 tahun terakhir (2017-2020).	1	2	3	4	5
(1) Sangat Rendah, (2) Rendah, (3) Menengah, (4) Tinggi, (5) Sangat Tinggi. Berikan gambaran terkait tingkat hunian kamar? ..... ..... .....					
3. Tingkat pertumbuhan pengunjung 3 tahun terakhir (2017-2020).	1	2	3	4	5
(1) Sangat Rendah, (2) Rendah, (3) Menengah, (4) Tinggi, (5) Sangat Tinggi. Berikan gambaran terkait pertumbuhan pengunjung? ..... ..... .....					
4. Penilaian relative mengenai kepuasan pelanggan.	1	2	3	4	5
(1) Sangat Tidak Puas, (2) Tidak Puas, (3) Menengah, (4) Puas, (5) Sangat Puas. Upaya apa yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan? ..... ..... .....					
5. Mampu mempertahankan pelanggan lama untuk datang kembali	1	2	3	4	5
(1) Sangat Tidak Mampu, (2) Tidak Mampu, (3) Menengah, (4) Mampu, (5) Sangat Mampu. Upaya apa yang dilakukan untuk mempertahankan pelanggan? ..... ..... .....					

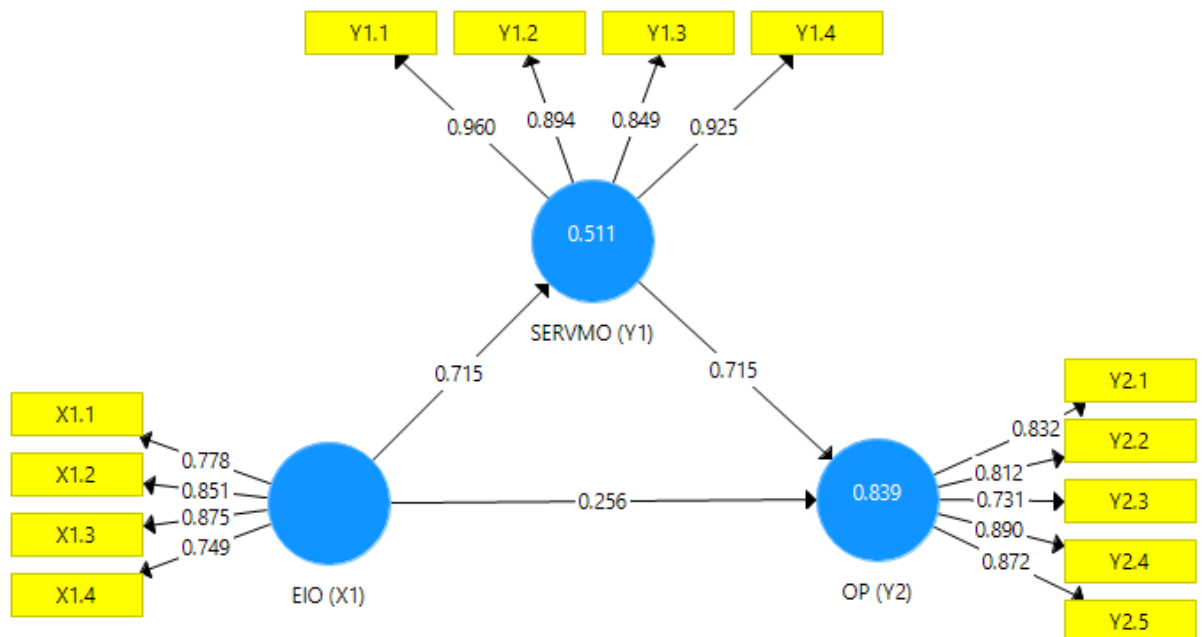
## LAMPIRAN 02 : Olah Data PLS

### Tampilan PLS Uji Reliabilitas

#### Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
EIO (X1)	0.830	0.836	0.887	0.664			
OP (Y2)	0.887	0.899	0.916	0.687			
SERVMO (Y1)	0.928	0.939	0.949	0.824			

### Tampilan Hasil PLS : *Algorithm*





## LAMPIRAN

### Tampilan Hasil PLS : *Convergent Validity*

#### Outer Loadings

	EIO (X1)	OP (Y2)	SERVMO (Y1)
X1.1	0.778		
X1.2	0.851		
X1.3	0.875		
X1.4	0.749		
Y1.1			0.960
Y1.2			0.894
Y1.3			0.849
Y1.4			0.925
Y2.1		0.832	
Y2.2		0.812	
Y2.3		0.731	

#### Outer Loadings

	EIO (X1)	OP (Y2)	SERVMO (Y1)
X1.3	0.875		
X1.4	0.749		
Y1.1			0.960
Y1.2			0.894
Y1.3			0.849
Y1.4			0.925
Y2.1		0.832	
Y2.2		0.812	
Y2.3		0.731	
Y2.4		0.890	
Y2.5		0.872	

### Tampilan Hasil PLS : *Discriminant Validity*

#### Discriminant Validity

	EIO (X1)	OP (Y2)	SERVMO (Y1)
X1.1	0.778	0.490	0.519
X1.2	0.851	0.621	0.595
X1.3	0.875	0.650	0.656
X1.4	0.749	0.713	0.546
Y1.1	0.730	0.865	0.960
Y1.2	0.637	0.884	0.894
Y1.3	0.479	0.710	0.849
Y1.4	0.717	0.787	0.925
Y2.1	0.519	0.832	0.601
Y2.2	0.519	0.812	0.597

