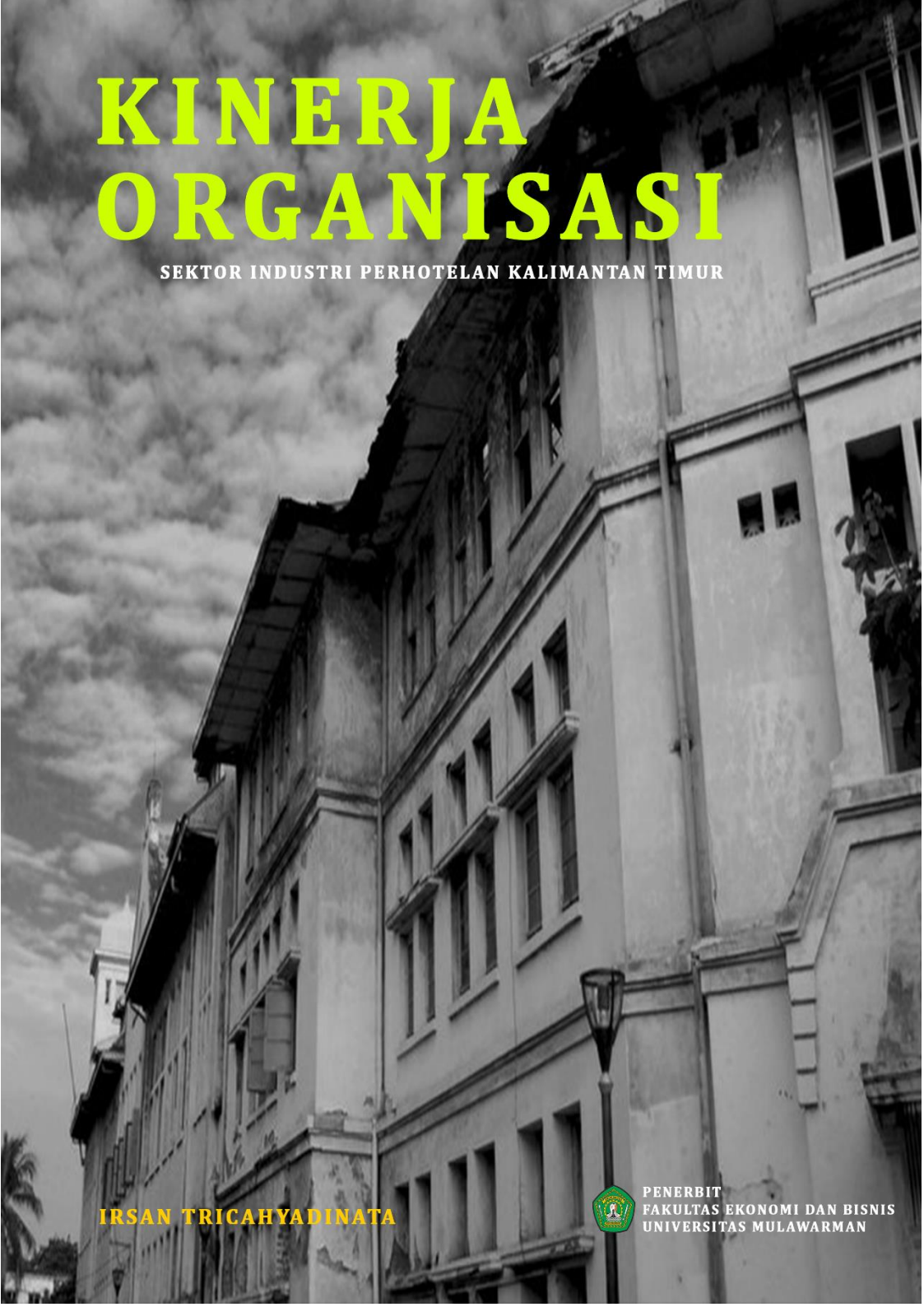
KINERJA ORGANISASI

SEKTOR INDUSTRI PERHOTELAN KALIMANTAN TIMUR



IRSAN TRICAHYADINATA

PENERBIT
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MULAWARMAN

Biografi Penulis

Irsan Tricahyadinata, lahir di Samarinda 16 September 1973 adalah seorang Doktor Ilmu Manajemen yang memiliki Karir sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.

Dia memegang posisi mengajar di Universitas Mulawarman sejak tahun 2008 pada matakuliah Metode Penelitian dan Keperilakuan Organisasi.

ISBN 978-602-53609-0-9

9 786025 360909

KINERJA ORGANISASI SEKTOR INDUSTRI PERHOTELAN KALIMANTAN TIMUR IRSAN TRICAHYADINATA

KINERJA ORGANISASI

Sektor Industri Perhotelan Kalimantan Timur

Irsan Tricahyadinata

Penerbit
Fakultas Ekonomi dan bisnis
Universitas Mulawarman

KINERJA ORGANISASI
Sektor Industri Perhotelan Kalimantan Timur

Penulis :
Dr. Irsan Tricahyadinata, M.Si

ISBN: 978-602-53609-0-9

Perancang Sampul :
Ibnu Abni Lahaya, SE., M.SA
Bayu Dwi Dharma, SE
Rizki Fakhrowan, S. Sos

Penata Letak :
Akhmad Noor, SE, M.SE

Penerbit:
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Mulawarman

ISBN 978-602-53609-0-9
9 786025 360909

Pracetak dan Produksi:
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Mulawarman
Jalan Tanah Grogot, Kampus Gunung Kelua Samarinda 75119
Telepon: (0541) 738913-738915-738916, Fax. (0541) – 738913-738916
Cetakan Pertama, Nopember 2018

Dilarang keras memfotokopi atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Alloh SWT karena buku ini selesai disusun. Buku ini disusun untuk membantu para pembaca dalam mempelajari konsep-konsep Kinerja Organisasi untuk mempermudah mempelajari materi perilaku organisasi terutama bagi yang belum mengenal teori perilaku dalam organisasi.

Penulis menyadari apabila dalam penyusunan buku ini terdapat kekurangan, tetapi penulis meyakini sepenuhnya bahwa sekecil apapun buku ini tetap memberikan manfaat.

Akhir kata guna penyempurnaan buku ini kritik dan saran dari pembaca sangat penulis nantikan.

Samarinda, November 2018

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I. DINAMIKA SEKTOR PARIWISATA
1.1. Dinamika Pasar Pariwisata 1
1.2. Kondisi Sektor Pariwisata Kalimantan Timur 10

BAB II. INTEGRITAS TEORI ORGANISASI
2.1. Manajemen dan Pemasaran Strategik 15
2.2. Resource-*Based Theory dan Competitiveness Strategy* 16
2.3. Kinerja Organisasi 19
2.4. Evaluasi dan Manajemen Kinerja Perusahaan 22
2.5. Kinerja Hotel 28
2.6. Orientasi Kewirausahaan 31
2.7. Orientasi Pasar 39
2.8. 4As Marketing Mix 51

BAB III. FAKTOR PENENTU KINERJA ORGANISASI
3.1. Orientasi Kewirausahaan dan SERVMO 65
3.2. Orientasi Kewirausahaan dan 4As 66
3.3. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja 67
3.4. SERVMO dan Kinerja 68
3.5. 4As dan Kinerja 71
3.6. Pengukuran Kinerja Perhotelan di Kalimantan Timur 72
3.7. Orientasi Kewirausahaan (EO) 74
3.8. Service-driven Market Orientation (SERVMO) 75
3.9. 4As 76
3.10. Kinerja Perhotelan 77

BAB IV. GAMBARAN UMUM PROVINSI KALIMANTAN TIMUR
4.1. Keadaan Geografis Provinsi Kalimantan Timur 79
4.2. Potensi Wisata Kalimantan Timur 80
4.3. Wisata Budaya 82
4.4. Wisata Sejarah 82
4.5. Wisata Pantai dan Laut 83
4.6. Wisata Alam 84
4.7. Gambaran Umum Hotel Bintang dan Non Bintang 85

4.8. Hubungan Penilaian Responden dan Hasil Analisis *Outer Loading* 86
4.8.1. Orientasi Kewiirausahaan 88
4.8.2. Services-driven Market Orientation 90
4.8.3. 4As 92
4.8.4. Kinerja 95

BAB V. KINERJA ORGANISASI INDUSTRI PERHOTELAN KALIMANTAN TIMUR
5.1. Orientasi Kewirausahaan dan SERVMO 97
5.2. Orientasi Kewirausahaan dan 4As 103
5.3. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Hotel 107
5.4. SERVMO dan Kinerja Hotel 111
5.5. 4As dan Kinerja Hotel 117
5.6. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Melalui 4As 119
5.7. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Melalui SERVMO 120

BAB VI. PENUTUP
6.1. Temuan Penelitian 124
6.2. Kontribusi Penelitian 125
6.3. Kontribusi Praktis 127
6.4. Keterbatasan Penelitian 129
6.5. Implikasi Penelitian 129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Integrasi Teori 19
Gambar 2.2. *Universalia Institutional and Organizational Assessment Model* (IOA Model) 24
Gambar 2.4. Model SERVMO, (Voon,2006) 45
Gambar 2.5. Model 4A Marketing 57
Gambar 2.6. "4" Marketing Mix Model 59
Gambar 2.7. MVC Model 60
Gambar 2.8. "4" Marketing Mix Model 61
Gambar 2.9. The "4As" 62

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Tentang Orientasi Kewirausahaan 35
Tabel 2.2. Penelitian Tentang SERVMO 50
Tabel 2.3. Penelitian Tentang 4As 66
Tabel 3.1. Jumlah Sampel Penelitian 74
Tabel 3.3. Indikator *Service-Driven Market Orientation* 77
Tabel 3.4. Indikator 4As 79
Tabel 3.5. Indikator Kinerja Hotel 80
Tabel 4.1. Jumlah Hotel Beerbintang 89
Tabel 4.2. Lamanya Operasi Usaha 90
Tabel 4.3. Hubungan Outer Loading da Rerata Penilaian 91

BAB I
DINAMIKA SEKTOR PARIWISATA

1.1. Dinamika Pasar Pariwisata

Dinamika ekonomi berbagai kawasan dunia memiliki pengaruh pada perkembangan ekonomi di dalam negeri Indonesia, termasuk ekonomi pariwisata. Gejolak politik, keamanan, ekonomi dapat mempengaruhi ekonomi Internasional dan dapat berakibat baik langsung maupun tidak langsung terhadap dinamika pasar pariwisata di Indonesia. Di sisi lain, secara geo-ekonomi dunia berangsur menjadi pasar yang horizontal, dalam fenomena ekonomi tanpa batas negara (*borderless*), sehingga berbagai perubahan dan persaingan terjadi sangat dinamis.

Kondisi ekonomi global dapat mempengaruhi pemain-pemain lokal dan mempengaruhi kondisi pasar pariwisata nusantara maupun pasar mancanegara. Oleh karena itu, dinamika ekonomi global menjadi satu determinan strategis penting yang turut dipertimbangkan dalam rencana strategis pemasaran pariwisata Indonesia. Krisis ekonomi dunia diperkirakan akan memperlambat pertumbuhan GDP di banyak negara. Untuk dapat mengurangi pengeluaran, penduduk berpendapatan menengah ke bawah cenderung memperpendek lama tinggal dan jarak perjalanan wisata. Keadaan ini memperketat persaingan pemasaran pariwisata internasional.

Dalam menghadapi persaingan, khususnya di sektor jasa yang terus mengalami pertumbuhan dalam tren pemasaran dan perekonomian (Lancaster, 2004), perusahaan tidak hanya harus mahir dalam mengelola produknya, tetapi juga dalam mengelola hubungannya dengan konsumen. Selain kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan, keunggulan bersaing juga dapat didasarkan pada persepsi konsumen. Dalam sektor jasa diperlukan pendekatan

khusus karena konteksnya sering kali berbeda dari sektor manufaktur (Lovelock, 2011). Karakteristik jasa yang *intangible* membuat konsumen sulit untuk mengevaluasi produk sebelum mereka menggunakannya. Konsumen membuat keputusan pembelian berdasarkan persepsi mereka mengenai seberapa baik kemampuan satu perusahaan berkaitan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan tiap konsumen yang unik dan berbeda-beda (Ferrel *et al*., 2002).

Kotler (2010) juga menjelaskan bahwa setiap posisi persaingan memerlukan strategi bersaing yang berbeda pula. Perusahaan dalam posisi persaingan yang sama maupun berbeda harus menggunakan pemahaman ini untuk merancang penawaran pasar yang memberikan nilai lebih daripada penawaran pesaingnya. Tse dan Elwood (1990) menunjukkan bahwa strategi perusahaan, gaya manajemen dan karakteristik pemimpin berubah dengan transisi organisasi melalui siklus hidup. Sebagai perusahaan tumbuh lebih besar, kemampuan mereka untuk menjadi fleksibel dan inovatif dapat terhalang karena ukuran dan kesuksesan. Banyak perusahaan besar juga mungkin telah kehilangan semangat kewirausahaan (Echols dan Leher, 1998, dalam Jogaratnam, Yick, Tse, 2006)

Gatignon dan Xuereb (1997) orientasi strategis sebagai pendekatan khusus perusahaan mengimplementasikan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja yang unggul dan berkesinambungan. Konsep ini mencerminkan persepsi manajer dari lingkungan yang kompetitif dan reaksi mereka terhadap kondisi lingkungan. (Slater. et.al, 2006) menunjukkan, orientasi strategi merupakan kerangka kerja yang luas untuk strategi yang meninggalkan rincian atas isi dan implementasi yang tepat sesuai orientasi strategi perusahaan, sumber daya fisik, manusia, dan organisasi yang akan menentukan kemampuan untuk mencapai kinerja yang unggul (Miles dan Snow, 1984). Beberapa aspek orientasi strategi telah diidentifikasi dalam literatur, seperti orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, orientasi pelanggan, orientasi biaya, orientasi inovasi, orientasi pesaing, orientasi pembelajaran, orientasi karyawan

dan orientasi interaksi (Grawe et al., 2009, dalam Ferraresi, et.al., 2012).

Kontemporer konstruksi orientasi pasar telah didefinisikan dan di operasionalisasikan di awal 1990-an (Narver dan Slater, 1990; Kohli dan Jaworski, 1990; Deshpande' et al, 1993). Namun demikian, orientasi pasar yang lebih komprehensif dan kontekstual dengan membangun dimensi yang sesuai dan item masing-masing harus secara empiris diidentifikasi dan dikembangkan untuk manfaat organisasi berorientasi layanan. Orientasi pasar perlu menggabungkan elemen layanan sejalan dengan kualitas pelayanan manajemen untuk melayani segmen pasar yang ditargetkan lebih efektif. Selain itu, orientasi pasar saat ini didefinisikan dan dikembangkan terutama dari baik manajemen atau perspektif karyawan. Ekstensi yang diusulkan pada orientasi pasar yang lebih berorientasi layanan diistilahkan *service driven market orientation* (SERVMO). Ini adalah bentuk keyakinan, perilaku, dan proses pada lintas fungsional yang serius berfokus terus menerus dan komprehensif memahami, menyebarluaskan, serta memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan untuk keunggulan layanan. Ini berfungsi sebagai aplikasi dari orientasi pasar untuk manajemen kualitas layanan. (Voon, 2006). Konsep SERVMO diadopsi dari beberapa review literatur manajemen menunjukkan telah diakui oleh beberapa penulis untuk pemodelan orientasi pasar dalam layanan (misalnya Siu dan Wilson, 1998; Lings, 2004).

Kewirausahaan merupakan titik tolak bagi perusahaan untuk mendefinisikan domain perusahaan; spesifikasi produk dan layanan, target pasar dan segmentasinya (Miles dan Snow, 1978). Masa sekarang dan masa datang masalah kewirausahaan merupakan dimensi penting bagi tumbuh kembangnya sebuah perusahaan. Lebih lanjut Miles dan Snow (1978) menjelaskan bahwa solusi atas permasalahan wirausaha menyangkut masalah komitmen top manager terhadap sumber daya eksternal dan internal perusahaan. Komitmen tersebut digunakan untuk mengembangkan citra perusahaan tentang di mana dan bagaimana memilih pasar dan orientasi pasar yang digunakan. (Green et.al, 2008).

Selanjutnya Hodgetts, (1992), menyatakan kewirausahaan dipandang sebagai suatu kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different)* melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif (Suryana, 2006).

Dalam menghadapi persaingan industri, yang semakin ketat akibat perubahan lingkungan bisnis memaksa para pelaku bisnis perlu memikirkan cara-cara baru dalam memenangkan persaingan. Untuk menciptakan peluang baru, diharapkan mempunyai kemampuan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang sesuai dengan konsep orientasi kewirausahaan (Lee & Peterson, 2000). Perusahaan yang cenderung memiliki tingkat orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi akan bertindak secara independen serta terdorong untuk selalu melakukan pembaharuan (*innovativeness*), berani mengambil risiko (*risk-taking*), bersikap proaktif *(proactiveness*), dan bersaing secara lebih agresif (*agresiveness*).

Budaya yang dapat meningkatkan kinerja superior di antaranya adalah orientasi kewirausahaan. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung lebih berhasil (Lei dan Peterson, 2000; Kropp et.al, 2006). Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktek, pengambilan keputusan dan kegiatan yang digunakan oleh perusahaan. Konsep orientasi kewirausahaan menyertakan berani mengambil resiko, sikap proaktif, otonomi, sikap invasi dan kompetitif agresivitas. Kropp, et.al, (2006). Dalam lingkungan dinamis, berubah-rubah dan tidak kondusif, maka inovasi dan komunikasi memegang peranan penting dan memberikan kontribusi hubungan antara kinerja dan orientasi kewirausahaan. Selain itu, orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap kinerja didefinisikan sebagai sebuah ukuran majemuk, gabungan dari beberapa indikator yang mencakup dimensi-dimensi pertumbuhan juga mencakup kinerja keuangan (Wikllund, 1999; Bayan Ling Y, 2007) sehingga keberanian mengambil resiko, inovasi dan sikap proaktif akan membuat

perusahaan mampu mengalahkan atau mensejajarkan dengan pesaing-pesaing mereka. Peningkatan kinerja yang dihasilkan dari orientasi kewirausahaan juga dinyatakan sebagai keunggulan yang harus dipertahankan.

Keselarasan antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dapat menjadikan perusahaan bernilai, sulit untuk ditiru dan memiliki sumber daya langka yang dapat memberikan perusahaan kemampuan untuk mengembangkan dan memasarkan produk/jasa kepada pelanggan dengan manfaat lebih unggul daripada yang diberikan oleh pesaing. Teori yang berbasis sumber daya memandang bahwa perusahaan akan mencapai kinerja yang unggul ketika mereka memiliki sumber daya yang langka, berharga, dan tidak bisa digantikan (Barney, 1991). Sumber daya ini membantu perusahaan mengembangkan kemampuan dan kompetensi inti, yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Narver dan Slater, (1990), orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan dua dimensi yang digunakan untuk pencapaian kinerja. Hult dan Ketchen, (2001), menyatakan orientasi pasar dan orientasi kewirausahan adalah kapabilitas yang dapat memberikan kontribusi pada penciptaan sumber daya yang unik, keunggulan posisional yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berbagai penelitian yang menguji hubungan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi telah dilakukan sejak tahun 1990 (Baker dan Sinkula, 2005). Pada umumnya kinerja organisasi diukur dengan satu atau lebih pengukuran sebagai berikut: (1) keberhasilan produk baru, (2) profitabilitas, (3) *market share*, (4) kinerja organisasi akhir secara keseluruhan (profitabilitas, penjualan, pertumbuhan penjualan, *Return on Investement* [ROI], keberhasilan produk baru, *market share*) dan (5) kinerja organisasi antara secara keseluruhan (kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, retensi konsumen, pelayanan konsumen, persepsi kualitas produk).

Penelitian yang dilakukan untuk mengkaji perusahaan pada umumnya selalu melibatkan kinerja usaha terdapat dua fokus kajian; Perspektif ilmu ekonomi yang menekankan pentingnya faktor-faktor

pasar eksternal seperti posisi pasar persaingan. Perspektif keorganisasian yang dibangun berdasarkan paradigma keperilakuan, sosiologis dan kesesuaian dengan lingkungan (Tvorik dan McGiven, 1997).

Kinerja merupakan suatu cerminan organisasi atau perusahaan yang mencapai keberhasilan. Amstrong dan Baron (1998), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil akhir pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi organisasi atau perusahaan. Alchian dan Demsetz, (1972) memberi definisi kinerja perusahaan sebagai "perbandingan nilai yang diciptakan oleh sebuah perusahaan dengan nilai yang diharapkan untuk diterima perusahaan". Menurut Flapper, Fortuin, dan Stoop, (1996) memberikan definisi kinerja perusahaan sebagai cara organisasi mencapai tujuannya. (Herath dan Mahmood, 2013). Selanjutnya menurut Amirullah, (2015), bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil kerja sama diantara anggota dan komponen organisasi dalam rangka mewujudkan organisasi. Kinerja organisasi juga sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan peningkatan kualitas proses manajemen dalam organisasi.

Dalam rangka mewujudkan organisasi berkinerja tinggi, langkah akhir dalam proses yang harus dilakukan adalah tahap evaluasi terhadap kinerja organisasi, sebagai upaya menuju organisasi berkinerja tinggi. Proses evaluasi terhadap kinerja organisasi ini penting dilakukan, karena tanpa evaluasi tidak akan diketahui sampai sejauh mana organisasi tersebut telah efektif melakukan perubahan menuju organisasi berkinerja tinggi. Bisa dikatakan bahwa evaluasi terhadap kinerja organisasi pada hakekatnya adalah sebuah usaha untuk mengetahui "di mana kita nyatanya berada" dan "di mana kita seharusnya berada". Dari hasil evaluasi bisa diketahui apa kekurangan dalam mewujudkan organisasi berkinerja tinggi dan kemudian dapat dilakukan langkah-langkah intervensi untuk memperbaiki kondisi yang ada. Evaluasi oleh beberapa ahli didefinisikan sebagai suatu

proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian dengan suatu standar tertentu atau untuk mengetahui apakah ada selisih antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh (Tyler, Cronbach, Stufflebeam, Alkin; Umar, 2005).

Beberapa aspek bisnis yang berhubungan dengan evaluasi kinerja perusahaan antara lain (Umar, 2005): aspek strategi perusahaan; bermanfaat untuk mengetahui bagaimana implementasi dari strategi yang telah ditetapkan, aspek pemasaran dan pasar; diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai fakta tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. misalnya segmentasi, strategi bersaing, bauran pemasaran, nilai penjualan dan market-share, aspek operasional; kualitas produk, kinerja teknologi yang dipakai, kapasitas produksi, dan persediaan bahan baku dan bahan jadi.

Pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja meliputi: (1) Pendekatan pencapaian tujuan, (2) pendekatan sistem atau proses internal, (3) pendekatan kepuasan konstituen strategis, dan (4) pendekatan faktor bersaing. (Budiharjo, 2012), *Commond Assessment Framework* (CAF) *Balance Scorecard* (BSC), D*ynamic multi-dimensional performance model* (Matz, et.al, 2003); pendekatan *intellectual capital* (Ross, 1997). dan *Baldrige National Quality Program* (BNQP); fokus penilaian pada *products and processes, customers, workforce, leadership and governance, dan finance dan Market.*

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti karena sebuah konstruk kinerja yang multidimensional (Beal, 2000). Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (Bhargave et.al 1994; Venkatraman dan Ramunajam, 1996). Menurut Day dan Wenslay, (1988); Idrus, (2008), kinerja bisnis dapat dilihat dari kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja adalah keberhasilan organisasi perusahaan untuk mencapai hasil yang diukur dengan informasi keuangan dan non keuangan.

Selanjutnya Xiao, O'Neill, dan Mattila, (2012) menggunakan dua alat ukur terpisah untuk kinerja operasional hotel. Indikator yang digunakan adalah *revenue* (RevPAR) dan laba NOI per kamar yang tersedia (NOIPAR). sebagai indikator keuntungan masa mendatang Asree et al, (2009); Cannina et al, (2006); Elgonemy, (2000); Gallagher dan Mansour, (2000); Ismail et al, (2002); O'Neill dan Mattila, (2010); Sainaghi, (2010). Mine Haktanir, Peter Harris, (2005) bahwa hasil penelitian menunjukkan enam tema utama, yang dikelompokkan dalam dinamika bisnis dan kinerja secara keseluruhan, kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dan ukuran kinerja kegiatan inovatif merupakan indikator kinerja yang paling umum digunakan. Mohinder Chand, Anastasia A. Katou, (2007) menggunakan *multiple performance* meliputi pertumbuhan penjualan, produktivitas, profitabilitas, pencapaian tujuan, pelayanan yang baik. Enrique Claver-Cortés, Jorge Pereira-Moliner, Juan José Tarí, José F. Molina-Azorín, (2008) mengadaptasi model Venkatraman and Ramanujam (1986) yang menggunakan tiga pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan meliputi *financial; financial and operational; dan organisational effectiveness*.

Glancey (1998), mendefinisikan kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Sainaghi, (2010) melalui meta analisis berdasarkan jurnal internasional yang dipublikasi dalam periode 20 tahun terakhir yang berhubungan dengan manajemen perhotelan, pariwisata dan manajemen pelayanan dan menggunakan industri hotel sebagai dasar empiris berhasil mengelompokkan lima faktor yang paling umum digunakan untuk memprediksi kinerja hotel yaitu strategy; marketing; organization; production; dan IT. Menurut Jauch dan Glueck (1988) menjelaskan, Kinerja adalah tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu.

Selain berorientasi kewirausahaan dan orientasi pasar layanan (SERVMO) dalam peningkatan kinerja usaha yang lebih baik dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang konsep-konsep pemasaran. Kohli dan Jaworski (1990) menggunakan istilah orientasi pasar sebagai penerapan konsep-

konsep pemasaran dalam kegiatan bisnis. Kotler (2010); Riana, (2010) memandang konsep pemasaran merupakan prinsip pokok manajemen pemasaran yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan orientasi bisnis serta bagaimana memuaskan konsumen. Konsep tersebut menjelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui pengembangan filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pasar untuk mendukung berbagai strategi bauran pemasaran.

Hamel dan Prahalad (1994) menyatakan bahwa kompetensi pengetahuan pemasaran menjadi kunci keberhasilan kinerja pemasaran secara signifikan. Shieth, (2003), menjelaskan bahwa proses pemasaran setidaknya dapat berfokus pada "4As" yaitu *(Accessibility, Affordability, acceptability, dan Awareness*) adalah pada peristiwa yang akhirnya membuat kegiatan pemasaran diarahkan pada konsumen akhir lebih sukses mengingat semua alat yang tersedia untuk promosi. Nezakati, et.al. (2011), menjelaskan "4As" adalah lebih berorientasi pelanggan karena didefinisikan dengan sudut pandang pelanggan, dan berfokus pada apa yang telah terjadi pada pelanggan dalam konteks keberhasilan suatu pemasaran. "4As" mencakup: Kesadaran, Keterjangkauan, Penerimaan dan Ketersediaan.

Penerapan strategi pemasaran yang bertanggungjawab mempunyai dua tujuan (Ottman, 1993, hal 48) yaitu (1) mengembangkan produk yang menyeimbangkan kebutuhan konsumen (dalam hal ini wisatawan) akan kualitas, harga yang terjangkau, dan kenyamanan dengan perlindungan sumber daya lingkungan, sosial, dan budaya, dan (2) menciptakan citra kualitas yang tinggi, yang juga meliputi sensitivitas terhadap lingkungan dan rekam jejak pemeliharaan lingkungan untuk produk wisata yang dikembangkan suatu destinasi.

Tantangan bisnis pariwisata adalah tuntutan menyediakan berbagai kegiatan dan fasilitas dalam memenuhi kebutuhan wisatawan, memelihara dan mengendalikan suatu layanan. Untuk mengatasi tantangan ini, usaha pariwisata terkait, lembaga, dan organisasi harus dapat menciptakan satu paket produk dan

mempromosikan peluang pariwisata serta menyelaraskan upaya yang menjamin konsistensi kualitas produk. Dalam pemasaran modern, fakta menunjukkan konsep pemasaran akan terus berkembang, masing-masing konsep memiliki keunggulan dan orientasi yang berbeda.

1.2. Kondisi Sektor Pariwisata di Kalimantan Timur

Sektor pariwisata merupakan peluang usaha yang pada umumnya sangat menjanjikan dalam meraih devisa negara. Hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus sebagai peluang bisnis dalam perekonomian Indonesia, selain itu kesadaran akan perlunya penanganan yang lebih serius terhadap bidang ini telah melahirkan kebijakan sebagai langkah pengembangannya. Industri pariwisata merupakan industri jasa yang memiliki sifat padat karya (labour intensive) padat modal (capital intensive) serta berbasis teknologi (technology base).

Seiring kemajuan teknologi industri pariwisata terus berkembang dengan melibatkan sektor pendukung pariwisata lainnya seperti penginapan, transportasi, biro pelayanan perjalanan, restoran dan lainnya. Kemajuan pendidikan, teknologi dan perubahan kualitas hidup masyarakat berimplikasi pada perubahan cara pandang masyarakat pada pemenuhan kebutuhan rekreasi yang merupakan kebutuhan tersier, saat ini telah menjadi kebutuhan yang sekunder maupun primer.

Industri pariwisata merupakan industri jasa yang memimiliki sifat padat karya (*labour intensive*) padat modal (*capital intensive*) serta berbasis teknologi (*technology base*). Seiring kemajuan teknologi industri pariwisata terus berkembang dengan melibatkan sector pendukung pariwisata lainnya seperti penginapan, transportasi, biro pelayanan perjalanan, restoran dan lainnya. Kemajuan pendidikan, teknologi dan perusahaan kualitas hidup masyarakat berimplikasi pada perubahan cara pandang masyarakat pada pemenuhan kebutuhan rekreasi yang merupakan kebutuhan tersier, saat ini telah menjadi kebutuhan yang skunder maupun primer.

Perkembangan sektor pariwisata serta sektor pendukungnya harus dapat dikelola secara profesional yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan secara optimal. Oleh sebab itu membangun dan mengembangkan industri serta sektor pendukungnya harus disertai dengan upaya yang sungguh-sungguh untuk menyiapkan sumber daya manusia yang profesional.

Perkembangan sektor pariwisata Indonesia tentunya sangat berpengaruh terhadap industri perhotelan dan mempunyai peranan penting dalam pengembangan kepariwisataan. Perhotelan adalah salah satu usaha jasa yang bergerak di bidang usaha pengadaan akomodasi yang sangat dibutuhkan oleh wisatawan untuk menginap sambil menikmati pesona keindahan objek wisata yang dikunjungi. Sektor perhotelan merupakan salah satu aset devisa negara yang harus dikembangkan karena selain pemasukan bagi negara, yang juga mempengaruhi perekonomian bangsa.

Permasalahan utama penyebab belum berkembangnya sektor pariwisata Indonesia secara total lebih dikarenakan belum memadainya sarana dan prasarana (infrastruktur) mulai dari transportasi, penginapan dan sarana pendukung lainnya secara masif belum berkembang di seluruh objek-objek wisata Indonesia.

Sejalan dengan permasalahan pariwisata di tingkat nasional, kondisi infrastruktur juga merupakan permasalahan utama pariwisata di Kalimantan Timur, hingga kini potensi parawisata Kaltim memang belum terdongkrak maksimal. Kondisi infrastruktur yang belum memadai dan minimnya sosialisasi menjadi kendala utama yang harus segara diatasi. Masalah lainnya disampaikan oleh Asosiasi Travel Agen Indonesia (Asita) Kalimantan Timur menyatakan bisnis eko wisata yang banyak digemari oleh wisatawan asing mengalami penurunan yang signifikan karena kegiatan pertambangan yang merambah jalur menuju lokasi wisata.

Permsalahan-permasahan yang telah dikemukan diatas, mengindikasikan bahwa terdapat ketimpangan kinerja di sektor pariwisata khususnya industri perhotelan. Penyebab lemahnya kinerja dan produktivitas sektor ini, diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial

dalam mengelola usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini. Industri pariwisata khususnya industri perhotelan di Kalimantan Timur sudah selayaknya siap dan berbenah dalam menangkap setiap peluang sekaligus mengembangkannya secara maksimal. Jika dilihat dari perspektif permintaan yang ada.

Usaha pemerintah untuk menumbuh kembangkan sektor industri pariwisata khususnya di Provinsi Kalimantan Timur, meskipun dari tahun ke tahun terus pembenahan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif, kurangnya informasi yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, aspek modal, kualitas layanan serta terbatasnya akses pasar dan informasi sehingga menyebabkan proses pemasaran pariwiasata secara kompetitif baik dipasar nasional dan internasional belum dapat bersaing, Untuk dapat terus mempertahankan eksistensinya, perusahaan harus ikut bersaing. Hanya satu hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan jika ingin terus eksis tanpa bersaing yaitu dengan menciptakan samudera biru, dimana perusahaan mencari pasar yang belum ada pesaingnya. Namun tidaklah mudah bagi perusahaan untuk menciptakan pasar baru tersebut, maka jalan yang harus diambil adalah dengan bersaing, (Kim, 2010).

Fenomena ini membuktikan bahwa pertumbuhan sektor industri pariwisata di Provinsi Kalimantan Timur memiliki angka cukup rendah, penyebab dari beberapa kendala yang dihadapi oleh industri sektor pariwisata dan pentingnya peran pemangku kepentingan dalam mengelola usaha pemasaran pariwisata. Hal ini sesuai dengan pernyataan Scarborough & Zimmerer, (2008), bahwa semakin kompleks disebabkan rendahnya kinerja industri yang secara umum lebih dominan disebabkan oleh penggunaan teknologi tradisional, kurangnya modal dan lemahnya aspek manajerial yakni lemahnya kemampuan dalam manajemen, lemahnya kemampuan dalam pengambilan keputusan, rendahnya kualitas sumber daya manusia, skala usaha, serta minimnya pengalaman dan lemahnya pengawasan yang berdampak pada tidak berhasilnya kegiatan kewirausahan, sementara kewirausahaan merupakan hasil disiplin

serta proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang pasar.

Berdasarkan kesenjangan penelitian, maka rencana penelitian ini mengkaji dan mengetahui hubungan orientasi kewirausahaan, 4As dan *Service-driven market orientation* terhadap kinerja organisasi, sehingga dipandang perlu dilakukan penelitian lanjutan pada obyek yang berbeda khususnya industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian empiris dan konsep dari konstruksi orientasi kewirausahaan, 4As, SERVMO dan kinerja organisasi masih diperoleh penelitian yang dilakukan secara parsial, hal ini mendorong peneliti dan menarik serta dipersepsikan sebagai celah untuk diteliti lebih lanjut menjadi temuan baru sehingga menginspirasi peneliti sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengembangkan konsep dan model lebih terintegrasi antara peran orientasi kewirausahaan, 4As dan SERVMO terhadap kinerja yang telah dilakukan peneliti sebelumnya secara terpisah-pisah dan dapat menemukan bagaimana konstruk 4As dan SERVMO dalam memediasi peran orientasi kewirausahaan terhadap kinerja.
2. Paradoks teori dan terbatasnya konsep yang jelas dalam literatur mengenai hubungan orientasi kewirausahaan, 4As dan SERVMO mendorong peneliti untuk memasukkan variabel 4As dan SERVMO sebagai variabel mediasi untuk mengukur peran orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Celah ini dipersepsikan merupakan salah satu orisinalitas, sehingga penting untuk diteliti dan dikaji, terintegrasi dengan obyek serta sudut pandang yang berbeda.
3. Pengujian terhadap pengaruh orientasi kewirausahaan, 4As dan SERVMO terhadap kinerja masih terdapat kontradiksi yang disebabkan oleh dasar teori yang digunakan dan keragaman indikator pengukuran variabel orientasi kewirausahaan, 4As dan SERVMO, masih belum adanya konsistensi dan konsep yang jelas terhadap indikator pengukuran orientasi kewirausahaan, 4As dan SERVMO. Berdasarkan persepsi diatas maka

mendorong peneliti untuk memasukan variabel 4As dan SERVMO sebagai mediasi dalam penelitian ini cukup beralasan.

BAB II
INTEGRITAS TEORI ORGANISASI

Landasan teoritis yang digunakan dalam penelitian meliputi teori organisasi dan teori manajemen dan teori organisasi sebagai *basic theory*, manajemen strategic dan marketing strategic sebagai *middle theory* dan *entrepreneurial orientation, market orientation, service quality* dan *organizational performance* sebagai *applied theory*.

2.1. Manajemen dan Pemasaran Strategik

Manajemen strategis berkaitan dengan hubungan antara variabel kunci - lingkungan, struktur organisasi, budaya, tahapan siklus hidup, strategi - dan kinerja. Kinerja yang lebih tinggi sebagai akibat dari keselarasan dengan konteks internal dan eksternal merupakan salah satu hasil yang diharapkan dari sebuah strategi yang efektif. Ketika perusahaan mengembangkan pertandingan antara kompetensi inti dan peluang dalam lingkungan eksternal, hal ini selaras dengan benar terhadap lingkungannya. Manajemen strategis panggilan bagi perusahaan untuk membangun dan memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam konteks lingkungan tertentu.

Tse dan Elwood (1990) menunjukkan bahwa strategi perusahaan, gaya manajemen dan karakteristik pemimpin berubah dengan transisi organisasi melalui siklus hidup. Sebagai perusahaan tumbuh lebih besar, kemampuan mereka untuk menjadi fleksibel dan inovatif dapat terhalang karena ukuran dan kesuksesan. Banyak perusahaan besar juga mungkin telah kehilangan semangat kewirausahaan (Echols dan Leher, 1998, dalam Jogaratnam, Yick, Tse, 2006)

Orientasi Strategis didefinisikan oleh Gatignon dan Xuereb (1997) sebagai pendekatan khusus perusahaan mengimplementasikan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja yang unggul dan

berkesinambungan. Konsep ini mencerminkan persepsi manajer dari lingkungan yang kompetitif dan reaksi mereka terhadap kondisi lingkungan. Sebagai Slater et al. (2006) menunjukkan, orientasi strategis mendefinisikan strategi garis besar, yang akan selesai dengan rincian isi strategi dan implementasi yang tepat sesuai antara orientasi strategis perusahaan, dan sumber daya fisik, manusia, dan organisasi yang akan menentukan kemampuan untuk mencapai kinerja yang unggul (Miles dan Snow, 1984).

Beberapa aspek orientasi strategis telah diidentifikasi dalam literatur, seperti orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, orientasi pelanggan, orientasi biaya, orientasi inovasi, orientasi pesaing, orientasi pembelajaran, orientasi karyawan dan orientasi interaksi (Grawe et al., 2009, dalam Ferraresi, dkk, 2012).

2.2. Resource-Based Theory dan Competitiveness Strategy

Keselarasan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dapat menjadikan perusahaan bernilai, sulit untuk ditiru dan memiliki sumber daya langka yang dapat memberikan perusahaan kemampuan untuk mengembangkan dan memasarkan produk/jasa kepada pelanggan dengan manfaat lebih unggul daripada yang diberikan oleh pesaing. Teori yang berbasis sumber daya memandang bahwa perusahaan akan mencapai kinerja yang unggul ketika mereka memiliki sumber daya yang langka, berharga, ditiru, dan tidak bisa digantikan (Barney, 1991). Sumber daya ini membantu perusahaan mengembangkan kemampuan dan kompetensi inti, yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan sumber daya yang melimpah, perusahaan berorientasi pasar dapat mencapai manfaat besar (Kohli dan Jaworski, 1990). Untuk perusahaan dengan sumber daya yang terbatas, yang berorientasi pasar tidak akan membuat perbedaan yang signifikan dalam kinerja. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki cukup sumber daya kendur dapat membuat lebih baik menggunakan data pelanggan terkait bahwa mereka mungkin mengumpulkan hasil menjadi berorientasi pelanggan. Di sisi

lain, jika perusahaan tidak memiliki sumber daya, tidak ada jumlah data pelanggan mungkin ada gunanya karena perusahaan tersebut tidak akan mampu merespon tuntutan pelanggan, bahkan jika mereka memahami tuntutan.

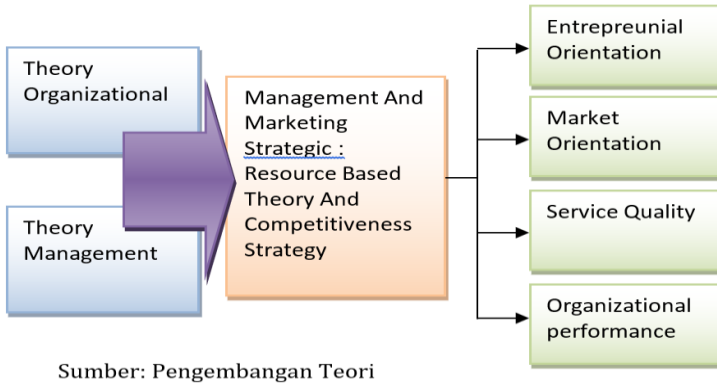
Demikian juga, perusahaan membutuhkan sumber daya untuk berinvestasi dalam sistem untuk perbaikan produk dan baru pengembangan produk dalam rangka untuk merespon tantangan yang diciptakan oleh pesaing, mana perusahaan dapat memahami dengan menjadi berorientasi pesaing. Jelas, itu berarti untuk mengadopsi strategi orientasi pasar hanya jika perusahaan mampu untuk berinvestasi dalam produk dan Proses perangkat tambahan untuk memenuhi harapan pelanggan, pesaing dan tantangan organisasi.

Disisi lain, kualitas selalu menjadi topik yang menarik dalam urusan bisnis (Dale et al., 2001) dan topik yang populer dalam riset pemasaran dan manajemen (Demirbag et al., 2006). Menurut Morrison (1994), perusahaan-perusahaan Jepang adalah yang pertama untuk menembus pasar dengan konsep manajemen mutu, yang sekarang menjadi pusat perhatian dari banyak perusahaan barat. Konsep kualitas telah dijelaskan dalam beberapa cara, dengan Feigenbaum (1951) mendefinisikan sebagai persepsi nilai, Crosby (1996) sebagai penyesuaian dengan persyaratan, dan Parasuraman et al. (1985) dan Adis (2003) menyatakan bahwa kualitas adalah untuk memenuhi harapan pelanggan. Menurut Escrig-Tena (2004), TQM adalah salah satu pendekatan yang paling unggul yang diakui secara internasional untuk mencapai tingkat kualitas yang tinggi, yang mengarah ke produk berkualitas lebih baik dan layanan yang ditawarkan (Waldman, 1994), dan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik (Cook dan Verma, 2002, Lam, dkk, 2012).

Dalam lingkungan yang kompetitif modern, mengejar kualitas pelayanan SQ sekarang dianggap menjadi strategi penting. Menawarkan produk unggulan tidak lagi cukup, karena perusahaan-perusahaan dalam ekonomi abad ke-21 bersaing pada platform yang lebih luas. Banyak organisasi yang bekerja di sector jasa telah merespon janji dampak strategis dan keuangan berkualitas, memperlakukannya sebagai alat yang

berharga. Perusahaan yang memiliki barang dan jasa yang dianggap sebagai berkualitas tinggi biasanya memiliki bagian yang lebih besar di pasar, pengembalian yang lebih tinggi atas investasi, dan asset turnover yang lebih tinggi daripada perusahaan yang memiliki barang dan jasa yang berkualitas rendah. Hal ini jelas bahwa, dalam jangka panjang, faktor yang paling penting yang mempengaruhi kinerja bisnis adalah kualitas barang dan jasa yang ditawarkan oleh organisasi, relatif terhadap pesaingnya. Perhatian terhadap SQ dapat membantu organisasi untuk membedakan dirinya dari orang lain dan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif yang langgeng.