## LAMPIRAN

### Discriminant Validity

	EIO (X1)	OP (Y2)	SERVMO (Y1)
X1.3	0.875	0.650	0.656
X1.4	0.749	0.713	0.546
Y1.1	0.730	0.865	0.960
Y1.2	0.637	0.884	0.894
Y1.3	0.479	0.710	0.849
Y1.4	0.717	0.787	0.925
Y2.1	0.519	0.832	0.601
Y2.2	0.519	0.812	0.597
Y2.3	0.644	0.731	0.782
Y2.4	0.757	0.890	0.725
Y2.5	0.683	0.872	0.925

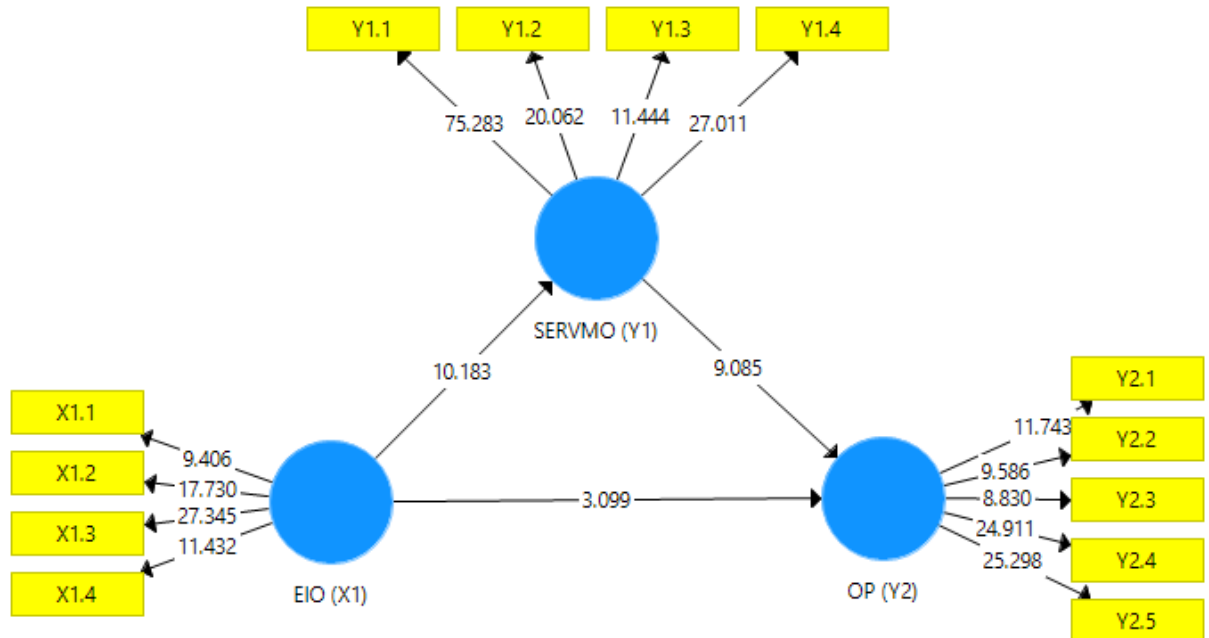
## Tampilan Hasil PLS : *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EIO (X1)	0.830	0.836	0.887	0.664
OP (Y2)	0.887	0.899	0.916	0.687
SERVMO (Y1)	0.928	0.939	0.949	0.824

## LAMPIRAN

### Tampilan Hasil PLS : *Boothstrapping*



### Tampilan Hasil PLS : Nilai R-Square

#### R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
OP (Y2)	0.839	0.832
SERVMO (Y1)	0.511	0.500

## LAMPIRAN

### Tampilan Hasil PLS : Koefisien Jalur, T-Statistik, dan P-Value Hasil Analisis

#### Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
EIO (X1) -> OP (Y2)	0.256	0.248	0.083	3.079	0.002
EIO (X1) -> SERVMO (Y1)	0.715	0.724	0.071	10.067	0.000
SERVMO (Y1) -> OP (Y2)	0.715	0.723	0.079	9.028	0.000

### Tampilan Hasil PLS : Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

#### Specific Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
EIO (X1) -> SERVMO (Y1) -> OP (Y2)	0.511	0.521	0.083	6.145	0.000

## LAMPIRAN 03 : Data BPS Tahun 2021

<https://balikpapankota.bps.go.id/pressrelease/2021/11/02/185/tingkat-penghunian-kamar--tpk--hotel-berbintang-mencapai-55-38-persen.html>



Statistik Pariwisata Kota Balikpapan bulan September 2021  
No. 26/11/6471/Th.1, 1 November 2021



## Perkembangan Statistik Pariwisata Kota Balikpapan Bulan September 2021

TPK Hotel berbintang pada bulan September 2021 sebesar 55,38 persen.

Rata-rata Lama Menginap Tamu Mancanegara pada bulan September 2021 mencapai 1,81 hari

Rata-rata Lama Menginap Tamu Nusantara pada bulan September 2021 mencapai 1,65 hari

Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Kota Balikpapan pada bulan September 2021 sebesar 55,38 persen, angka ini mengalami peningkatan 12,95 poin dibanding TPK Agustus 2021.

Rata-rata lama menginap tamu di hotel berbintang pada bulan September 2021 mencapai 1,65 hari. Tamu yang menginap terdiri dari tamu mancanegara dan tamu nusantara. Rata-rata lama menginap tamu mancanegara 1,81 hari sedangkan rata-rata lama menginap tamu nusantara 1,65 hari.