Dalam konteks perubahan lingkungan global saat ini, banyak perusahaan menghadapi meningkatnya persaingan yang memaksa mereka untuk mencari keunggulan kompetitif, efisiensi, dan cara-cara yang menguntungkan untuk membedakan diri (May et al., 1999). Di pasar domestik dan internasional, konsep layanan merupakan faktor penting dan secara paralel berhubungan dengan pembangunan ekonomi dan meningkatkan standar hidup. Dalam beberapa bisnis - seperti perjalanan, pariwisata, katering, dan perbankan-pemberian layanan berkualitas tinggi kepada konsumen semakin diakui sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Tidak mengherankan, pengukuran layanan berkualitas telah menjadi subjek utama dari beberapa studi empiris dan konseptual dalam pemasaran jasa. Berbagai skala dan indeks - seperti SERVQUAL, SERVPERF, indeks kualitas layanan (SQI), dan indeks kinerja pelayanan (SPI) - telah dikembangkan dan banyak digunakan oleh para akademisi dan praktisi. Perkembangan ini juga menciptakan kesempatan untuk menggabungkan alat-alat ini dengan metode lain untuk presentasi sederhana dan pemantauan harapan layanan kualitas dan kinerja (Atilgan, Akinci, Aksoy, 2003). Berikut disajikan gambar tentang integrasi teori dalam penelitian:



Sumber: Pengembangan Teori

Gambar 2.1. Integrasi Teori

2.3. Kinerja Organisasi

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 sector jasa seperti perhotelan, seperti sistem yang terintegrasi untuk mengukur kinerja sistem piramida kinerja (Cross dan Lynch, 1989), sistem pengukuran kinerja di industri jasa (PMSSI) (Fitzgerald et al., 1991), prisma kinerja (Neely et al, 2001), dan yang paling populer adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992).

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 yang 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 (Gomez et al., 2008).

Dalam setiap kasus, ada kebutuhan yang meningkat untuk pengukuran kinerja dan alat manajemen yang memfasilitasi pengembangan strategi organisasi dan penilaian keberhasilan tujuan organisasi (Cruz, 2007, dalam Zigan dan Zeglat, 2010:598-599).

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 (Alchian & Demsetz, 1972; Barney, 2001; Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1976). Mereka menyediakan aset hanya akan komit mereka untuk organisasi asalkan mereka puas dengan nilai yang mereka terima dalam pertukaran, relatif terhadap penggunaan alternatif aset. Akibatnya, esensi kinerja adalah penciptaan nilai (Carton, 2004:3-4)

Kinerja perusahaan mengacu pada keberhasilan perusahaan. Alchian dan Demsetz, (1972) memberi definisi kinerja perusahaan sebagai "perbandingan nilai yang diciptakan oleh sebuah perusahaan dengan nilai yang diharapkan untuk diterima perusahaan". Menurut Flapper, Fortuin, dan Stoop, (1996) memberikan definisi kinerja perusahaan sebagai cara organisasi mencapai tujuannya. (Herath dan Mahmood, 2013:431)

Studi di kinerja perusahaan dikelompokkan menjadi dua aliran utama, March dan Sutton, (1997). 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 (Rogers dan Wright, 1998; Maret dan Sutton, 1997). Sebagian besar penelitian yang digunakan kinerja sebagai variabel dependen telah berusaha untuk menjelaskan variasi kinerja UKM (Carton dan Hofer, 2010; Sikat dan Vanderwerf, 1992, Herath dan Mahmood, 2013:431).

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, Husein, 2005:3).

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, 2012:19-20):

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.

2.4. Evaluasi dan Manajemen Kinerja Perusahaan

Organisasi terus mencoba untuk beradaptasi, bertahan hidup, bertahan dari persaiangan yang semakin kuat akhir-akhir ini. Untuk lebih memahami apa yang mereka bisa atau harus mengubah untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk melakukan, organisasi dapat melakukan penilaian organisasi. Alat diagnostik dapat membantu organisasi memperoleh data yang berguna pada kinerja mereka, mengidentifikasi faktor-faktor penting yang membantu atau menghambat prestasi mereka hasil, dan menempatkan diri mereka sehubungan dengan pesaing.

Evaluasi oleh beberapa ahli didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih antara keduanya,

serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh (Tyler, Cronbach, Stufflebeam, Alkin, dalam Umar, 2005: 36).

Beberapa aspek bisnis yang berhubungan dengan evaluasi kinerja perusahaan antara lain (Umar, 2005: 43):

1. Aspek strategi perusahaan, bermanfaat untuk mengetahui bagaimana impelementasi dari strategi yang telah ditetapkan itu.
2. Aspek pemasaran dan pasar, diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai fakta tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya tentang segmentasi, strategi bersaing, bauran pemasaran, nilai penjualan dan market-share.
3. Aspek operasional, seperti kualitas produk, kinerja teknologi yang dipakai, kapasitas produksi, dan perediaan bahan baku dan bahan jadi.

Berbagai metode telah digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, beberapa diantaranya adalah *Balance Scorecard* (BSC), *dynamic multi-dimensional performance model* (Matz, et.al, 2003); pendekatan *intellectual capital* (Ross, 1997), dan lain sebagainya. Sejumlah model atau kerangka kerja untuk melakukan penilaian kinerja organisasi biasanya dipilih berdasarkan kerangka kerja (atau kombinasi dari kerangka kerja) dapat digunakan tergantung pada sifat organisasi, tujuan penilaian, dan pada konteks di mana organisasi dinilai beroperasi.

2.4.1. *Assessment Institutional and Organizational Assessment Model (IOA Model)*

Salah satu kerangka kerja yang paling komprehensif seperti *Organizational Performance Assessment* (OPA) adalah *Assessment Institutional and Organizational Assessment Model* (IOA Model) yang dikembangkan oleh Universalia dan Pembangunan Internasional Resource Centre (IDRC). Model ini memandang kinerja organisasi sebagai ide multidimensi, yaitu sebagai keseimbangan antara efektivitas, relevansi, efisiensi, dan kelayakan keuangan organisasi.

Kerangka penilaian tersebut juga berpendapat bahwa kinerja organisasi harus diperiksa dalam kaitannya dengan motivasi, kapasitas

organisasi dan lingkungan eksternal. Memang, sebuah tinjauan literatur dilakukan sebagai langkah awal untuk mengembangkan kerangka menunjukkan bahwa organisasi perubahan: dalam menanggapi faktor lingkungan eksternal mereka, karena perubahan sumber daya internal mereka (misalnya, keuangan, teknologi, manusia), dan sebagai Hasil pergeseran fundamental dalam nilai-nilai dalam organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi iklim organisasi, budaya dan cara operasi. Buku Penilaian Organisasi:

Sebuah Kerangka untuk Meningkatkan Kinerja oleh Lusthaus et al. (1999), rincian lebih lanjut Model IOA dan membahas isu-isu metodologis kunci untuk melaksanakan OPA. Sementara itu, Meningkatkan Kinerja Organisasi: Sebuah Toolbox untuk *Self Assessment* oleh Lusthaus et al. menyediakan alat dan tips untuk organisasi yang ingin melakukan OPA.

Sumber: Lusthaus et al. (1999)

Gambar 2.2. *Universalia Institutional and Organizational Assessment Model* (IOA Model)

2.4.2. Balance Scorecard

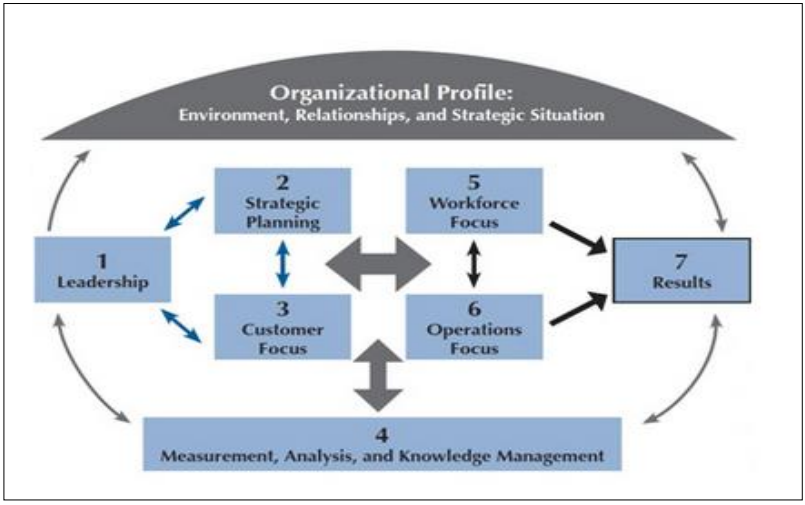
Balance Scorecard dikembangkan oleh Kaplan dan Norton ditahun 1978 yang menekankan pada empat perspektif yang saling berimbang dan diturunkan sampai pada level divisi, unit, bahkan individu. Keempat perspektif tersebut yaitu: (1) *perspectives financial*; (2) *perspectives customer* seperti mengukur kepuasan pelanggan; (3*) perspectives internal bisnis proses* dalam mengukur produktivitas, seperti pengukuran input-output, dan (4) *perspectives learning dan growth* seperti peningkatan kompetensi karyawan dan peningkatan motivasi karyawan.

Karakteristik *balanced scorecard* dan turunannya adalah presentasi dari campuran ukuran finansial dan non-finansial yang masing-masing dibandingkan dengan 'target' nilai dalam sebuah laporan singkat tunggal. Laporan ini tidak dimaksudkan untuk menjadi pengganti untuk laporan keuangan atau operasional tradisional tetapi ringkasan singkat yang menangkap informasi yang paling relevan bagi perusahaan.

Versi pertama *balanced scorecard* menegaskan relevansi yang harus berasal dari strategi perusahaan, dan metode desain yang diusulkan yang berfokus pada memilih tindakan dan target yang berhubungan dengan kegiatan utama yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi. Oleh karena itu, desain awal didorong untuk mengukur tiga kategori ukuran non-keuangan di samping output keuangan "pelanggan", "proses bisnis internal" dan "pembelajaran dan pertumbuhan".

2.4.3. *Baldrige*

Baldrige merupakan model kinerja yang dikembangkan oleh *National Institute of Standards and Technology* dari Departemen Perdagangan Amerika Serikat. *The Malcolm Baldrige National Quality Award* diakui oleh organisasi bisnis di Amerika Serikat pada sector perawatan kesehatan, pendidikan, jasa dan sektor nirlaba untuk keunggulan kinerja. Fokus penilaian berpusat pada *products and processes, customers, workforce, leadership and governance, dan finance dan markets.*



Sumber: http://www.nist.gov/baldrige/publications/

Gambar 2.3. *Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework*

Kriteria adalah seperangkat pertanyaan tentang tujuh aspek penting dalam mengelola dan melakukan sebagai sebuah organisasi meliputi: (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pada pelanggan; (4) Pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; (5) focus tenaga Kerja; (6) focus pada operasional; dan (7) hasil.

2.4.4. Lean

Bekerja lebih cerdas, bukan lebih keras "adalah tema yang mendasari organisasi yang telah berhasil menerapkan kerangka kerja manajemen kinerja "*lean*". Hal ini karena perusahaan menunjukkan proses alur kerja yang sederhana dan bermakna, menghilangkan hal-hal yang dianggap kurang penting dan meningkatkan produktivitas dan perawatan pasien. Hasil akhirnya adalah sebuah transformasi budaya yang sejalan strategi, budaya, dan eksekusi yang dapat meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, mengurangi stress pekerja dan

ketegangan, meningkatkan kepuasan pasien, dan memberikan penghematan biaya keseluruhan untuk sebuah organisasi.

Lean merupakan pendekatan sistemik dan sistematik untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah melalui peningkatan terus-menerus radikal dengan cara mengalirkan produk dan informasi mengenai system tarik (pull system) dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan (Gazpersz, 2011:357). Jika diterapkan pada keseluruhan perusahaan disebut dengan lean enterprise, jika diterapkan pada perusahaan *manufacturing* maka disebut dengan *lean manufacturing*, dan jika diterapkan pada sector jasa maka disebut dengan *lean service*.

Terdapat lima prinsip dasar dalam Lean, yaitu (Gazpersz, 2011:362):

a. Mengidentifikasi nilai produk (barang atau jasa berdasarkan perspektif pelanggan, dimana pelanggan menginginkan produk (barang dan jasa) berkualitas superior dengan harga kompetitif dan penyerahan tepat waktu
b. Mengidentifikasi *value stream process mapping* (pemetaan proses pada *value stream*) untuk produk (barang dan jasa).
c. Menghilangkan pemborosan yang tidak bernilai tambah dari semua aktivitas sepanjang proses *value stream*
d. Mengorganisasikan agar material, informasi, dan produk mengalir secara lancer dan efisien sepanjang proses value stream menggunakan system tarik (*full system*)
e. Mencari terus menerus berbagai teknik dan alat peningkatan untuk mencapai keunggulan dan peningkatan terus menerus (berkelanjutan)

2.5. Kinerja Hotel

Seperti penilaian kinerja sector manufaktur, industri perhotelan yang bergerak di bidang jasa juga memiliki berbagai perbedaan dalam indikator penilaian kinerjanya. Beberapa model penilaian tersebut berdasarkan studi litelatur antara lain:

1. Xiao, O'Neill, dan Mattila, (2012) menggunakan dua alat ukur terpisah untuk kinerja operasional hotel. Indikator yang digunakan adalah revenue (RevPAR) dan laba NOI per kamar yang tersedia (NOIPAR). Hal ini jelas bahwa ingin melihat dan NOI adalah salah satu ukuran kinerja yang paling sering dipelajari dan sering digunakan oleh para analis investasi sebagai indikator keuntungan masa mendatang (misalnya Asree et al, 2009;. Cannina et al, 2006;. Elgonemy, 2000; Gallagher dan Mansour , 2000; Ismail et al, 2002;. O'Neill dan Mattila, 2010; Sainaghi, 2010).
2. Ruggero Sainaghi, (2010) dalam meta analisis dari 180 penelitian mengenai kinerja hotel berhasil menyimpulkan bahwa kinerja Operasional dan keuangan digunakan baik berdiri sendiri (masing-masing 42 persen dan 19 persen) atau bersama-sama (23 persen), adalah yang paling sering digunakan oleh para peneliti (85 persen). Dimensi organisasi, meskipun tidak marjinal, kurang penting (9 persen), sedangkan penggunaan bersama dari semua tiga dimensi (5 persen) atau kombinasi lainnya (1 persen) jarang. Data ini menunjukkan pentingnya dan penyebaran indeks non-keuangan, yang biasanya dibangun dengan menggunakan di atas semua dimensi operasional.

Berfokus pada tiga kategori pertama yang meliputi lebih dari 80 persen dari penelitian, dan menganalisa data dengan metode periodikal, variabilitas yang tinggi terlihat dalam nilai persentase. Namun, dimensi operasional merupakan dimensi paling sering digunakan dalam semua periode dan terbaru Temuan (setelah 2008) menegaskan dominasi model pengukuran ini.

Melihat pada indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi yang dipilih, secara umum, dimensi operasional terutama diekspresikan melalui indeks yang berkaitan dengan hunian, volume, harga (biasanya per kamar) atau penjualan atau kombinasi mereka melalui revenue (60 persen).

Model kedua diwakili oleh indeks terkait dengan efisiensi dan produktivitas, dibangun hanya menggunakan dimensi operasi (19 persen). Indeks didasarkan pada kepuasan pelanggan (7 persen) dan orientasi pasar (7 persen) relatif marjinal.

a. Mine Haktanir, Peter Harris, (2005) dalam penelitian yang berjudul *"Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach"* menyimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan enam tema utama, yang dikelompokkan dalam dinamika bisnis dan kinerja secara keseluruhan, kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dan ukuran kinerja kegiatan inovatif merupakan indikator kinerja yang paling umum digunakan.
b. Mohinder Chand, Anastasia A. Katou, (2007) dalam penelitiannya menggunakan multiple performance meliputi pertumbuhan penjualan, produktivitas, profitabilitas, pencapaian tujuan, pelayanan yang baik
c. Enrique Claver-Cortés, Jorge Pereira-Moliner, Juan José Tarí, José F. Molina-Azorín, (2008) mengadaptasi model Venkatraman and Ramanujam (1986) yang menggunakan tiga pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan meliputi *financial; financial and operational; dan organisational effectiveness*.

Seperti penilaian kinerja sektor manufaktur, industri perhotelan yang bergerak di bidang jasa juga memiliki berbagai perbedaan dalam indikator penilaian kinerjanya. Beberapa model penilaian tersebut berdasarkan studi litelatur antara lain:

1. Xiao, O'Neill, dan Mattila, (2012) menggunakan dua alat ukur terpisah untuk kinerja operasional hotel. Indikator yang digunakan adalah *revenue* (RevPAR) dan laba NOI per kamar yang tersedia (NOIPAR). Hal ini jelas bahwa ingin melihat dan NOI adalah salah satu ukuran kinerja yang paling sering dipelajari dan sering digunakan oleh para analis investasi sebagai indikator keuntungan masa mendatang (misalnya Asree et al, 2009;. Cannina et al, 2006;. Elgonemy, 2000;

Gallagher dan Mansour , 2000; Ismail et al, 2002;. O'Neill dan Mattila, 2010; Sainaghi, 2010).

2. Ruggero Sainaghi, (2010) dalam meta analisis dari 180 penelitian mengenai kinerja hotel berhasil menyimpulkan bahwa kinerja Operasional dan keuangan digunakan baik berdiri sendiri (masing-masing 42 persen dan 19 persen) atau bersama-sama (23 persen), adalah yang paling sering digunakan oleh para peneliti (85 persen). Dimensi organisasi, meskipun tidak marjinal, kurang penting (9 persen), sedangkan penggunaan bersama dari semua tiga dimensi (5 persen) atau kombinasi lainnya (1 persen) jarang. Data ini menunjukkan pentingnya dan penyebaran indeks non-keuangan, yang biasanya dibangun dengan menggunakan semua dimensi operasional.

Berfokus pada tiga kategori pertama yang meliputi lebih dari 80 persen dari penelitian, dan menganalisa data dengan metode periodikal, variabilitas yang tinggi terlihat dalam nilai persentase. Namun, dimensi operasional merupakan dimensi paling sering digunakan dalam semua periode dan terbaru Temuan (setelah 2008) menegaskan dominasi model pengukuran ini.

Melihat pada indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi yang dipilih, secara umum, dimensi operasional terutama diekspresikan melalui indeks yang berkaitan dengan hunian, volume, harga (biasanya per kamar) atau penjualan atau kombinasi mereka melalui *revenue* (60 persen).

Model kedua diwakili oleh indeks terkait dengan efisiensi dan produktivitas, dibangun hanya menggunakan dimensi operasi (19 persen). Indeks didasarkan pada kepuasan pelanggan (7 persen) dan orientasi pasar (7 persen) relatif marjinal.

a. Mine Haktanir, Peter Harris, (2005) dalam penelitian yang berjudul *"Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach"* menyimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan enam tema utama, yang dikelompokkan dalam dinamika bisnis dan kinerja secara keseluruhan, kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, kinerja

keuangan, dan ukuran kinerja kegiatan inovatif merupakan indikator kinerja yang paling umum digunakan.

b. Mohinder Chand, Anastasia A. Katou, (2007) dalam penelitiannya menggunakan *multiple performance* meliputi pertumbuhan penjualan, produktivitas, profitabilitas, pencapaian tujuan, pelayanan yang baik
c. Enrique Claver-Cortés, Jorge Pereira-Moliner, Juan José Tarí, José F. Molina-Azorín, (2008) mengadaptasi model Venkatraman and Ramanujam (1986) yang menggunakan tiga pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan meliputi *financial; financial and operational; dan organisational effectiveness*.

Berdasarkan tinjauan pengukuran kinerja industri hotel dari litelatur terdahulu, penelitian ini mengadaptasi lima indikator pengukuran meliputi profitabilitas perusahaan; tingkat hunian kamar dan pertumbuhan pelanggan, penilaian kepuasan pelanggan, dan retensi pelanggan.

2.6. Orientasi Kewirausahaan

Di dunia akademis, sejauh mana tingkat kewirausahaan (*entrepreunial*) perusahaan sering disebut sebagai "orientasi kewirausahaan". Definisi yang paling banyak digunakan dari orientasi kewirausahaan didasarkan definisi Miller (1983), dikembangkan lebih lanjut oleh Covin dan Slevin (1989), dan banyak lainnya, dan ditambah dengan Lumpkin dan Dess (2011). 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 & Simon, 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 (Mintzberg, 1973) serta tingkat organisasi (Miller, 1983; Stevenson dan Jarillo, 1990; Ireland et.al., 2001; dalam Jogaratnam, dan Tse, 2006:455-456)

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 dan Slevin (1988) 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 (Naman dan Slevin, 1993). 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 dan Slevin, 1991; Lumpkin dan Dess, 1996). 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 (Dess dan Davis, 1984; Venkatraman, 1989; dalam Jogaratnam, dan Tse, 2006:456).

Orientasi kewirausahaan secara umum mengacu pada strategi manajemen yang berhubungan dengan inovasi, proaktif, dan

pengambilan resiko (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Miller (1983) 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, Lee, & Pennings, 2001, dalam Yoon, 2012:249).

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, proactive terhadap pesaing, dan agresifitas 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, dan Dess. 1996: 136-137). 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, agesif dan bertindak otonomi.

2.6.1. Tinjauan Empiris Orientasi Kewirausahaan

Kajian orientasi kewirausahaan dalam berbagai bentuk industri telah banyak dilakukan, namun masih sangat terbatas di sektor perhotelan. Beberapa studi mengenai orientasi kewirausahaan dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Penelitian Tentang Orientasi Kewirausahaan

No	Peneliti	Judul	Area Studi
1	Todorovic, Jun Ma, (2008)	Entrepreneurial and market orientation relationship to performance: The multicultural perspective	10 Negara
2	Davies, et.al, (2010)	Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power	MBA student
3	Lumpkin, G.T and Gregory G. Dess (2010)	Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses	Perusahaan keluarga
4	Tajjedini, (2010)	Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland	Industri Hotel di Swedia
5	Jaafar, et.al, (2011)	Entrepreneurship in the tourism industry: Issues in developing countries	Industri Hotel di Malaysia
6	Chen, Li dan Evans (2012)	Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance:	Industri elektronik di Taiwan

No	Peneliti	Judul	Area Studi
		Insights into market driven and market driving	
7	Mousa, dan Wales, (2012)	Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation	Perusahaan Bursa Efek di Amerika Serikat
8	Bolton dan Lane (2012)	Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument	Sektor pendidikan di Amerika Serikat
8	Wong, (2012)	Entrepreneurial and market orientation relationship to performance: The multicultural perspective	Electronics manufacturers di China
10	Vesa Taatila, Samuel Down, (2012)	Measuring entrepreneurial orientation of university students	Level individual, Siswa Universitas
11	Dada, dan Watson, (2013)	Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organizational antecedents and performance outcomes	franchised firm di UK
12	Hakala, (2013)	Entrepreneurial and learning orientation: effects on growth and profitability in the software sector	Perusahaan Software
13	Franco, Heiko Haase, (2013)	Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship	84 Perusahaan campuran di Portugal

No	Peneliti	Judul	Area Studi
14	Zhang dan Zhang (2013)	The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China	UMKM di China
15	Boso, Story dan Cadogan (2013)	Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy	Campuran jenis perusahaan di Ghana
16	Franco, Heiko Haase, (2013)	Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship	Perusahaan Campuran di Portugal
17	Anderson, Eshima (2013)	The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs	UKM di Jepang
18	Peters et al. (2010)	Entrepreneurial and Growth Orientation	Industri Hotel
19	Mohammad AL-Nuiami et al. (2014)	Entreprenuerial orientation and Performance	Industri Hotel Jordania
20	Vichada Chokesikarin (2014)	Entrepreneurial Orientation and Customers Satisfaction: Evidences nearby Khao San Road	Industri Hotel Thailand

Sumber: Berbagai jurnal

Dari rangkuman penelitian yang mengetengahkan konsep orientasi kewirausahaan dalam konteks industri perhotelan pada Tabel di atas, terdapat lima penelitian yang mengambil area industri perhotelan adalah Tajjedini, (2010); Jaafar, et.al, (2012) dan penelitian di tahun 2000 – 2006 yaitu penelitian Jogaratnam (2002), Jogaratnam dan Tse, (2004; 2006) Peters et al. (2010), Mohammad AL-Nuiami et al. (2014), dan Vichada Chokesikarin (2014).

2.6.2. Pengukuran Orientasi Kewirausahaan

Beberapa peneliti telah mengadopsi Miller (1983) sebagai konseptualisasi awal dalam menggambarkan dimensi orientasi kewirausahaan perusahaan (Covin dan Slevin, 1989; Schafer, 1990, Zahra dan Covin, 1995; Lumpkin dan Dess, 1996; Becherer dan Maurer, 1997; Miles et al, 2000). Misalnya, Covin dan Slevin (1988) 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 dikonsep 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 (Miles dan Snow, 1978; Hambrick, 1983; Slevin dan Covin, 1990, dalam Jogaratnam, dan Tse, 2006:456).

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.

Beberapa model pengukuran orientasi kewirausahaan berdasarkan penelitian sebelumnya antara lain:

a. Franco dan Haase, (2013) menggunakan empat dimensi meliputi: *innovation, risk-taking, pro-activeness and collective capability*
b. Tajjedini (2010); Lumpkin, et.al, (2010); Boso, Story dan Cadogan (2013); Anderson, Eshima (2013) mengadaptasi model pengukuran dari Covin dan Slevin, (1989); Jambulingam et al., (2005), Hult et.al., 2003 dengan lima dimensi meliputi inovasi, otonomi, pengambilan risiko, agresivitas kompetitif, pro aktif.
c. Hakala (2013) menggunakan sembilan item dalam tiga dimensi yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya. Inovasi dinilai dengan tiga item meminta manajer tentang tingkat pengenalan produk baru dan perubahan pada lini produk yang dibuat dalam lima tahun terakhir (Miller dan Friesen, 1982) dan Pengeluaran R&D dibandingkan dengan pesaing (Wolff dan Pett, 2006). Item untuk *proactiveness* yang diadopsi dari Lumpkin dan Dess (2001), tapi dua dari item juga sesuai dengan Covin dan Slevin (1989). Mereka mengukur kecenderungan perusahaan untuk memimpin lebih daripada mengikuti pasar dalam memperkenalkan produk, jasa atau inovasi proses. Pengambilan Risiko dinilai dari kecenderungan untuk terlibat dalam proyek-proyek berisiko dan tindakan berani dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan dan tuntutan lingkungan (Covin dan Slevin, 1989; Lumpkin dan Dess, 2001).
d. Franco, Heiko Haase, (2013) menggunakan empat dimensi meliputi *innovation, risk-taking, pro-activeness and collective capability*.
e. Zhang dan Zhang (2013) mengadaptasi model pengukuran dari Wiklund's (1999) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *innovation, risk taking dan proactiveness.*
f. Vichada Chokesikarin (2014) menggunakan lima dimensi *innovativeness, proactiveness, risk taking, competitive aggressiveness and autonomy.*

Berdasarkan tinjauan berbagai penelitian terdahulu, pengukuran orientasi kewirausahaan menggunakan lima dimensi yang secara umum digunakan oleh Vichada Chokesikarin (2014), Tajjedini (2010); Lumpkin, et.al, (2010); Boso, Story dan Cadogan (2013); Anderson, Eshima (2013) berdasarkan model pengukuran Covin dan Slevin, (1989) meliputi *innovativeness, proactiveness, risk taking, competitive aggressiveness and autonomy.*

a. *Risk Taking*; Pengambilan resiko. 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.
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. *Innovativeness*. Inovasi dalam beberapa pandangan intrinsik terkait dengan kewirausahaan di 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.
d. *Competitive aggressiveness*. Agresivitas kompetitif mengacu pada cara perusahaan untuk terlibat dengan pesaingnya, membedakan antara perusahaan yang menghindar dari 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.

2.7. Orientasi Pasar

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 1990an studi empiris mulai dilakukan untuk menelaah dampak konsep pemasaran terhadap strategi dan kesuksesan bisnis. Pelopor utamanya adalah Kohli dan Jaworski (1990, 1993) dalam artikel mereka "*market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications" dan "market orientation: antecedents and consequences*", serta Narver dan Slater (1990) dalam artikel "*The effects of market orientation on business profitability*"

Seperti yang disebutkan oleh Martin Consuegra dan Esteban (2007), orientasi pasar melibatkan pelaksanaan konsep pemasaran. Konsep ini memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi, bereaksi terhadap, dan memanfaatkan perubahan lingkungan, sehingga menyebabkan hasil yang superior (Shohamet al., 2005).

Kohli dan Jaworski (1990, hal. 3) mendefinisikan orientasi pasar sebagai "generasi organisasi-lebar intelijen pasar, penyebaran intelijen di seluruh departemen, dan respon organisasi-lebar untuk itu." Dalam studi mereka, Narver dan Slater (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 dan Slater, 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 dan Slater, 1990., Kumar et al, 1998). 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 dan

Slater, 1990., Kumar et al, 1998). Akhirnya, profitabilitas memastikan sumber daya yang diperlukan untuk mengejar orientasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990).

Orientasi pasar sering dianggap sebagai kontribusi *marketing* terhadap strategi bisnis (Hunt dan Lambe, 2000), dan dimensi yang menonjol, pesaing dan orientasi pelanggan, yang dianggap merupakan orientasi strategis yang penting (misalnya, Gatignon dan Xuereb, 1997; Zhou et al, 2005., Slater dan Narver, 1994; Day dan Wensley, 1983, 1988). Stoelhorst dan van Raaij (2004) menggambarkan orientasi pasar sebagai penjelasan pemasaran tentang perbedaan kinerja antara perusahaan. Keuntungan dari orientasi pasar strategis umumnya dianggap dapat peningkatan kemampuan pasar, dan dengan demikian, meningkatkan respon pasar, khususnya di lingkungan yang kompetitif dan lingkungan yang tidak terduga (Day, 1994, 1999a, Jaworski dan Kohli, 1993, Varga dan Lusch., 2004). Kohli dan Jaworski (1990) 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, dalam 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, Li, et.al., 2008)

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 (Jaworski dan Kohli, 1993; Kohli dan Jaworski, 1990). Yang kedua juga menggunakan tiga komponen, tetapi memiliki konsep (Narver dan Slater, 1990, Slater dan Narver, 1995). 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 menyebarluaskan informasi tentang pesaing dari perusahaan. Komponen ketiga, koordinasi antar fungsional, melibatkan upaya bisnis terkoordinasi, untuk membuat nilai terbaik bagi mereka terus menerus, (Narver dan Slater, 1990, hal. 21).

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 dan Slater, 1990).

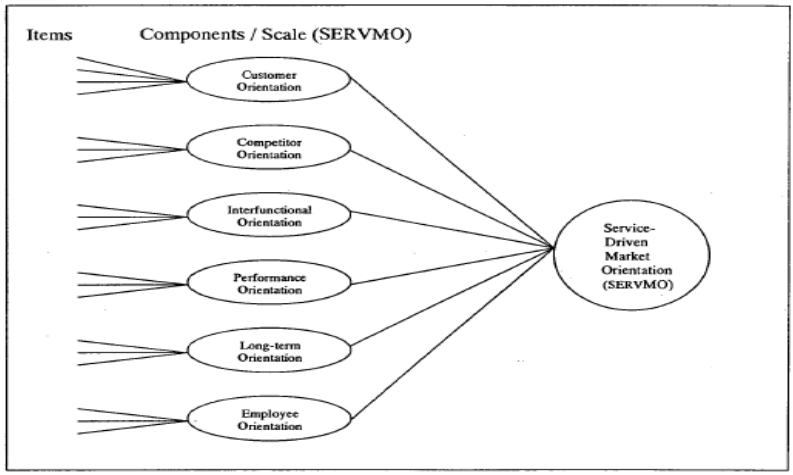
2.7.1. Konsep *Service-driven Market Orientation* (SERVMO)

Menurut Voon (2006), Organisasi pelayanan menciptakan nilai bagi pelanggan melalui berbagai pasar layanan dan/atau kegiatan. 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-didorong layanan (SERVMO). Ini adalah bentuk keyakinan, perilaku, dan proses pada lintas fungsional yang serius berfokus terus menerus dan komprehensif memahami, menyebarluaskan, 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 dan Slater (1990) serta Deshpande dan Farley (1998) 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 dan Slater (1990) adalah disesuaikan, menggunakan lebih bahasa-kontekstual tertentu, untuk mengembangkan layanan berbasis lebih item orientasi pasar.

Menurut Voon (2006), 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 (misalnya Siu dan Wilson, 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.



Gambar 2.4. Model SERVMO, (Voon,2006)

Orientasi Pelangan; Menempatkan pelanggan pertama konsep pemasaran dan fokus pelanggan adalah elemen pusat orientasi pasar (misalnya Drucker, 1954; Keith, 1960; Hise 1965; Barksdale dan Darden, 1971; dan McNamara, 1972). Organisasi baik yang benar-benar dekat dengan pelanggan dan pada kenyataannya pelanggan mengganggu ke setiap sudut dan celah dari berbagai fungsi bisnis (Peters dan Waterman, 1982). Organisasi pelayanan harus melakukan bisnis mereka atas dasar kebutuhan kepuasan pelanggan (Parasuraman, Berry dan Zeithaml, 1983). 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, 2000). 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 (Deng dan Dart 1994). Deshpande, Farley dan 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. Pengingat besar adalah bahwa setiap perusahaan harus berusaha untuk memahami dan menguasai persaingan (Porter, 1998). Penulis seperti Hari dan Wensley (1988), Gatignon dan Xuereb (1997), Morgan dan Kuat (1998), dan lain-lain 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 dan Slater, 1990). Ini Komponen perilaku harus mencakup generasi intelijen, penyebaran dan tindakan tanggap terhadap intelijen mengenai pesaing (Kohli, Jaworski dan Kumar, 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 (misalnya Garvin, 1987). Mencapai orientasi pasar pasti tidak tanggung jawab dari Departemen Marketing. Deng dan Dart (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 dan Bowen, 1993). Shapiro (1988) tercatat 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. Fisher, Maltz, dan Jaworski (1997) menekankan perlunya meningkatkan komunikasi antara departemen pemasaran dan rekayasa. Namun demikian, mekanisme untuk koordinasi bisa bervariasi dari satu perusahaan atau budaya lain. Berry, Parasuraman, Zeithaml dan (1994) dianggap "rekan Service" yang penting dinamis dalam mempertahankan motivasi server 'untuk melayani. Lytle (1994) 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 (Felton, 1959; Webster 1988; Narver dan Slater, 1990). Orientasi pasar adalah perspektif jangka panjang (Eaton, 2002). Orientasi Jangka panjang bisa dilihat dari perspektif organisasi dan pelanggan. orientasi pelanggan menekankan unsur kepuasan pelanggan jangka panjang dan hubungan (Deng dan Dart 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 dan Pisano (1994) 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 dan Slater, 1990) dalam jangka panjang. Namun demikian, jangka pendek fokus pada keuntungan tidak konsisten dengan kinerja laba jangka panjang (Narver dan Slater, 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 dan Slater (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), karena ada banyak orang dan proses yang harus dikelola dengan baik untuk layanan keunggulan dan menjadi "gagal" (Chase dan Stewart, 1994) di masing-masing dan setiap layanan pertemuan. Selain itu R & D tugas di Layanan ini agak berbeda karena intangibility nya (Thomas, 1978). Ini jelas menunjukkan bahwa orientasi pasar yang menekankan riset pasar harus berorientasi kinerja. Meskipun, ada penulis berdebat profitabilitas yang konsekuensi dari pasar orientasi (Levitt, 1960; Kohli dan Jaworski, 1990) bukan bagian dari itu, masuknya orientasi keuntungan sebagai salah satu dimensi orientasi pasar ditemukan di karya peneliti ternama seperti Narver dan Slater (1990) serta Deng dan Dart (1994). Keuntungan sosial bisa menjadi salah satu faktor untuk mempertahankan pelayanan prima kinerja untuk organisasi layanan (Berry, 1999) sedangkan kelangsungan hidup bisa menjadi mengukur profitabilitas dalam organisasi non-profit (Narver dan Slater, 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 dengan sebelumnya Argumen dari Porter (1985) pada strategi kompetitif, pengendalian biaya harus menjadi bagian dari orientasi keuntungan dari Narver dan Slater (1990). Deng dan Dart (1994) dioperasionalkan dengan orientasi keuntungan 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). Inovasi adalah hal lain dimensi kinerja organisasi. Umumnya, dimensi kritis

kinerja efisiensi dan efektivitas (Liao, Foreman dan Sargeant, 2001). 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 (misalnya Schneider dan Bowen, 1993; Lings, 1999; Lings 2004). Ini bahkan lebih besar dalam organisasi jasa, di mana ada banyak karyawan pelanggan kontak. Gronroos (1978) berpendapat bahwa hampir setiap karyawan milik "departemen pemasaran." orientasi karyawan harus dianggap sebagai salah satu komponen orientasi pasar (Shapiro, 1988; Greenley dan Foxall, 1997; Siu dan Wilson, 1998; Lings, 1999). Hampir semua orang atau karyawan dalam organisasi layanan bertindak seperti seorang salesman dan terlibat dalam upaya komunikasi pasar personal organisasi, dalam melayani pelanggan (Gronroos, 1978). Seperti layanan itu sendiri adalah tidak berwujud, karyawan bertanggung jawab untuk mengubah layanan dengan demikian mereka disebut pembawa layanan (Gronroos, 1978). Kualitas interaksi karyawan-pelanggan adalah penting dalam menentukan pertemuan layanan yang menguntungkan dan menciptakan memuaskan pengalaman untuk pelanggan (Schneider dan Bowen, 1993; Bitner, booming dan Mohr, 1994; Bitner, Booming dan Teteault, 1990; Keaveney, 1995). Berpengalaman, terlatih, puas, dan karyawan 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 karyawan yang berorientasi 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, 1994).

2.7.2. Tinjauan Empiris Penelitian SERVMO

Beberapa tinjauan penelitian terkini terkait dengan SERVMO antara lain dirangkum dalam Tabel berikut ini :

Tabel 2.2. Penelitian Tentang SERVMO

No	Peneliti	Judul	Area Studi
1	Shoham, et.al, (2005)	Market orientation and performance: a meta-analysis	Meta Analysis
2	Ahmed Zebal, David R. Goodwin, (2012)	Market orientation and performance in private universities	15 Universitas di Bangladesh
3	William Todorovic, Jun Ma, (2008)	Entrepreneurial and market orientation relationship to performance: The multicultural perspective	10 Negara
4	Green Jr, et.al, (2005)	Market orientation: relation to structure and performance	Amerika serikat
5	Ramayah, et.al, (2011)	Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia	Perushaaan Jasa di Malaysia

No	Peneliti	Judul	Area Studi
6	Boo Ho Voon, (2006)	Linking a service-driven market orientation to service quality	558 university students from Malaysia
7	Nir Kshetri, (2009)	The development of market orientation: a consideration of institutional influence in China	China
8	Farrell, et.al, (2008)	Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures	Malaysia
9	Sternquist, Ying Huang, Zhengyi Chen, (2010)	Predicting market orientation: Chinese retailers in a transitional economy	China
10	Benito, et.al, (2009)	Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success	Spanyol
11	Li, Lin, Chu, (2008)	The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations	227 high-technology firms in Taiwan
12	Subramanian, et.al, (2009)	The role of organizational competencies in the market-orientation-	Rumah Sakit di Amerika

No	Peneliti	Judul	Area Studi
		performance relationship: An empirical analysis	
13	Gaur, Hari Vasudevan, Ajai S. Gaur, (2011)	Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors	UKM di India
14	Tsiotsou, Vlachopoulou, (2011)	Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance	Yunani
15	Presbury, Fitzgerald, Chapman, (2005)	Impediments to improvements in service quality in luxury hotels	30 Hotel Bintang lima di Sydney Australia
16	Chen, et.al, (2008)	A Study of General Reducing Criteria of Customer-Oriented Perceived Gap for Hotel Service Quality	Taiwan hotel industry
18	Millissa F.Y. Cheung, W.M. To, (2010)	Management commitment to service quality and organizational outcomes	Macao, RRC
19	Munhurrun, Perunjodi Naidoo, Pushpa Nundlall, (2010)	A proposed model for measuring service quality in secondary education	Sektor pendidikan di Mauritius

No	Peneliti	Judul	Area Studi
20	Lam, et.al, (2012)	A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation	Sektor Jasa di Malaysia

Sumber: Dari berbagai Jurnal

2.7.3. Pengukuran SERVMO

Pengukuran SERVMO dalam penelitian ini mengacu pada tiga dimensi MO dari Narver dan Slater (1990, 1993); yang telah digunakan secara luas oleh berbagai penelitian seperti Sorensen (2009); Gaur, et.al, (2011); Tsiotsou, Vlachopoulou, (2011), Ramayah, (2011) dan dikembangkan Voon, (2006), meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, orientasi kinerja, orientasi jangka pajang dan orientasi karyawan.

2.8. 4As Marketing Mix

2.8.1. Tourism Marketing

Pariwisata adalah bisnis bisnis manusia, budaya dan lospitality, memerlukan SDM dengan posis skill dan job yang tepat. Menurut Hasan, (2015), menjelaskan bahwa pemasaran adalah strategi bisnis terutama dalam hal:

1) Mendesain dan menyediakan tawaran produk untuk memnuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan;
2) Mengarahkan focus konsumen untuk membeli produk;
3) Alokasi sumber daya dalam mencapai tujuan bisnis; dan
4) Menghindari kesia-sian waktu dan uang dalam mengembangkan dan menghasilkan suatu produk.

Kepuasan pelanggan dalam pariwisata sangant dipengaruhi oleh cara dan tingkat pelayanan (hospitality), yang disampaikan dalam

penampilan fisik dan keperibadian bisnis. Dengan demikian pemasaran menjadi cara mencapai pasar potensial wisatawan dilakukan dengan efektif:

1) Mengadopsi orientasi pelanggan yang kuat, mencakup penelitian secara regular;
2) Mengaloakasikan sumber daya yang cukup; dan
3) Mengembangan dan memperbaharui rencana pemasaran secara teratur.

Produk utama pariwisata sebagai bisnis adalah bisnis pengalaman (destinasi, atraksi, hiburan dan penginapan), produk yang tak berwujud. Sebagai suatu industry pawirisata memiliki banyak komponen dalam perspektif pariwisata adalah "keseluruhan pengalaman perjalanan" terhadap layanan jasa transportasi, akomodasi, makanan dan minuman, hiburan, estetika, dan acara khusus, (Hasan, 2015).

Dalam hal ini, sustainability menjadi '*augmented product*'. Walaupun wisatawan belum secara eksplisit meminta produk yang *pro sustainability*, tingkat kepuasan wisatawan akan bertambah tinggi jika mereka tahu bahwa kunjungan mereka tidak berdampak buruk pada lingkungan dan berkontribusi positif pada kesejahteraan masyarakat di destinasi. Perasaan positif (*'feeling good'*) yang dirasakan oleh wisatawan akan menjadi nilai positif dari produk yang ditawarkan.

Pemasaran pariwisata yang bertanggungjawab menambahkan prinsip-prinsip keberlanjutan sebagai variabel dalam standar pengambilan keputusan pemasaran. Akan tetapi variabel ini unik dan istimewa karena ia hadir di mana dan kapan saja, sebagai latar belakang saat semua pengambilan keputusan stratejik dilakukan (Coddington, 1993). Semua keputusan dalam pemasaran pariwisata, seperti pengembangan produk, promosi, dan upaya pemasaran untuk menarik dan memenangkan loyalitas wisatawan harus memasukkan prinsip-prinsip tersebut.

Penerapan strategi pemasaran yang bertanggungjawab mempunyai dua tujuan (Ottman, 1993, hal 48) yaitu (1) mengembangkan produk yang menyeimbangkan kebutuhan konsumen (dalam hal ini wisatawan) akan kualitas, harga yang terjangkau, dan kenyamanan dengan

perlindungan sumber daya lingkungan, sosial, dan budaya, dan (2) menciptakan citra kualitas yang tinggi, yang juga meliputi sensitivitas terhadap lingkungan dan rekam jejak pemeliharaan lingkungan untuk produk wisata yang dikembangkan suatu destinasi.

Tantangan bisnis pariwisata adalah tuntutan menyediakan berbagai kegiatan dan fasilitas dalam memenuhi kebutuhan wisatawan, memelihara dan mengendalikan suatu layanan. Untuk mengatasi tantangan ini, usaha pariwisata terkait, lembaga, dan organisasi harus dapat menciptakan satu paket produk dan mempromosikan peluang pariwisata serta menyelaraskan upaya yang menjamin konsistensi kualitas produk. Dalam pemasaran modern, fakta menunjukkan konsep pemasaran akan terus berkembang, masing-masing konsep memiliki keuungulan dan orientasi yang berbeda.

2.8.2. Konsep 4As

Umumnya perusahaan menggunakan empat faktor fundamental (produk, harga, tempat, promosi) dari bauran pemasaran dalam strategi mereka untuk meningkatkan pangsa pasar mereka (Ehmke, 2004). Paradigma manajemen bauran pemasaran muncul sebagai pencipta diferensiasi sejak diperkenalkan pada 1940-an. Namun, era kompetitif baru membutuhkan pendekatan yang lebih akurat dibandingkan faktor-faktor mendasar, sehingga penelitian ini menganggap salah satu metode terbaru dari bauran pemasaran (4A; keterjangkauan, kesadaran, penerimaan, aksesibilitas).

Fokus 4As adalah pada peristiwa yang akhirnya membuat kegiatan pemasaran diarahkan pada konsumen akhir lebih sukses mengingat semua alat yang tersedia untuk promosi. Dengan kata lain. 4As yang ditujukan untuk tujuan dibandingkan dengan 4P yang berfokus pada "implikasi" (Sheth, 2003). Sedangkan dalam artikel yang berjudul **"***For Effective Marketing, You Need Both the 4A's and the 4P's***"** *(David Dodd Top 100 author: rank = 27 (Feb 9, 2015)),* menggambarkan pemahaman tentang 4As sebagai berikut:

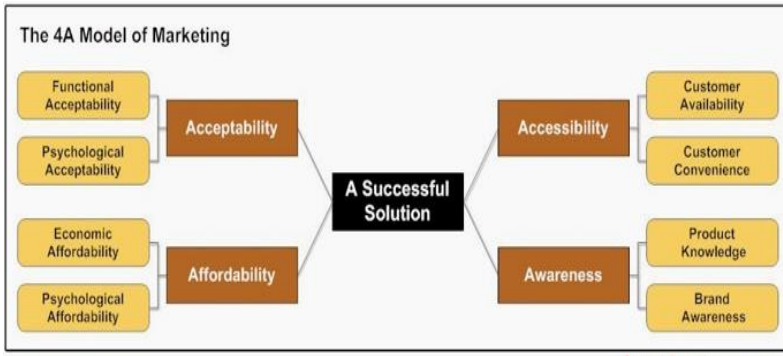
Salah satu konsep yang paling terkenal dalam pemasaran adalah bauran pemasaran, juga dikenal sebagai 4P pemasaran. Model 4P dari marketing mix diperkenalkan pada tahun 1960-an, dan dengan cepat menjadi sebuah konsep landasan pemasaran modern.

Meskipun popularitas dan umur panjang, model 4P telah dikritik karena berbagai alasan. Salah satu kritik yang sering adalah bahwa 4P fokus pada organisasi penjualan bukan pada pelanggan. Deskripsi ini adalah faktual akurat, tapi itu tidak berarti model 4P adalah cacat. Ini hanya berarti bahwa 4P tidak pernah dirancang untuk menggambarkan apa yang dibutuhkan untuk menjadi sukses dari perspektif pelanggan.

Untuk memahami apa yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dengan pelanggan, pemasar perlu alat-alat lain untuk model 4P. Salah satu alat pelengkap penting dikenal sebagai model 4A pemasaran.

Model 4A dikembangkan oleh Jagdish Sheth, seorang profesor pemasaran di Emory University, dan Dr Rajendra Sisodia, seorang profesor pemasaran di Bentley University. Profesor Sheth dan Sisodia mengakui bahwa model 4A mereka terinspirasi oleh kerangka yang sama pemasaran yang Coca-Cola berhasil digunakan selama bertahun-tahun.

Diagram di bawah menggambarkan struktur model 4A. Sebagai diagram ini menunjukkan, komponen utama dari kerangka 4A adalah Penerimaan, Keterjangkauan, aksesibilitas, dan Kesadaran, masing-masing elemen memiliki dua dimensi. Komponen dari model 4A adalah seperangkat kondisi yang harus dipenuhi untuk mencapai sukses dengan produk atau layanan yang diberikan. Untuk menggunakan analogi makanan, 4P menggambarkan bahan baku yang tersedia untuk koki, dan 4A yang menggambarkan atribut makanan yang akan menyenangkan pengunjung.



Sumber: David Dopp, (2015), http://customerthink.com/

Gambar 2.5. Model 4A Marketing

Komponen Model 4As meliputi:

1. Akseptabilitas ***(Acceptability)***

Komponen Penerimaan dari model 4A mengatakan bahwa produk atau layanan yang menawarkan harus memenuhi atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan di target pasar tertentu. Penerimaan memiliki dua dimensi - penerimaan fungsional dan penerimaan psikologis. Penerimaan fungsional mengacu pada "tujuan" atribut kinerja produk atau jasa. Apakah produk memiliki fitur yang pelanggan di pasar sasaran harapkan? Apakah handal? Apakah itu melakukan seperti yang diharapkan?

Penerimaan psikologis mengacu pada lebih "subjektif" atribut dari suatu produk atau jasa. Kita sering melihat penerimaan psikologis yang terkait dengan apa yang disebut "mewah" merek. Jadi misalnya, mobil harga pertengahan mungkin sebagai obyektif fungsional sebagai kendaraan dengan ukuran yang sebanding yang dibuat oleh Mercedes atau BMW. Tapi merek-merek yang lebih psikologis diterima segmen tertentu oleh pembeli.

2. Keterjangkauan ***(Affordability)***

Keterjangkauan mengacu pada apakah pelanggan di pasar sasaran secara ekonomi mampu dan psikologis bersedia membayar harga

suatu produk. Sebagai definisi ini menunjukkan, keterjangkauan juga memiliki dua dimensi - keterjangkauan ekonomi dan keterjangkauan psikologis.

Keterjangkauan ekonomi mengacu apakah pelanggan potensial di pasar sasaran memiliki sumber daya ekonomi yang cukup untuk membayar harga suatu produk. Keterjangkauan psikologis mengacu kesediaan pelanggan untuk membayar, yang terutama ditentukan oleh persepsi pelanggan dari nilai ia akan memperoleh dari produk atau jasa relatif terhadap biaya produk atau jasa.

3. Aksesibilitas ***(Accestability)***

Komponen ketiga dari model 4A adalah aksesibilitas, yang menggambarkan apakah pelanggan dapat dengan mudah memperoleh dan menggunakan produk atau jasa. Dua dimensi Aksesibilitas adalah ketersediaan dan kenyamanan.

Tindakan ketersediaan apakah perusahaan yang menjual memiliki cukup dari suatu produk untuk memenuhi permintaan pelanggan. Kenyamanan mengacu pada bagaimana mudahnya bagi pelanggan potensial untuk memperoleh produk atau jasa. Robert Woodruff, mantan ketua Coca-Cola, menangkap esensi dari Aksesibilitas ketika ia mengatakan pada tahun 1923 bahwa Coca-Cola harus selalu "dalam lengan panjang dari keinginan."

4. Kesadaran ***(Awareness)***

Komponen terakhir dari model 4A adalah Kesadaran, yang mengacu pada apakah pelanggan cukup informasi tentang atribut produk dan manfaat dengan cara yang membujuk calon pembeli untuk memberikan produk mencoba dan mengingatkan pengguna yang ada mengapa mereka harus terus membeli produk. Dua dimensi Kesadaran adalah pengetahuan produk dan brand awareness. Ide dasar di sini adalah bahwa sebagian besar pelanggan potensial tidak akan membeli kecuali mereka memiliki persepsi positif dari merek dan informasi yang memadai mengenai produk atau jasa tertentu.

Seperti 4P, model 4A bukan model komprehensif dari fungsi pemasaran. Jelas ada banyak masalah pemasaran tertentu bahwa baik 4P

atau 4A ini. Namun, kombinasi dari 4P dan 4A menyediakan landasan yang kuat untuk membentuk strategi pemasaran. Menurut Nezakati, et.al. (2011), "4As" adalah lebih berorientasi pelanggan karena didefinisikan dengan sudut pandang pelanggan, singkatnya model ini dengan mengatakan bahwa "4As" berfokus pada apa yang telah terjadi pada pelanggan dalam konteks keberhasilan suatu pemsaran. "4As" mencakup: Kesadaran, Keterjangkauan, Penerimaan dan Ketersediaan.

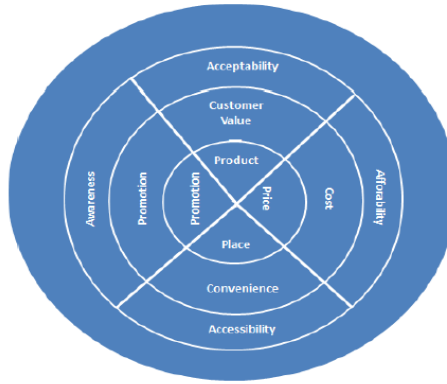


Figure 8 – Marketing-mix evolution: from the 4Ps to the 4As (Nezakati et al, 2011, p. 1159)

Gambar 2.6. *"4" Marketing Mix Model*

Adapun studi empiris MVC lainnya yang dikembangkan dalam marketing mix *(*Nezakati, et.at,2012) yang disebut *Market value coverage (4A) in terms of fast food adoption.*

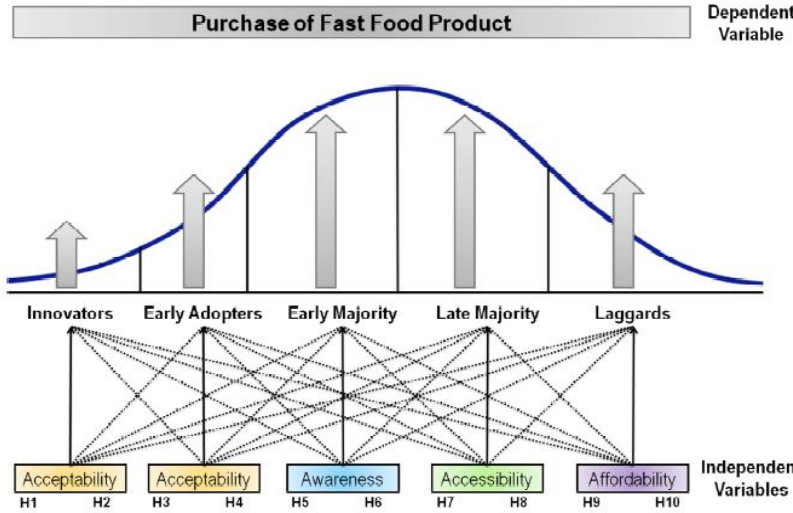


Figure 1. Conceptual model of present study.

Gambar 2.7. *MVC Model*

Secara umum pengembangan model menurut Cate Farrall and Marianne Lindsley, *Professional English in Use Marketing*, Cambridge University Press, menerangkan bahwa *the four Cs, As and Os "Some marketers have supplemented the four Ps with new ways of thinking about marketing. The Ps, Cs, As and Os can be combined when looking at the marketing mix".*

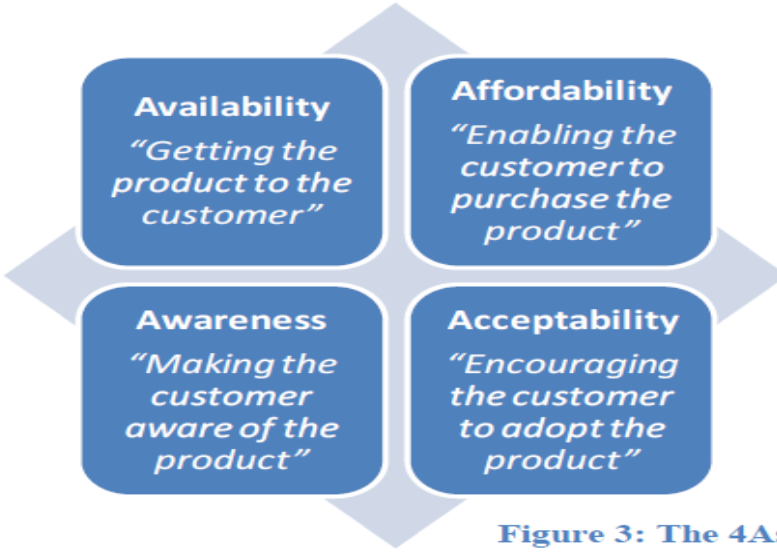
4Ps	4Cs	4As	4Os
Product	**Customer needs** What does the customer need to **solve a problem**? For example, people don't have time to cook – we offer the solution of frozen dinners. The company must **identify customer needs** so that products that **meet these needs** can be developed (see Units 10–11).	**Acceptability** How **acceptable** is the product, and do people approve of the product? Is it **socially acceptable** – **fashionable** and **attractive**? Does the product respect the laws of the country – is it **legally acceptable**?	**Objects** What do you sell? How is it **manufactured**, or made? Is it a **high quality** (or excellent) product, or is it **bottom end**?
Price	**Cost to user** Does the customer **perceive the cost** of the product as fair, or is it too expensive?	**Affordability** Does the customer have enough money to buy the product – can he / she **afford** the product?	**Objectives** **Revenue objectives** concern the income you want to generate. **Price objectives** concern the price you want to sell at.
Place	**Convenience** How **convenient** is it to find your product? Is it easy, or does the customer have to **make an effort**?	**Accessibility** Is the product **easy to access**? Is the product **accessible** for people with disabilities?	**Organization** How should you **organize** the sale and distribution of your product? Which **distribution methods** (see Unit 26) will work best?
Promotion	**Communication** How should you **communicate** with your customers?	**Awareness** How many people know about, or are **aware of**, the product? Is awareness **high**?	**Operations** Which kind of **promotional operations**, such as direct mail, will work best for the product? (See Units 32–43)

Sumber: *Professional English in Use Marketing, www.cambridge.org*

Gambar 2.8. *"4" Marketing Mix Model*

Banyak ahli melihat pada "4As Model" sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan Industri (CKPrahalad 2004, Prahalad dan Hammond 2002, Anderson dan Biliou (2007), Kashyap dan Raut (2005)). Pendekatan model 4As diciptakan oleh Jadgish N. Shethand Shah pada tahun 2003 (Nezakati et al., 2011).

Kategorisasi untuk penelitian "4As" seperti yang digambarkan di bawah ini sebagai diadaptasi dari (Anderson & Billou, 2007; Debelak, 2013), digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Anderson & Billou, (2007); Debelak, (2013)

Gambar 2.9. The *"4As"*

Beberapa pendapat mengenai 4As digambarkan dalam uraian sebagai berikut:

Accesssibility; Ketersediaan didefinisikan sebagai "sejauh mana pelanggan dapat dengan mudah memperoleh dan menggunakan produk atau jasa" (Anderson & Billou, 2007; Debelek, 2013). Sistem distribusi didirikan agak terbatas di pasar berkembang, dan sebagai hasilnya, organisasi harus inovatif dalam mencari cara untuk mendistribusikan produk dan layanan mereka ke pasar (Prahalad & Hart, 2002; Nezakati, 2012) Untuk memastikan ketersediaan ekonomi oleh bahan-bahan lokal, merek lokal dan produk lokal atau layanan dengan membangun distribusi

yang kuat Ketersediaan mencapai pelanggan dengan memberikan produk sesuai kebutuhan mereka. Ketersediaan infrastruktur harus memberikan solusi yang bagus untuk pelanggan. Akseptabilitas produk tergantung pada konsumen konsumsi tidak perlu melakukan perjalanan jauh untuk menemukan outlet, Layanan juga termasuk dalam produk ketersediaan Oleh karena itu peningkatan kualitas pelayanan telah menjadi salah satu factor yang memberikan kontribusi untuk lebih besar. (Nezakati, 2012).

Affordability; Keterjangkauan telah didefinisikan sebagai "sejauh mana barang atau jasa sebuah perusahaan yang terjangkau untuk konsumen" (Anderson & Billou, 2007; Debelek, 2013). Daya beli dapat dibuat melalui penyediaan akses terhadap kredit dan kesempatan untuk menghasilkan pendapatan. Namun, peluang generasi pendapatan sering terbatas, dan kredit komersial sering tidak tersedia untuk orang miskin karena kurangnya fasilitas perbankan, kurangnya akses ke jaminan dan kesulitan terkait dalam penegakan kontrak dan manajemen risiko (Prahalad & Hart, 2002; Nezakati et al, 2012).

Acceptability; Penerimaan didefinisikan sebagai "sejauh mana konsumen dan lain-lain dalam rantai nilai bersedia untuk mengkonsumsi, mendistribusikan atau menjual produk atau jasa" (Anderson & Billou, 2007). Selain adaptasi produk, saluran distribusi perlu beradaptasi dengan kondisi lokal yang unik. Membentuk aspirasi melalui pendidikan konsumen dapat membantu untuk mendukung inovasi dan mempromosikan pembangunan secara berkelanjutan (Prahalad & Hart, 2002). Produk atau jasa harus sesuai penggunaan khusus, kebutuhan tetapi juga keyakinan budaya konsumen. Pemasar perlu memahami apa kebutuhan riil konsumen dan bagaimana produk yang dikonsumsi. Jika tidak konsumen hanya akan menutup mata untuk produk ini. Untuk meningkatkan "Penerimaan", pemasar akan disarankan untuk mengandalkan preferensi lokal, selera, bahan dan pendekatan (Nezakati et al, 2011). Akseptabilitas ini juga hadir dalam cara perusahaan memasarkan produknya: yang digunakan, keyakinan konsumen dan sebagainya. Di pasar umum dan keyakinan baik dan menentukan dalam penerimaan sesuatu. Anderson dan Biliou 2007; (Debelek, 2013)

memperingatkan perusahaan tentang pentingnya secara umum dengan menjelaskan bagaimana perempuan Afrika memilih sabun untuk membersihkan rambut mereka dalam masyarakat di mana tampilan mewah tidak dihargai.

Awaarness; Kesadaran didefinisikan sebagai "sejauh mana pelanggan menyadari produk atau jasa" (Anderson & Billou, 2007: Debelek, 2013). Banyak pelanggan memiliki akses ke media mainstream terbatas, sehingga sulit untuk secara luas meningkatkan kesadaran produk. Akibatnya, BoP usaha perlu mempertimbangkan bentuk lain dari saluran komunikasi. Kesadaran: Membuat konsumen menyadari produk (atau jasa) adalah apa yang dimaksudkan dengan "Kesadaran" tetapi mencakup banyak sub-elemen untuk mencapainya.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka pemasaran dalam pariwisata digunakan untuk menyakinkan pengunjung dan bisnis agar mereka secara sukarela mengubah perilaku alami mereka sebagai proses yang proaktif.

Variable utama dalam mecapai tujuan yang berkelanjutan, pemasaran perlu focus pada: "cara dan sarana untuk mempengaruhi pilihan pengunjung: lokasi, waktu, akses, penyediaan produk, dan mengembangkan pemahaman dan pengetahuan pariwisata local. Tujuan utama dalam pemasaran pariwisata adalah secara keseluruhan adanaya suatu kesimbangan antara permintaan dan penawaran. Hukum keseimbangan yang tepat akan bervariasi dari satu tujuan ke tujuan lainnya dan akan sangat tergantung pada masyarakat setempat serta karakteristik unik dari tujuan individu.

1. Tempat

   Menggabungkan masalah yang terkait dengan jumlah orang-orang terlalu sedikit atau terlalu banyak, dan bisnis pariwisata memilih tempat tertentu. Masalah daya dukung menjadi perhatian disini sebagai tujuan masing-masing unik dalam hal jumlah wisatawan dan jenis kegiatan wisata itu dapat mempertahankan tanpa menyebabkan kerusakan permanen pada situs atau tatanan sosial dan budaya.

2. Waktu
   Mempertimbangakan jumlah orang ditempat-tempat tertentu pada waktu tertentu. Terlallu banyak orang yang menciptakan dampak sosial, budaya dan lingkungan yang merugikan, dalam hal yang sama terlalu sedikit orang dengan pengeluaran yang rendah dapat menimbulkan dampak pada kelangsungan hidup, fasilitas pariwisata dan bisnis yang dijalankan.
3. Akses
   Mempertimbangkan hal-hal relatif mudah atau kesulitan dan biaya yang terkait untuk mencapai tempat-tempat yang dipilih dan bergerak didalamnya termasuk infrastruktur dan transportasi.
4. Produk
   Implikasi dari produk terlalu sedikit atau terlalu banyak jenis atau tidak berkelanjutan, termasuk infrastruktur yang dibutuhkan untuk melayani permintaan produk yang disediakan, karena itu perlu mencocokkan produk dengan harapan konsumen dan nilai-nilai masyarakat.
5. Pendidikan dan pengetahuan
   Mempertimbangkan tingkat kesadaran tentang isu-isu yang berkelanjutan dan pengetahuan khusus atau penelitian dampak komulatif dari perilaku pengunjung dan bisnis pariwisata dan kesadaran masyarakat terhadap destinasi.

2.8.3. Tinjauan Empiris 4As

Beberapa penelitian yang memasukkan konstruk 4As baik sebagai variabel dependen maupun independen di sector perhotelan dirangkum dalam Tabel berikut ini:

Tabel 2.3. Penelitian Tentang 4As

No	Peneliti	Negara	Judul
1	Esposito, Kapoor, Goyal, (2012)	India	*Enabling Healthcare Services for The Rural and Semi-Urban Segments In India: When Shared Value Meets The Bottom Of The Pyramid"*
2	Shah & Desai (2013)	India	*'4As' Of Rural Marketing Mix".*
3	Nezakati et al (2011)	Mlalaysia	*Exploring Hierarchy Situation of 4A Marketing Mix on Malaysia's Fast Food Restaurants*
4	Nezakati et al (2011)	Tehran	*Market value coverage (4A) in terms of fast food Adoption African*
5	Bowyer et al, (2009)	UK	Shopping for Food: Lessons from A London Borough",
6	Anderson (2007)	Malaysia	*Strategic Innovation at The Base of The Pyramid*
7	Mike Debelak, (2011)	Afrika	*The Bumpy Road to the BoP Addressing the Challenges of Distribution to the Base of the Pyramid*
8	Irina Dinica, Damien Motteau, (2012)	Afrika	*The market of the bottom of the pyramid: Impact on the marketing-mix of companies*

Sumber: Dari Berbagai Jurnal

2.8.4. Pengukuran 4As

Pengukuran 4As dalam penelitian inia mengacu pada dimensi 4As yang telah dikembangkan, yaitu; Debelek, (2013), Nezakati, et.al, (2011), Irina, (2012) dan Shah & Desai, (2013). Adapun dimensi yang diukur adalah: *Affordability, Accessibility, Awareness and Acceptability.*

BAB III
FAKTOR PENENTU KINERJA ORGANISASI

3.1. Orientasi Kewirausahaan dan SERVMO

Orientasi pasar dipandang sebagai elemen organisasi - budaya dan perilaku - yang melaksanakan orientasi pelanggan (Day, 1994; Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990). Penelitian orientasi pasar sebagian besar didasarkan pada kerangka konseptual yang disarankan oleh Narver dan Slater (1990) dan oleh Kohli dan Jaworski (1990). Narver dan Slater (1990, hal. 21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai "budaya organisasi yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai superior bagi pembeli dan dengan demikian, terus kinerja superior untuk bisnis". Dengan demikian, perilaku yang berorientasi pasar perusahaan meliputi tiga komponen: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsional, dan komponen ini harus didukung oleh budaya yang relevan.

Orientasi pasar menyediakan kendaraan yang efektif untuk mencapai kegiatan kewirausahaan. Secara khusus, kedua perusahaan yang berorientasi pasar dan kewirausahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan diungkapkan dan laten, mengejar ekspansi pasar seperti yang diidentifikasi, dan memanfaatkan peluang yang muncul. Juga, pengetahuan pemasaran dan informasi sering penting untuk proses kewirausahaan, membentuk perilaku kewirausahaan (Luo et al, 2005). Orientasi pasar ini terutama penting bagi perusahaan kewirausahaan dan usaha baru karena pada tahap awal mereka memungkinkan mereka untuk belajar, dan beradaptasi dengan lingkungan, dengan cepat bereaksi terhadap peluang dan ancaman (Becherer dan Maurer, 1997; Luo et al, 2005) Meskipun banyak studi-studi sebelumnya telah banyak mendukung gagasan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar yang terkait

erat. Korelasi antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar menunjukkan bahwa fokus pasar adalah komponen penting dari orientasi kewirausahaan. Dengan kata lain, dimensi orientasi kewirausahaan (inovasi, pengambilan risiko dan proaktif) merespon perubahan pasar dan dipengaruhi oleh pasar itu sendiri. Benito, dkk (2009) menemukan adanya hubungan yang kuat ada antara kewirausahaan dan orientasi pasar. Meskipun orientasi ini dapat dilaksanakan secara terpisah, perusahaan menekankan kewirausahaan ketika mereka berorientasi pasar. Todorovic dan Ma, (2008) menemukan bahwa ada hubungan antara market orientation dengan entrepreneurial orientation, dan memberikan kesimpulan bahwa Efektivitas orientasi strategis orientasi kewirausahaan atau orientasi pasar tidak boleh diasumsikan seragam.

3.2. Orientasi Kewirausahaan dan 4As

Dalam rangka untuk mempromosikan dan mempertahankan postur kompetitif perusahaan (Knight, 1997; Covin dan Miles, 1999). Menjadi pelopor dalam suatu industri, melalui memperkenalkan produk atau teknologi baru ke pasar pertama, memiliki banyak manfaat (Zahra, 1993; Zahra dan Covin, 1995). Tindakan tersebut, yang secara signifikan meremajakan organisasi, pasar mereka, atau industri (Covin dan Miles, 1999), dapat memperkuat pangsa pasar mereka (Zahra dan Covin, 1995) dan memungkinkan mereka untuk menangkap keuntungan yang tinggi (Walter et al., 2006).

Mark Esposito, (2012), Akses ke kualitas tinggi, layanan dapat diandalkan dan terjangkau merupakan salah satu tantangan utama hal ini sebagai tantangan sosial dan kesempatan ekonomi (shared value), telah terjadi munculnya penyedia layanan kesehatan yang telah ditambah sikap kewirausahaan dan gairah dengan sumber daya yang tersedia yang langka untuk merancang dan menerapkan solusi pasar hemat biaya, handal dan scalable untuk BoP. Dan untuk memahami prinsip-prinsip operasi yang mendasari model bisnis mandiri ini ditujukan untuk memberikan pelayanan. Pendekatan 4As menurit Irina, (2013), memungkinkan pemasar untuk menempatkan diri dalam pasar dan dalam melakukannya

untuk mengurangi risiko membuat keputusan yang bias. faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen Banyak korelasi antara variabel yang berbeda temuan 'memberikan pemahaman mendalam tentang kriteria yang menjelaskan pilihan pembelian.

3.3. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja

Orientasi kewirausahaan, dengan dimensi mengambil risiko, proaktif dan inovasi (Keh et al., 2007), dikatakan menjadi bahan utama untuk sukses perusahaan (Wang, 2008). Orientasi kewirausahaan menjelaskan bagaimana perusahaan beroperasi (Lumpkin dan Dess, 1996), menangkap "aspek kewirausahaan spesifik gaya pengambilan keputusan, metode, dan praktik" (Wiklund dan Shepherd, 2005:74). Konsep orientasi kewirausahaan relevan untuk setiap perusahaan terlepas dari ukuran dan jenis (Knight, 1997), dan dengan lebih dari 100 studi yang telah dilakukan pada orientasi kewirausahaan, relevansinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara luas diterima (Rauch et al., 2009, dalam Dada dan Watson, 2013:790).

Keterkaitan teoritis antara orientasi kewirausahaan dan mengacu dalam literatur (Zahra dan Covin, 1995). Perusahaan dengan tampilan perilaku orientasi kewirausahaan yang dirangsang oleh mencari return yang tinggi (Li et al, 2008). Dalam rangka untuk mempromosikan dan mempertahankan postur kompetitif perusahaan (Knight, 1997; Covin dan Miles, 1999). Menjadi pelopor dalam suatu industri, melalui memperkenalkan produk atau teknologi baru ke pasar pertama, memiliki banyak manfaat (Zahra, 1993; Zahra dan Covin, 1995). Tindakan tersebut, yang secara signifikan meremajakan organisasi, pasar mereka, atau industri (Covin dan Miles, 1999), dapat memperkuat pangsa pasar mereka (Zahra dan Covin, 1995) dan memungkinkan mereka untuk menangkap keuntungan yang tinggi (Walter et al., 2006). Hal ini tidak mengherankan bahwa beberapa studi empiris telah dibenarkan orientasi kewirausahaan -kinerja proposisi teoritis dengan melaporkan bahwa orientasi kewirausahaan berhubungan positif terhadap kinerja perusahaan (Lee et al, 2001., Wiklund dan Shepherd, 2005., Keh et al, 2007). Perlu

dicatat, bagaimanapun, bahwa tidak semua studi telah menemukan hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja. Misalnya, Walter et al. (2006) tidak menemukan hubungan langsung antara orientasi kewirausahaan dan pertumbuhan penjualan, penjualan per karyawan, atau pencapaian keuntungan, sementara Tang et al. (2008) menemukan hubungan curvi-linear antara orientasi kewirausahaan dan kinerja (dalam Dada dan Watson, 2013:794).

Covin dan Slevin (1991) pertama mengusulkan model konseptual tentang orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis, menggabungkan kontingensi sistematis atau efek moderat, yang cenderung diterapkan secara luas tidak hanya untuk membentuk landasan teoritis dari orientasi kewirausahaan -kinerja tetapi juga merumuskan hipotesis (Zahra, 1993; Naman dan Slevin, 1993; Lumpkin dan Dess, 1996, dalam Zhang dan Zhang, 2012). Lebih lanjut, Zhang dan Zhang (2012) dalam penelitiannya melalui survei pada usaha kecil dan menengah (UKM) di utara-timur Cina, ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki efek positif pada kinerja bisnis, dan kemampuan jaringan (NC) dapat secara signifikan memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis. Todorovic dan Ma, (2008) menemukan adanya pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap performance. Jogaratnam dan Tse, (2006)' Dada dan Watson, (2013) juga menemukan bahwa postur strategis kewirausahaan secara positif terkait dengan kinerja. Henri Hakala, (2013) menemukan bahwa efek dari orientasi kewirausahaan pada profitabilitas dimediasi oleh orientasi belajar. Rtanam, (2015), menemukan ada hubungan positif antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dan inovasi memberikan kontribusi yang paling dominan. Vichada Chokesikarin, (2014), juga menemukan adanya efek dari orientasi kewirausahaan pada kepuasan pelanggan dan kinerja

3.4. SERVMO dan Kinerja

Banyak peneliti setuju pada profil perusahaan yang berorientasi pasar. Pertama, perusahaan ini menetapkan sebuah budaya organisasi yang mendukung orientasi pelanggan. Juga, hal ini ditandai dengan

perilaku khas: pengumpulan informasi tentang kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan, koordinasi antar-fungsional organisasi-macam kegiatan pemasaran, dan tanggap terhadap pelanggan sasaran. Akhirnya, sebagian besar penulis setuju bahwa penerapan MO mengarah ke kinerja organisasi yang lebih baik (misalnya Deshpande dan Farley, 1998; Jaworski dan Kohli, 1993; Slater dan Narver, 1994). Memang, sebagian besar pekerjaan empiris yang difokuskan pada membangun hubungan MO- kinerja bisnis di berbagai kondisi lingkungan dan organisasi (ukuran misalnya intensitas kompetitif, perusahaan) dan dua meta-analisis baru-baru ini (Kirca et al., 2005; Shoham et al, 2005) mengkonfirmasi hubungan kinerja bisnis-orientasi pasar yang positif.

Pengaruh orientasi pasar pada kinerja organisasi meski sudah banyak diteliti tetapi masih menimbulkan banyak keraguan. Peneliti-penelitian seperti Kirca et al, (2005); Shoham, dkk (2005); Nerver dan Slater (1990) percaya bahwa dengan mengadopsi orientasi pasar, dapat menyebabkan hasil kinerja yang positif. Konsepnya telah ditetapkan dan empiris divalidasi sebagai cara untuk meningkatkan kinerja bisnis dan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang kuat (Porter, 1980; Day, 1990). Di sisi lain, ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa orientasi pasar bukan hanya orientasi strategis yang layak dan karenanya orientasi lain yang bisa memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja perusahaan (Hult dan Ketchen, 2001). Sementara itu, Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa orientasi pasar terkait dengan kinerja keseluruhan bisnis (tapi bukan pangsa pasar), komitmen organisasi karyawan dan semangat tim, dan itu memberi manfaat psikologis dan sosial kepada karyawan.

Penelitian-penelitian yang lebih baru dalam periode lima tahun terakhir seperti Haugland et al. (2007) dalam penelitian mereka menemukan bahwa orientasi pasar hanya memiliki efek sederhana pada produktivitas relatif. Ini tidak berpengaruh pada pengembalian aset. Bahkan, efek paling kuat orientasi pasar terhadap kinerja terjadi ketika menerapkan ukuran kinerja subyektif. Zebal dan Goodwin, (2012) yang meneliti di sector pendidikan menemukan bahwa MO memiliki efek

positif terhadap kinerja; Ramayah, Samat, dan Lo, (2011) yang meneliti di sector jasa Malaysia menemukan bahwa ada hubungan positif antara MO dengan service quality dan kinerja perusahaan. Penelitian Mahmoud dan Yusif, (2012); Barnabas dan Mekoth, (2010) serta Farrell, dkk (2008) yang dilakukan di sector yang berbeda-beda juga menemukan adanya hubungan positif antara market orientation dengan kinerja perusahaan. Voon (2006), menguji dan memvalidasi instrument orientasi pasar layanan-driven (SERVMO). Sebuah penelitian dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara SERVMO dan kualitas layanan di kalangan mahasiswa universitas. Hasil menunjukkan bahwa orientasi pasar layanan (SERVMO) yang terdiri dari enam komponen (orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi interfunctional, kinerja orientasi, orientasi jangka panjang, dan orientasi karyawan) memiliki hubungan yang kuat secara signifikan dan positif dengan kualitas pelayanan.

3.5. 4As dan Kinerja

Umumnya perusahaan menggunakan empat faktor fundamental (produk, harga, tempat, promosi) dari bauran pemasaran dalam strategi mereka untuk meningkatkan pangsa pasar mereka (Ehmke, 2004). Paradigma manajemen bauran pemasaran muncul sebagai pencipta diferensiasi sejak diperkenalkan pada 1940-an. Namun, era kompetitif baru membutuhkan pendekatan yang lebih akurat dibandingkan faktor-faktor mendasar, sehingga penelitian ini menganggap salah satu metode terbaru dari bauran pemasaran (4A; keterjangkauan, kesadaran, penerimaan, aksesibilitas). Penelitian menemukan ini nilai pasar Pola unsur cakupan dalam situasi hirarkis menurut sub sistem sosial (inovator, awal pengadopsi, mayoritas awal, akhir mayoritas dan lamban) dan disediakan dua kelompok yang berbeda utama: inovator dan pengadopsi awal (penerimaan, aksesibilitas, kesadaran, dan keterjangkauan) dan yang lain sebagai; awal Mayoritas, akhir mayoritas, dan lamban (penerimaan, aksesibilitas, keterjangkauan, dan kesadaran). Penerimaan adalah utama Pasar penting Cakupan Nilai elemen untuk semua sub sistem sosial.

Dalam konteks industri hotel, literatur juga menunjukkan hasil positif. Ada beberapa penelitian yang menganggap bahwa 4As management berkaitan dengan keunggulan kompetitif dan kinerja hotel. 4As dapat mempengaruhi kinerja dalam industri hotel dalam dua cara yang saling melengkapi. Hal ini dapat memiliki dampak internal melalui proses, dan dampak eksternal melalui pasar. Dampak internal terhadap kinerja berkaitan dengan fungsi internal organisasi (misalnya peningkatan produktivitas, peningkatan efisiensi dan pengurangan biaya dan limbah). Dampak eksternal terhadap kinerja harus dilakukan dengan efek kualitas pada kepuasan pelanggan dan permintaan (misalnya meningkatkan penjualan dan pangsa pasar, menjaga hubungan pariwisata, menarik wisatawan baru, mencapai tingkat kepuasan wisatawan yang lebih tinggi dan meningkatkan citra) (Bowen dan Schoemaker, 1998; Pizam dan Ellis, 1999; Gustafsson et.al, 2003; Antony et al, 2004; Wilkins et al, 2007, Tari, et.al 2010:501).

3.6. Pengukuran Kinerja Perhotelan di Kalimantan Timur

Dari sebanyak 49 Hotel Bintang (49 orang Manager) yang dijadikan sampel. Dalam penelitian ini yang hanya bersedia untuk dijadikan sampel adalah sebanyak 43 orang General Manager (43 Hotel Bintang). Maka jumlah sampel terpilih dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 orang yang dirincikan sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jumlah Sampel Penelitian

No	Nama Hotel	Klas.	Kota.Kabupaten	Sampel
1	Hotel Tepian	1	Samarinda	Manajer
2	Hotel City	1	Balikpapan	Manajer
3	Hotel Bintang	1	Balikpapan	Manajer
4	Hotel Strat Hill	1	Balikpapan	Manajer
5	Senipah Resort	2	Kutai Kartanegara	Manajer
6	Hotel Grand Fatma	2	Kutai Kartanegara	Manajer
7	Hotel Nuansa Indah	2	Balikpapan	Manajer
8	Mutiara Indah Hotel	2	Balikpapan	Manajer
9	Fave Hotel	2	Balikpapan	Manajer

No	Nama Hotel	Klas.	Kota.Kabupaten	Sampel
10	Hotel Diamond	2	Samarinda	Manajer
11	Hotel Grand Sawit	2	Samarinda	Manajer
12	Hotel MJ	2	Samarinda	Manajer
13	Hotel Amaris	2	Samarinda	Manajer
14	Kaltim Equator Hotel	2	Bontang	Manajer
15	Grand Sadurengas Hotel & Con	3	Paser	Manajer
16	Hotel Grand Elty Singgasana	3	Kutai Kartanegara	Manajer
17	Hotel Elty Suites Lesung Batu	3	Kutai Kartanegara	Manajer
18	Hotel Sagita	3	Balikpapan	Manajer
19	Hotel Adika Bahtera	3	Balikpapan	Manajer
20	Hotel Pacific	3	Balikpapan	Manajer
21	Hotel Mirama	3	Balikpapan	Manajer
22	Hotel Mega Lestari	3	Balikpapan	Manajer
23	Hotel Swiss Bel IN	3	Balikpapan	Manajer
24	Hotel Hakaya	3	Balikpapan	Manajer
25	Zurich Hotel	3	Balikpapan	Manajer
26	Hotel Grand Victoria	3	Samarinda	Manajer
27	Hotel Horison	3	Samarinda	Manajer
28	Hotel Grand Kartika	3	Samarinda	Manajer
29	Sintuk Hotel	3	Bontang	Manajer
30	Hotel Oak Tree	3	Bontang	Manajer
31	Hotel Royal Victoria	4	Kutai Timur	Manajer
32	Hotel Grand Tiga Mustika	4	Balikpapan	Manajer
33	Hotel Le Grandeur	4	Balikpapan	Manajer
34	Hotel Blue Sky	4	Balikpapan	Manajer
35	Hotel New Bwnakutai	4	Balikpapan	Manajer
36	Aston Hotel	4	Balikpapan	Manajer
37	Hotel Menara Bahtera	4	Balikpapan	Manajer
38	Hotel Aston	4	Samarinda	Manajer
39	Swiss-Belhotel International	4	Samarinda	Manajer
40	Hotel Novotel	5	Balikpapan	Manajer

No	Nama Hotel	Klas.	Kota.Kabupaten	Sampel
41	Hotel Bumi Senyiur	5	Balikpapan	Manajer
42	Hotel Grand Jatra	5	Balikpapan	Manajer
43	Hotel Mesra Internasional	5	Samarinda	Manajer

Sumber: BPP-PHRI, (2016)

Jumlah sampel yang ditentukan dalam penelitan ini adalah sebanyak 43 orang pejabat General Manager dari hotel berbintang yang berlokasi di Provinsi Kalimantan Timur. Jumlah hotel secara keseluruhan adalah sebanyak 49 hotel berbintang. Selain itu sampel penelitian juga diambil sebanyak 129 orang pengunjung dari 43 hotel berbintang.

3.7. Orientasi Kewirausahaan (EO)

Orientasi Kewirausahaan adalah merupakan suatu upaya perusahaan untuk menerapkan budaya berorientasi pada jiwa kewirausahaan. Pengukuran orientasi kewirausahaan menggunakan lima dimensi yang secara umum digunakan oleh Tajjedini (2010); Lumpkin, et.al (2010); Boso, Story dan Cadogan (2013); Anderson, Eshima (2013) berdasarkan model pengukuran Covin dan Slevin, (1989) meliputi *innovativeness, proactiveness, risk taking, competitive aggressiveness dan autonomy.*

Tabel 3.2. Indikator Orientasi Kewirausahaan

No	Indikator
1	Inovatif *(Innovativeness):* 1) Perusahaan kami secara aktif memperkenalkan perbaikan dan inovasi dalam bisnis kami 2) Perubahan lini produk atau layanan kami telah cukup baik 3) Perusahaan kami mendorong pengembangan ide-ide karyawan untuk tujuan peningkatan bisnis 4) Memiliki komitmen berinvestasi dalam pengembangan
2	Proaktif (*Proactiveness)*

No	Indikator
	1) Menjadi pihak pertama untuk memperkenalkan produk dan layanan baru. 2) Memiliki penekanan kuat pada dukungan teknologi tinggi. 3) Memiliki unit bisnis yang khusus menyerap aspirasi dari pelanggan
3	Pengambilan Resiko (*Risk taking*) 1) Menggunakan biaya yang besar untuk proyek tertentu yang hasilnya belum pasti 2) Pihak manajemen atas memiliki filosofi bahwa diperlukan tindakan berani untuk mencapai tujuan perusahaan dalam konteks persaingan sekarang ini 3) Ketika ada ketidakpastian, unit bisnis biasanya mengadopsi "wait and see"
4	Agresivitas kompetitif (*Competitive aggressiveness)* 1) Merespon dengan aktif setiap tindakan yang dilakukan pesaing 2) Memiliki keinginan untuk berkompetisi dalam persaingan 3) Memiliki keinginan kuat/agresif ikut serta dalam melaksanakan taktik
5	Otonomi (*Autonomy)* 1) Dapat bertindak secara mandiri dalam pencapaian target kerja 2) Bertindak independen untuk melaksanakan ide-ide bisnis. 3) mengkalkusi sendiri dalam mengejar peluang pasar sasaran.

Sumber: Diolah

3.8. Service-driven Market Orientation (SERVMO)

Orientasi pasar layanan (SERVMO) adalah adalah keyakinan, perilaku, dan proses pada lintas fungsional dan komprehensif dalam memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan untuk keunggulan layanan.

Pengukuran SERVMO mengadaptasi penelitian Voon (2006), dengan 6 dimensi pengukuran meliputi customer orientation, competitor orientation, interfunctional orientation, performance orientation, long-term orientation, dan employeed orientation.

Tabel 3.3. Indikator *Service-Driven Market Orientation*

No	Indikator
1	Orientasi pelanggan 1) Monitoring terhadap komitmen layanan pelanggan 2) Memahami kebutuhan pelanggan 3) Memberikan kualitas layanan kepada pelanggan 4) Mengukur kepuasan pelanggan 5) Pengetahuan tentang preferensi pelanggan
2	Orientasi pesaing 1) Responsif terhadap pesaing 2) Memiliki pengetahuan tentang pesaing 3) Menargetkan pelanggan strategis 4) Gairah untuk keunggulan dan diferensiasi layanan
3	Orientasi Interfungsional 1) Antar departemen berbagi informasi mengenai permasalahan di lapangan 2) Penyebaran informasi mengenai kepuasan pelanggan antar departemen 3) Hubungan karyawan antar departemen 4) Koordinasi kegiatan antar departemen 5) Komunikasi antar departemen
4	Orientasi kinerja 1) Manajemen puncak menargetkan kinerja layanan yang tinggi 2) Mengejar keunggulan layanan 3) Komitmen manajemen puncak pada layanan 4) Mengukur kinerja pelayanan 5) Pemantauan kinerja pelayanan

No	Indikator
5	Orientasi jangka panjang 1) Investasi pada layanan (seperti infrastructure) 2) Menuju target kepuasan pelanggan jangka panjang 3) Adanya perencanaan pelayanan jangka panjang 4) Perbaikan layanan secara kontinu 5) Konsistensi pelayanan prima
6	Orientasi karyawan 1) Pelatihan staf untuk keunggulan layanan 2) Staff dimotivasi untuk bekerja dengan hati gembira 3) Rekrutmen dilakukan secara ketat untuk memilih SDM yang sesuai 4) Pilihan Staf untuk keunggulan layanan 5) Karyawan diberikan reward yang pantas sesuai dengan kinerja

Sumber: Diolah

3.9. 4As

4As adalah strategi bauran pemasaran (marketing mix), yang diartikan sebagai penciptaan nilai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. 4As diukur berdasarkan empat dimensi meliputi *accessibility, affordability, acceptability, dan awareness (Sheth*, 2003; Anderson, et.al, 2007; Nezakati, 2011)

Tabel 3.4. Indikator 4As

No	Indikator
1	Ketersediaan *(Accessibility)* 1) Jarak dengan Bandara 2) Jarak dengan Lokasi Pariwisata 3) Jarak dengan Pusat Kota
2	Keterjangkauan *(Affordability)* 1) Standar harga ditentukan berdasarkan harga internasional / pasar Lokal (optional)

No	Indikator
	2) Hotel menyediakan berbagai pilihan harga kamar berdasarkan grade 3) Hotel menyediakan harga layanan dari yang termurah sampai termahal
3	Penerimaan *(Acceptability)* 1) Layanan yang diberikan diterima oleh budaya local 2) Layanan yang diberikan diterima dengan oleh pengunjung 3) Layanan yang diberikan mengikuti permintaan dari pengunjung
4	Kesadaran *(Awareness)* 1) Hotel memiliki jaringan website sebagai media promosi 2) Hotel bekerjasama dengan agen-agen perjalanan wisata 3) Hotel melakukan promosi melalui media cetak 4) Hotel melakukan promosi melalui media elektronik TV

Sumber: Diolah

3.10. Kinerja Perhotelan

Kinerja adalah hasil akhir yang hasilkan dari suatu aktivitas selama waktu tertentu. Kinerja industri hotel diukur berdasarkan lima indikator pengukuran meliputi profitabilitas perusahaan; tingkat hunian kamar, pertumbuhan pengunjung, kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan.

Lima indikator ini diukur menggunakan rating scale 5 titik yaitu 1 (sangat rendah) sampai dengan 5 (sangat tinggi). Desain item yang digunakan ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 3.5. Indikator Kinerja Hotel

No	Indikator
1	Profitabilitas; Menyatakan keuntungan perusahaan dalam waktu 3 tahun terakhir
2	Tingkat hunian kamar hotel; Menyatakan tingkat hunian kamar hotel dalam waktu 3 tahun terakhir
3	Pertumbuhan Pengunjung; Menggambarkan peningkatan pengunjung/banyaknya tamu hotel dalam waktu 3 tahun terakhir
4	Penilaian kepuasan pelanggan
5	Retensi pelanggan

Sumber: Data Diolah

BAB 4
GAMBARAN UMUM PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

4.1. Keadaan Geografis Provinsi Kalimantan Timur

Secara geografis Wilayah Kalimantan Timur terletakdiantara 2º 25' LS - 4º 24' LU dan 113º 44' - 119º 00' BT dengan luas mencapai 211.440 km² atau satu setengah kali pulau Jawa dan Madura, sebagian besar merupakan daratan yakni 20.039.500 Ha. (81,71%), sedangkan luas lautan sekitar 4.484.280 Ha (18,29%).

Wilayah Kalimantan Timur didominasi topografi bergelombang, dari kemiringan landai sampai curam, dengan ketinggian berkisar antara 0-1500meter dpl dengan kemiringan 60%. Berdasarkan administrasi wilayah, Provinsi Kalimantan Timur berbatasan di bagian utara dengan Malaysia, dibagian selatan berbatasan dengan Kalimantan Selatan, dibagian barat dengan Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah dan Malaysia, dan dibagian timur berbatasan dengan Laut Sulawesi dan Selat Makasar.

Jumlah Penduduk di Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 2014 diperkirakan mencapai angka 3,35 juta jiwa yang menempati pada 7 Kabupaten 3 Kota, 103 kecamatan, dan 1.026 desa/kelurahan, perkembangan jumlah penduduk Kalimantan Timur hingga tahun 2014

menunjukkan pertumbuhan yang masih dikalsifikasikan tinggi yaitu 2,61 persen, bahkan masih lebih tinggi dibandingkan angka rata-rata nasional.

Provinsi Kalimantan Timur mempunyai peran penting dalam perekonomian nasional terutama terkait dengan sektor industri minyak dan gas bumi. Provinsi Kalimantan Timur merupakan salah satu sentra produksi terbesar nasional untuk gas alam cair. Selama periode 2006-2014 kinerja perekonomian Provinsi Kalimantan Timur relatif baik. Perekonomian daerah bertumbuh pada laju rata-rata 3,58 persen per tahun, di bawah laju pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,90 persen per tahun. Fluktuasi laju pertumbuhan ekonomi terjadi pada tahun 2007 dan 2009 yang diakibatkan oleh terjadinya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) dan krisis ekonomi global. Dari perspektif wilayah, kontribusi PDRB Kalimantan Timur terhadap output wilayah Kalimantan sebesar 66,96 persen, dan berkontribusi sebesar 6,22 persen terhadap pembentukan PDB nasional. Dari sisi besaran, perekonomian Kalimantan Timur menduduki peringkat pertama di Wilayah Kalimantan.

4.2. Potensi Wisata Kalimantan Timur

Provinsi Kalimantan Timur merupakan daerah tujuan wisata di Indonesia, memiliki potensi budaya dan pariwisata yang tak kalah menariknya dengan tujuan wisata lain di Indonesia. Hampir 90% objek wisata yang ada disediakan oleh alam Kalimantan, dan 10% lainnya adalah obyek wisata buatan untuk mendukung kepariwisataan. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kalimantan Timur optimis, jumlah

kunjungan wisatawan mancanegara dan nusantara akan meningkat di tahun 2014. Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ini pasti akan terjadi, karena industri pariwisata akan terus berkembang, terutama di Kaltim yang banyak memiliki objek wisata unggulan.

Berdasarkan data yang ada di tahun 2014, tercatat wisatawan mancanegara yang datang ke Kaltim sebanyak kurang lebih 26.500 orang, atau meningkat dibandingkan tahun sebelumnya sebanyak kurang lebih 24.000 orang, dengan lama tinggal di Kaltim rata-rata 8 hari. Sedangkan wisatawan nusantara sebanyak 1.274.626 orang, dengan lama tinggal rata-rata 4 hari.

Seiring dengan semakin baik pertumbuhan ekonomi Kalimantan Timur permintaan dan pemenuhan kebutuhan skunder masyarakat di sektor wisata juga bertambah, naiknya permintaan masyarakat terhadap sector wisata ditandai dengan tumbuhya industri jasa perhotelan dan usaha-usaha yang ada kaitannya yaitu; jasa perjalanan, restoran dan lain-lainnya.

Ketersediaan obyek wisata berupa alam dengan flora dan faunanya (hutan, sungai, danau, jeram dan pantai) yang dibaur dengan budaya dan sejarah, serta dikemas dalam paket wisata *ecotourism*, menjadikan Kalimantan Timur sebagai tempat tujuan wisata, dan menempatkan posisinya pada segmen *special interest group*.

4.3. Wisata Budaya

Salah satu upacara adat akbar yang menjadi agenda kepariwisataan Kalimantan Timur adalah *Pesta Adat Erau; Erau* pertama kali dilaksanakan pada upacara tinjak tanah dan mandi ke tepian ketika Aji Batara Agung Dewa Sakti berusia 5 tahun. Setelah dewasa dan diangkat menjadi Raja Kutai Kartanegara yang pertama (1300-1325. Festival Erau yang kini sudah termasuk dalam *Calendar of Events* Pariwisata Nasional, tidak lagi hanya dikaitkan dengan seni Budaya Keraton Kutai Kartanegara, tetapi lebih menyajikan variasi ragam budaya dan seni yang ada dan berkembang di wilayah Kutai dan Kalimantan Timur.

Samarinda sebagai ibukota Provinsi Kalimantan Timur juga memiliki kawasan Wisata Budaya Pampang; merupakan kawasan wisata budaya yang menarik untuk menyaksikan kehidupan suku Dayak Kenyah, Daya tarik yang dapat disaksikan di tempat ini adalah Lamin atau rumah adat suku Dayak serta tarian dan upacara adat Dayak Kenyah, yang digelar setiap hari Minggu.

4.4. Wisata Sejarah

Kedaton Kutai Kartanegara merupakan bangunan yang didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara bagi Sultan Kutai yang saat ini berkuasa, sebagai bentuk apresiasi untuk melestarikan adat dan budaya Kerajaan Kutai sebagai Kerajaan tertua di Indonesia. Bangunan yang terletak di pusat kota Tenggarong ini memiliki ruang utama berupa singgasana Raja/Sultan Kutai.

Goa Gunung Kombeng terdapat di Gunung Kombeng yang didalamnya tersimpan patung peninggalan Raja Mulawarman. Dahulunya goa ini memang dipergunakan sebagai tempat pemujaan Raja Mulawarman. Didalamnya terdapat *stalagtit* dan *stalagmit*. Untuk mengunjungi goa ini dapat ditempuh dengan kendaraan dari dari Samarinda menuju Sangatta dan selanjutnya ke Muara Wahau.

4.5. Wisata Pantai dan Laut

Kabupaten Berau memiliki potensi wisata yang dikembangkan di wilayah Pulau Derawan dan Pulau Sangalaki dengan taman lautnya yang indah. Pulau-pulau lainnya yang masuk dalam wilayah Kabupaten Berau adalah Pulau Menumbar, Pulau Kakaban, Pulau Semana, Pulau Sambit, Pulau Bakungan, Pulau Inaka dan Pulau Maratua. Di perairan sekitar pulau-pulau tersebut terhampar pulau karang laut yang indah, berbagai jenis ikan hias juga terdapat ikan duyung, kepiting kenari, penyu hijau dan mutiara alam.

Kepulauan Derawan mempunyai potensi laut yang sangat kaya dan menurut para ahli keindahan taman laut dan keanekaragaman biota laut yang hidup di pulau itu menduduki posisi ke tiga di dunia. Pulau Derawan kini dikelola oleh PT. Bhumi Manimbora Interbuana sejak 1993 dan telah dilengkapi dengan *cottages* , restoran, speed boat serta perlengkapan selam lainnya.

Sementara Pulau Sangalaki di kelola oleh Sangalaki *Dive Lorge,* sebuah perusahaan dari Malaysia yang bekerjasama dengan pemerintah

Kabupaten Berau dan dilengkapi berbagai fasilitas selam dan *cottages*. Bagi masyarakat yang ingin tinggal di losmen atau penginapan milik penduduk juga tersedia di Pulau Derawan.

4.6. Wisata Alam

Wisata alam Bukit Bangkirai merupakan wisata petualangan yang berada di dalam kawasan hutan primer Bukit Bangkirai yang terdapat diperbatasan antara Kota Balikpapan dan Kabupaten Kutai Kartanegara. Kawasan ini merupakan bagian dari kawasan hutan-hutan tropis yang ada di Kalimantan Timur. Dalam kawasan ini selain keasrian hutan alamnya juga terdapat Jembatan Tajuk (*canopy bridge*) dan beberapa jenis Burung Surga (*drongos*) dan Burung Enggang (*richoneros*) yang sangat langka. Tempat ini juga digunakn untuk kepentingan riset dan observasi alam lainnya serta dilengkapi dengan fasilitas akomodasi berupa *cottage* yang dapat disewa oleh pengunjung. Proyek rehabilitasi orang utan, terletak di Kabupaten Kutai Kartanegara, merupakan tempat perlindungan satwa liar, terutama bagi Orangutan dan Beruang Madu.

Daerah hulu-hulu sungai baik di wilayah Kutai Katanegara, Kutai Barat, merupakan daerah wisata hutan alam Hutan Hujan Tropik yang memiliki keindahan alam yang eksotis dengan kemurnian budaya masyarakat dayak yang tinggal diwilayah tersebut. Kondisi topografi yang umumnya terjal berbukit membentuk aliran sungai yang ber-riam dan memiliki daya tarik bagi wisata arung jeram.

4.7. Gambaran Umum Hotel Bintang dan Non Bintang

Banyaknya Hotel Bintang dan Non Bintang yang beroperasi di Provinsi Kalimantan Timur adalah berjumlah sebanyak 638 hotel atau akomodasi lainnya, dengan jumlah hotel bintang sebanyak 49 hotel dan hotel non bintang sebanyak 589 hotel, dan tersebar di 8 Kabupaten dan Kota di Provinsi Kalinantan Timur.

Jumlah hotel bintang di Provinsi Kalimantan Timur sebanyak 49 Hotel yang bersetifikat dari BP-PHRI. Jumlah hotel bintang terbanyak terdapat di wilayah Kota Balikpapan dan Kota Samarinda, yang terdiri dari klasifikasi hotel bintang 1 sampai dengan bintang 5 yang berada di 8 (delapan) Kabupaten/Kota Provinsi Kalimantan Timur.

Tabel 4.1. Jumlah Hotel Beerbintang

No	Kota/Kabupaten	Klasifikasi hotel Bintang					Total
		I	II	III	IV	V	
1	Balikpapan	3	4	9	6	4	26
2	Samarinda	1	4	4	2	2	13
3	Bontang		1	2			3
4	Berau						
5	Kutim				1		1
6	Kukar		2	2			4
8	Paser			2			2
Jumlah		**4**	**11**	**19**	**9**	**6**	**49**

Sumber: Hasil olah data, (2016)

Mengenai gambaran secara umum Direktori Akomodasi Hotel Bintang yang beroperasi dapat diketahui bahwa Hotel Bintang yang telah beroperasi dengan proporsi tertinggi adalah selama 9-14 tahun sebanyak 24 hotel atau sebesar 55%, kemudian telah beroperasi antara 3-8 tahun sebanyak 18 hotel bintang. Sedangkan rerata hotel yang beroperasi di Kabupaten/Kota Provinsi Kalimantan Timur dalam kurun waktu 15 tahun terakhir adalah sebanyak 7 hotel atau sebesar 15% dari hotel bintang yang ada di Provinsi Kalimantan Timur.

Tabel 4.2. Lamanya Operasi Usaha

Kategori	Proporsi	
	Jumlah	%
3 - 8 Tahun	18	41.86
9 - 14 Tahun	24	55.81
> 15 Tahun	7	16.28
Jumlah	**49**	**100.00**

Sumber: Hasil olah data, (2016)

4.8. Hubungan Penilaian Responden dan Hasil Analisis Outer Loading

Penjelasan nilai rerata *(mean)* bertujuan untuk mengetahui kondisi aktual setiap indikator yang dipersepsikan responden, Nilai rerata *(mean)* terbesar dapat diartikan sebagai indikator yang diprioritaskan dalam pelaksanaannya dapat diartikan indikator yang diprioritaskan dalam pelaksanaannya menurut penilaian responden,

Nilai *outer loading* bertujuan mengetahui pengukur variabel yang terkuat (dominan) atau dapat di interpretasikan sebagai indikator yang

memiliki kontribusi penting dalam merefleksikan variabel. Rangkunan hasil rerata *(mean)* jawaban responden dan *outer loading* dari setiap indikator variabel penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.3. Hubungan *Outer Loading* dan Rerata Penilaian

Variabel / Dimensi	Simbol	*Outer Loadings*	Rerata Jawaban	
			Manager	Pengunjung
Orientasi Kewirausahaan	EO			
Inovasi	INNO	0.715	***4.200***	
Proaktif	PRO	**0.880**	**3.659**	
Pengambilan Resiko	RISK	0.867	3.636	
Agresivitas Kompetitif	CAG	**0.867**	3.310	
Otonomi	AUT	0.827	3.279	
SERVMO	SERVMO	-		
Orientasi Pelanggan	CSO	0.859	**3.707**	
Orientasi Pesaing	CMO	**0.908**	3.564	
Orientasi Fungsional	FUO	**0.895**	3.581	
Orientasi Kinerja	POR	0.851	**3.628**	
Orientasi Jangka Panjang	LTO	0.860	3.521	
Orientasi Karyawan	EMO	**0.861**	3.409	
4As	4As			
Accestability	ACCES	0.847	**3.682**	**4.090**
Affortability	AFFOR	**0.897**	**3.752**	3.997
Acceptability	ACCEP	**0.910**	3.566	4.052
Awareness	AWAR	0.779	3.541	**4.120**
Kinerja Hotel*	OP			
Profitablitas	PROF	0.862	**4.047**	
Tingkat Hunian	OCCU	**0.912**	**3.977**	
Pertumbuhun Pengunjung	GROW	0.909	3.628	
Retensi Pelanggan	NCOM	**0.911**	3.651	**4.070**
Penilaian Kepuasan Pelanggan	SATIS	0.898	3.953	**4.120**

Sumber: Hasil olah data, (2016)

Hasil penilaian responden terhadap fakta emperis melalui niai rerata *(mean)* dan mengidentifikasi faktor penting atau dominan melalui nilai estimasi *outer loading* dalam mereflesikan masing-masing indikator variabel penelitian sebagai berikut:

4.8.1. Orientasi Kewiirausahaan

Hasil anaiisis deskripsi menunjukkan kondisi empiris pelaksanaan orientasi kewirausahaan difokuskan pada Industri Hotel Berbintang di Provinsi Kalimantan Timur yang mencerminkan preferensi pengusaha dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Variabel orientasi kewirausahaan diukur dengan lima indikator yaitu: sikap Inovatif, sikap proaktif, keberanian mengambil risiko, agresivitas dalam bersaing, dan otonomi.

Berdasarkan penilaian responden terhadap setiap indikator variabel orientasi kewirausahaan diperoleh nilai rerata *(mean)* indikator sikap Inovatif dan proaktif memiliki nilai terbesar yaitu sebesar 4,200. terkecil adalah keberanian mengambil risiko sebesar 3.279.

Rerata skor tertinggi atas jawaban responden berdasarkan klasifikasi hotel menunjukkan pada dimensi inovasi, dan hanya klasifikasi hotel bintang II memiliki rerata skor tertinggi pada dimensi pro-aktif. Sedangkan rerata terendah hotel bintang I dan IV berada agresivitas bersaing dan untuk hotel bintang II, III dan V berada pada dimensi autonomi. Kemudian rerata skor tertinggi jawaban responden atas

orientasi kewirausahaan adalah pada hotel bintang V, disusul hotel bintang IV, II, III dan yang terakhir hotel bintang I.

Artinya, pelaku industri telah berinovatif dalam menemukan target usaha dalam kegiatan industri; berusaha dan bertidak dengan cara-cara baru, aktif merespon dalam menerapkan ide-ide baru, serta melibatkan peran akrif karyawan dalam kegiatan inovasi dalam layanan di perusahaan, paling diprioritaskan dalam pelaksanaannya menurut penilaian responden dalam rangka meningkatkan orientasi kewirausahaan.

Indikator yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang paling penting dalam merefleksikan orientasi kewirausahaan adalah indikator proaktif dengan nilai estimasi outer loading sebesar 0.880. Hasil ini mengkonfirmasikan bahwa indikator sikap proaktif yang dicerminkan melalui produk layanan jasa dan teknologi informasi, maupun apresiasi dari pelanggan atas layanan dalam mencapai tujuan dan mempunyai pemikiran yang positif terhadap resiko usaha industri hotel di Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil penelitian ini dapat menjadi reperensi bagi pelaku usaha industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur dalam menerapkan pelaksanaan orientasi kewirausahaan, sikap proaktif, agresivitas kompetitif, berani mengambil keputusan/resiko dan inovatif serta otonomi sama-sama memilki prioritas yang harus dilakukan atau dipersepsikan dalam pelaksanaannya berdasarkan penilaian responden *(mean)* dan estimasi *outer loading* penilaian responden. Secara keseluruhan

dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah memiliki orientasi kewirausahaan dengan baik. Hal ini menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan yang merefleksikan proaktif, agresitivitas kompetitif, pengambilan resiko dan sikap inovatif serta otonimi sudah dinilai baik oleh responden sebagai preferensi pelaku industri hotel dalam pengambilan keputusan strategis.

4.8.2. Services-driven Market Orientation

Orientasi pasar layanan adalah perilaku di dalam mempertahankan usahanya untuk memenuhi kebutuhan pasar, Sementara layanan mengandung pengertian setiap kegiatan atau manfaat yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak pula berakibat kepemilikan sesuatu. dapat diwujudkan dengan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya dalam memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan.

Hasil penilaian responden, menunjukkan variabel SERVMO menurut penilaian responden yang paling diutamakan dalam pelaksanaannya adalah indikator orientasi pelanggan dengan nilai rerata *(mean)* sebesar 3.707, orientasi kinerja sebesar 3.62 dan orientasi fungsional sebesar 3.581, orientasi pesaing, orientasi jangka panjang dan nilai rerata *(mean)* yang terkecil adalah orientasi karyawan sebesar 3.409.

Dari hasil jawaban responden berdasarkan klasifikasi hotel menunjukkan variasi yang berbeda atas orientasi pasar layanan dengan

rerata skor hotel bintang III sebesar 3.624, dan IV sebesar 4.024 mengenai orientasi pelanggan (CSO). Sedangkan untuk hotel bintang I berada pada orientasi kinerja (POR) sebesar 3,550, hotel bintang V lebih berorientasi pada fungsional (FUO) sebesar 4.300. Rerata skor terendah pada jawaban responden berdasarkan klasifikasi hotel adalah orientasi karyawan (EMO untuk hotel bintang III dan V. Kemudian rerata skor tertinggi jawaban responden atas SERVMO adalah pada hotel bintang V, disusul hotel bintang IV, III, II dan yang terakhir hotel bintang I.

Fakta empiris membuktikan, orientasi pelanggan yang diukur melalui monitoring terhadap komitmen layanan pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, memberikan kualitas layanan, mengukur kepuasan pelanggan dan pengetahuan tentang pelanggan pada industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur telah memiliki respon yang baik. Selain itu juga mampu menjaga hubungan dengan partner bisnis, serta memperhatikan perubahan atau perkembangan regulasi pemerintah yang berhubungan dengan industri pariwisata di Provinsi Kalimantan Timur.

Indikator yang memiliki kontribusi dominan atau paling penting dalam merefleksikan SERVMO atau dapat diistilah dengan orientasi pasar layanan adalah indikator orientasi pesaing memiliki *outer loading* terbesar 0.907, dan orientasi fungsional sebesar 0.896 dan orientasi karyawan sebesar 0.861. Selain itu orientasi karyawan dalam faktanya belum dijadikan sebagai pertimbangan yang utama dalam pelaksanaannya atau belum secara maksimal dilaksanakan dengan baik menurut penilaian responden, Hasil ini mengkonfirmasikan bahwa

indikator orientasi pesaing, orientasi karyawan dan orientasi kinerja memiliki kontribusi dominan atau peran penting dalam merefleksikan variabel SERVMO.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukan variabel orientasi pesaing yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang penting, namun belum dilaksanakan dengan baik. Preferensi atas evaluasi model pengukuran ini kiranya dapat dilaksanakan atau bila mungkin diprioritaskan dalam pelaksanaan orientasi pasar layanan industri perhotelan di Privinsi Kalimantan Timur.

Dari hasil ini direkomendasikan kepada para pelaku industri perhotelan untuk meningkatkan pelaksanaan orientasi pasar layanan (SERVMO) yang memiiiki peran dominan atau dipandang penting adalah indikator orientasi pesaing, orientasi fungsional dan orientasi karyawan dalam merespon atau menciptakan orientasi pasar layanan (SERVMO) oleh para pelaku usaha.

4.8.3. 4As

Hasil analisis deskripsi menunjukkan kondisi empiris pelaksanaan pemasasaran pariwisata melalui 4As yang difokuskan pada Industri Hotel Berbintang di Provinsi Kalimantan Timur mencerminkan preferensi pelaku industri perhotelan dalam menyediakan atau melaksanakan accestabilty, affortability, acceptability dan awareness. Hasil penilaian responden terhadap 4As yaitu; keterjangkauan (*affortability*)

yang mencerminkan melalui harga layanan kamar dan layanan lainnya dalam menentukan pilihan yang dapat dijangkau oleh para pengunjung.

Hasil ini dapat dilihat dari penilaian responden yang dominan dengan rerata nilai sebesar 3.752, kemudian indikator aksesbilitas (*accestability*) yang memiliki rerata nilai sebesar 3.682, dan mencerminkan tentang lokasi atau tempat berupa bandara, lokasi pariwisata, dan akses lokasi tempat menginap yang dinilai sudah cukup baik oleh para pelaku sebagai daya dukung dalam usahanya.

Untuk klasifikasi hotel bintang I, III, IV dan V jawaban tertinggi memiliki rerata skor 3,834 pada keterjangkauan (AFFOR) dan klasifikasi hotel bintang II dengan rerata skor sebesar 3.567 mengenai penerimaan (ACCEP). Rerata terendah pada kesadaran (AWAR) pada hotel bintang II dan IV serta penerimaan (ACCEP) pada hotel bintang I, III dan V. Kemudian rerata skor tertinggi jawaban responden atas 4As adalah pada hotel bintang V, disusul hotel bintang IV, III, II dan yang terakhir hotel bintang I.

Hasil evaluasi model pengukuran diperoleh bahwa respon tertinggi adalah *acceptability* memiliki nilai 0.919, yang dicerminkan oleh penerimaan layanan melalui budaya lokal, layanan dapat diterima oleh wisatawan dan layanan sesuai dengan permintaan pengunjung. Kemudian oleh *offortability* dengan nilai sebesar 0.918, dicerminkan oleh adanya standar harga, menyediakan berbagai jenis kamar, dan terakhir adalah kesadaran (*awareness*).

Dari hasil ini rekomendasikan kepada para pelaku usaha perhotelan untuk meningkatkan pelaksanaan 4As yang memiiiki peran dominan atau dipandang penting adalah indikator acceptability, affortability dan accestability dalam merespon atau menciptakan keberadaan 4As oleh para pelaku usaha pada inudstri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. Selain itu pentingnya meningkatkan pelaksanaan awareness yang dianggap sebagai media promosi bagi pemasaran pariwisata di Provinsi Kalimantan Timur.

4.8.4. Kinerja

Kinerja adalah hasil akhir yang dihasilkan dari suatu aktivitas selama waktu tertentu, serta merupakan suatu ukuran keberhasilan yang diniilai dari kemampuan melakukan menghasilkan profitablitas, tingkat penghunian kamar, pertumbuhan pengunjung dan retensi pelanggan. Pengukuran kinerja hotel berdasarkan terminoiogi relatif yaitu hasil akhir dan kemampuan dari semua upaya yang dilakukan untuk organisasi untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa tingkat hunian kamar dan retensi pelanggan merupakan indikator paling dominan atau paling penting dalam merefleksikan pengukuran kinerja hotel dengan nilai estimasi *outer loading* terbesar 0.912.

Artinya indikator tingkat hunian kamar dan retensi pelanggan memiliki kontribusi dominan dalam merefleksikan kinerja. Kemudian diikuti pertumbuhan pengunjung dan penilaian atas kepuasan layanan

pelanggan. Hasil evaluasi *outer loading* tidak didukung oleh penilaian responden, fakta empiris yang menunjukkan bahwa indikator profitabilitas memiliki nilai rerata terbesar 4,407. dan nilai rerata *(mean)* yang terkecil adalah pertumbuhan tingkat pengunjung sebesar 3.628.

Hasil jawaban responden berdasarkan pada klasifikasi hotel terhadap kinerja hotel menunjukkan rerata skor tertinggi sebesar 4.121 pada klasifikasi bintang hotel II, III, IV dan V, mengenai profitabilitas, Sedangkan kalsifikasi bintang hotel I menunjukkan rerata skor tertinggi sebesar 4.250 mengenai tingkat hunian dan rerata skor jawaban terendah sebesar 3,471 pada klasifikasi hotel bintang III yaitu mengenai penilaian retensi pelanggan. Kemudian rerata skor tertinggi jawaban responden atas kinerja adalah pada hotel bintang V, disusul hotel bintang IV, I, II dan yang terakhir hotel bintang III.

Berdasarkan hasil evaluasi pengukuran model variabel kinerja pada pelaku industri perhotelan berbintang di Provinsi Kalimantan Timur dapat disimpulkan bahwa yang memiliki kontrilbusi dominan atau dipandang paling penting adalah indikator retensi pelanggan dan tingkat hunian kamar, namun belum dilaksanakan dengan baik. Kondisi ini dapat dilihat dari fakta empiris yang ditunjukkan dengan niiai rerata, indikator profitabilitas dan pertumbuhan pengunjung yang dipandang paling diprioritaskan atau diutamakan dalam pencapaian kinerja hotel. Untuk itu direkomendasikan agar meningkatkan kinerja hotel yang memiliki peran dominan atau dipandang penting yakni indikator retensi pelanggan yang dicerminkan melalui terjalinnya hubungan yang

baik dengan pelanggan pada imdustri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. Sedangkan untuk tingkat hunian kamar dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan tingkat hunian kamar dan harga kamar. Ketika demand tinggi akan kamar maka sebaiknya manajemen hotel memaksimalkan penjualannya pada harga yang tinggi (*rates maximize*), dengan membatasi bahkan menutup penjualan kamar-kamar yang dikategorikan murah, paket-paket, permintaan tamu yang length of stay-nya rendah, dan memprioritaskan pemberian *room only* untuk *groups* yang hanya mau membayar lebih. Sebaliknya saat permintaan akan kamar rendah, maka sebaiknya memaksimalkan penjualan kamar (*maximize room sales*). Ketika permintaan rendah minta staff reservasi dengan *tariff* promosi *special* untuk ditawarkan kepada tamu yang mau pada harga *standard*, dapatkan group dari organisasi-organisasi yang secara karakteristik sensitive pada harga, dan promosikan secara terbatas harga kamar rendah kepada pasar lokal.

BAB 5
KINERJA ORGANISASI INDUSTRI PERHOTELAN KALIMANTAN TIMUR

Organisasi bisnis, termasuk organisasi pelayanan seperti industri perhotelan, menciptakan nilai bagi pelanggan melalui berbagai kegiatan pemasaran yang lebih berorientasi pasar. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif pada SERVMO, 4As dan kinerja hotel. Kondisi ini memperlihatkan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan komponen strategis dalam penciptaan strategi berorientasi pasar, program pemasaran 4As dan kinerja hotel di Provinsi Kalimantan Timur.

5.1. Orientasi Kewirausahaan dan SERVMO

Pelaksanaan orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan dan memberikan konstribusi yang baik pada pelaksanaan orientasi pasar layanan (SERVMO) Industri perhotelan di Kalmantan Timur. Artinya pelaksanaan orientasi kewirausahaan secara internal dipengaruhi oleh persepsi pelaku industri perhotelan dalam hal sikap proaktif, serta menciptakan inovasi baru dengan menggunakan strategi berorientasi pasar dalam mengalahkan pesaing.

Dalam hal ini pelaku industri perhotelan telah memahami pentingnya perilaku yang berorientasi kewirausahaan untuk menunjang perusahaan atau organisasi yang berorientasi pasar layanan (SERVMO), karena perusahaan atau organisasi yang berorientasi pasar memulai

analisa dan strateginya dengan memahami kondisi dan situasi kompetitifnya, hal ini dihrapkan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini telah mendukung beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bachrerre, (1997), Lukas, (2000); Bayan Lung, (2007), Moris dan Paul, (1987), Miles dan Arnold, (1991); Benito, et.al, (2008), Matsuno *et al.* (2002), Todorovic dan Ma, (2008) Rismawati, (2011) Ndubisi dan Iftikhar, (2012), Parkman, et.al (2012).

Menurut Bayan Lung, (2007), dalam penelitiannya menemukan orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap orientasi pasar. Dengan demikian orientasi orientasi kewirausahaan adalah dipandang sebagai upaya yang lebih proaktif untuk mencapai efektivitas perusahaan yang maksimal. Selanjutnya Thomas W, Zimerer (2008) menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan hasil dan proses disiplin dan sistematis dalam menerapkan kreativitas dan inovasi terhadap kebutuhan dan peluang pasar.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Moris dan Paul, (1987), Miles dan Arnold, (1991); Benito, et.al, (2008), yang menyatakan bahwa semangat kewirausahaan yang berorientasi pasar dibutuhkan untuk mencapai respon yang cepat terhadap peluang pasar. Selanjutnya Matsuno et.al, (2002); Benito, et.al (2008) menyatakan bahwa komponen kewirausahaan dalam orientasi pasar seperti kapasitas untuk inovasi seperti mengharuskan perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi dari lingkungan sebagai praktek dari perusahaan yang berorientasi pasar, tindakan untuk mengambil resiko diperlukan agar mudah merespon segala peluang dan tantangan, sikap proaktif diperlukan untuk mengeidentifikasi peluang pasar untuk mengambil peluang sebelum pesaing dan hal ini terkait erat dengan penyebaran intelejen informasi atau responsive terhadap informasi.

Dalam kaitannya dengan orientasi pasar, Benito, et.al (2009), menemukan adanya hubungan yang kuat ada antara kewirausahaan dan

orientasi pasar. Meskipun orientasi ini dapat dilaksanakan secara terpisah, perusahaan menekankan kewirausahaan ketika mereka berorientasi pasar. Todorovic dan Ma, (2008) menemukan bahwa ada hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan orientasi pasar, dan memberikan kesimpulan bahwa efektivitas orientasi strategis orientasi kewirausahan atau orientasi pasar tidak boleh diasumsikan seragam. Orientasi kewirausahaan juga dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi oreintasi pasar layanan (SERVMO). Penelitian mengenai hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kuaitas layanan, Ndubisi dan Iftikhar, (2012) menemukan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara kewirausahaan, inovasi dan kinerja kualitas. dimensi kewirausahaan yaitu, pengambilan resiko, proaaktif dan otonomi secara signifikan berhubungan dengan inovasi dan kualitas.

Sesuai dengan pendapat Matsuno *et al.* (2002). Orientasi kewirausahaan diyakini memiliki hubungan langsung dengan orientasi pasar. Miller (1983) menjelaskan orientasi kewirausahaan merupakan suatu orientasi untuk berusaha menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil risiko dan melakukan tindakan proaktif untuk dapat mengalahkan pesaing. Selanjutnya Parkman, et.al (2012) menemukan bahwa ada hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kapasitas inovasi perusahaan. Nasution, et.al (2011) memasukkan konsep nilai pelanggan yang secara umum menemukan bahwa kewirausahaan dan manajemen sumber daya manusia terbukti menjadi pendorong paling signifikan dari inovasi dan nilai pelanggan. Pendapat tersebut juga memberikan gambaran bahwa kemampuan pengusaha atau pelaku Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur dalam mengelola usahanya telah mempersepsikan pelaksanaan orientasi pasar layanan secara baik.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Sinkula dan Baker (2009) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua konsep yang saling berhubungan, namun memberikan pengaruh

yang berbeda terhadap kinerja. Orientasi kewirausahaan merefleksikan sampai sejauh mana sasaran pertumbuhan perusahaan dipicu oleh identiflkasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan. Sebaliknya orientasi pasar merefleksikan dampak perencanaan pasar strategik perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing.

Sikap inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil resiko yang dimiliki oleh pelaku Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur sangat diperlukan dalam membangun orientasi pasar layanan untuk mengimplementasikan intelegensi pelanggan dan pesaing sehingga pelaku usaha Industri perhotelan mampu merumuskan dan menerapkan rencana strategi di pasar secara berkelanjutan.

Inovasi sebagai faktor penenetu orientasi kewirausahaan adalah suatu proses yang kontinyu untuk dapat dipelajari dan diketahui dengan memanfaatkan peluang. Inovasi menyangkut kesediaan perusahaan-perusahaan untuk mengejar ide-ide baru dan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen dengan mereka kreatif (Lumpkin dan Dess, 1996). Dalam membuat suatu inovasi sangatlah tergantung pada kebutuhan pasar, oleh karena itu dalam melakukan inovasi haruslah dapat mengidentifikasi terlebih dahulu tentang perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Dukungan yang diperlukan adalah proses strategis, system keahlian, fungsi dan proses, sumber daya dan dukungan dari manajemen perusahaan.

Proaktif dalam konteks kewirausahaan berkaitan dengan perspektif untuk melihat ke depan dan cenderung untuk mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan dengan berpartisipasi dalam merebut pasar (Lumkin dan Dess, 1996). Dimensi proaktif dalam kewirausahaan diyakini mendorong dalam melakukan identifikasi peluang pasar baru (Miller dan Friesen, 1982; Vekatraman, 1989), kemampuan sikap proaktif dan inovasi yang dimiliki oleh pengusaha akan meningkatkan intelegensi pasar.

Mengacu pada hasil di atas, Proaktif terkait dengan kemampuan untuk merebut peluang, yang dapat mencakup mencari, pemantauan, mengantisipasi, dan mengeksploitasi kondisi saat ini dan kebutuhan masa depan (Dess dan Lumpkin, 2005). Proaktif merupakan aspek real yang terjadi di industri perhotelan di Kalimantan Timur saat ini yang kebanyakan memiliki kelemahan dalam penyediaan produk/layanan baru, dukungan teknologi yang memadai, dan ketersediaan unit khusus yang dapat menyerap aspirasi pelanggan. Perusahaan harus dapat mengadopsi dan berinovasi untuk menciptakan produk atau layanan baru untuk menemukan peluang di masa depan.

Untuk dapat berhasil, perusahaan harus dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk memenuhi permintaan, mungkin melalui inovasi mereka sendiri; mengadopsi produk yang sudah ada, layanan, atau praktik; atau memasuki pasar baru dengan produk atau jasa yang baru. Meski demikian, untuk memahami pasar, setiap perusahaan harus memiliki unit tersendiri untuk menyerap aspirasi pelanggan melalui serangkaian program penelitian dan survey pasar.

Pengambilan risiko mengacu pada kemauan perusahaan untuk berani mengambil risiko. Dalam penelitian ini, pengambilan risiko dicirikan dengan penggunaan biaya yang besar untuk proyek tertentu yang hasilnya belum pasti, Pihak manajemen puncak memiliki filosofi bahwa diperlukan tindakan berani untuk mencapai tujuan perusahaan dalam konteks persaingan sekarang ini, dan ketika ada ketidakpastian, unit bisnis biasanya mengadopsi "wait and see". Baik melalui analisis deskpritif maupun koefisien bobot faktor yang menjelaskan kontribusi relative faktor pada konstruk menunjukkan bahwa industri perhotelan di Kalimantan Timur memiliki level realtif rendah dalam hal pengambilan risiko. Hal ini wajar mengingat semua usaha harus berurusan alokasi sumber daya yang besar sehingga perusahaan lebih banyak mengambil tingkat risiko kecil untuk meminimalisasi kerugian. Dengan demikian sikap keberanian untuk mengambil resiko bisnis, selalu melakukan

perubahan dan iniovasi, bersaing secara lebih agresif dipasar akan memudahkan untuk melakukan intelegensi pasar yaitu pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar.

Agresivitas kompetitif, merupakan kecenderungan untuk langsung menghadapi tantangan dan pesaing (Lumpkin dan Dess, 1996). Agresivitas termasuk merespon dengan aktif setiap tindakan yang dilakukan pesaing, mengambil langkah bermusuhan dengan pesaing dan bertindak agresif dalam menghadapi persaing. Peningkatan agresivitas bersaing harus diiringi dengan perilaku menantang pesaingnya dengan berani menurunkan harga dan investasi besar-besaran dalam pemasaran.

Otonomi diprediksi sebagai faktor orientasi kewirausahaan yang paling utama. Otonomi terjadi ketika unit organisasi (baik individu, tim, dan lainnya) diperbolehkan untuk mengambil inisiatif untuk menyarankan, memberi ide, dan menerapkan ide-ide untuk produk atau jasa baru (Dess dan Lumpkin, 2005). seperti yang dirasakan oleh karyawan dalam bentuk keterlibatan dalam kegiatan perusahaan, independensi, dan inisiatif untuk mencari peluang pasar. Implikasi temuan ini adalah pihak manajemen harus dapat terus mendorong otonomi ini dalam bentuk kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan program pemasaran; sehingga dapat menciptakan iklim partisipatif dan proses yang menantang. Dengan demikian, karyawan diharapkan terlibat dan berpartisipasi dalam kegiatan yang terkait dengan program pemasaran perusahaan. Karyawan juga diberi kekuatan untuk membuat keputusan sendiri, diharapkan menjadi mandiri, mengambil inisiatif, dan menjalankan ide-ide kreatif mereka. Hal ini selain dapat meningkatkan semangat karyawan, juga akan meningkatkan komitmen dan rasa memiliki mereka terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini bila dicermati bahwa integrasi orientasi pasar layanan yang dipersepsikan cukup baik oleh para pelaku Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini dapat diindikasikan bahwa orientasi pasar layanan (SERVMO) yang direfleksikan oleh;

orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi fungsional, orientasi kinerja, orientasi jangka panjang dan orientasi karyawan telah diimplementasikan dengan baik namun perlu di tingkatkan oleh para pelaku Industri perhotelan.

Perusahaan harus terus mendorong inovasi karyawan/unit bisnis untuk bertindak dalam pemecahan masalah, menemukan solusi kreatif, dan mengembangkan produk dan jasa baru melalui dukungan ide-ide baru dan eksperimen. Inovasi dapat berhasil jika perusahaan menerapkan tiga kesatuan dari metode untuk mengembangkan atau mengadopsi produk baru, jasa baru, atau proses baru. Industri perhotelan di Kalimantan Timur harus dapat memperbaiki untuk memperbaiki proses internal. Misalnya, dalam menanggapi penggunaan IT yang semakin maju maka diperlukan adanya kemudahan dalam layanan melalui teknologi informasi (IT) untuk mengakses layanan perhotelan, kemudahan pembayaran, dan mengadakan berbagai program layanan baru yang dapat menjadi ciri khas masing-masing hotel.

5.2. Orientasi Kewirausahaan dan 4As

Hasil penelitian menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap 4As pada Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan 4As memiliki hubungan yang erat dan positif. Temuan penelitian ini didukung oleh fakta empiris bahwa semakin tingginya pelaksanaan orientasi kewirausahaan maka keberadaan 4As semakin baik. Banyak ahli dari negara-negara berkembang melihat "4As Model" sarana untuk memenuhi kebutuhan pasar (Prahalad 2004, Prahalad dan Hammond 2002, Anderson dan Biliou (2007), Kashyap dan Raut (2005)). Hal ini menunjukkan pentingnya pelaksanaan orientasi kewirausahaan terhadap 4As Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur, yang ditunjukkan dalam pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang dipicu dari

dalam diri secara internal untuk proaktif, serta menciptakan inovasi baru dalam menjalankan usaha.

Betapa pentingnya orientasi kewirausahaan terhadap 4As di Provinsi Kalimantan Timur dicerminkan dalam kepekaan dan upaya memanfaatkan peluang dengan melakukan *social improvement*, dengan memanfaatkan hasil-hasil inovasi yang mampu dihasilkan melalui *accessibility, affordability, acceptability*, dan *awareness*) untuk memberikan terhadap kepuasan pelanggan.

Hasan, (2015), Kepuasan pelanggan dalam pariwisata sangat dipengaruhi oleh cara dan tingkat pelayanan *(hospitality*), yang disampaikan dalam penampilan fisik dan keperibadian bisnis. Dengan demikian pemasaran menjadi cara mencapai pasar potensial wisatawan dilakukan dengan efektif; (1) Mengadopsi orientasi pelanggan yang kuat, mencakup penelitian secara regular, (2) Mengaloakasikan sumber daya yang cukup, (3) Mengembangan dan memperbaharui rencana pemasaran secara teratur.

Dalam manajemen pemasaran, perspektif yang bisa menjadi dasar dan tujuan utama adalah penciptaan nilai bagi konsumen (wisatawan). Perumusan dan implementasi strategi selalu berorientasi pada konsumen *(consumer-oriented)*, sehingga pemahaman sebaik-baiknya akan wisatawan merupakan imperatif. Strategi pengelompokan atau segmentasi pasar, yang kemudian penciptaan posisi saing *(positioning)* juga dilakukan untuk mengelola dan melayani sebaik-baiknya kelompok wisatawan yang disasar.

Hasil penelitian menemukan hal penting dalam merefleksikan 4As yang harus diperhatikan oleh seorang *entrepreneur* di Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur adalah terletak pada produk utama pariwisata sebagai bisnis adalah bisnis pengalaman (destinasi, atraksi, hiburan dan penginapan), produk yang tak berwujud. Sebagai suatu industri pawirisata memiliki banyak komponen dalam perspektif pariwisata adalah "keseluruhan pengalaman perjalanan" terhadap

layanan jasa transportasi, akomodasi, makanan dan minuman, hiburan, estetika, dan acara khusus. Hal ini memperkuat teori Kolter dan Keller, (2009), secara umum manajemen pemasaran didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran, dan mendapatkan, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan pengkomunikasian nilai yang unggul kepada pelanggan. Definisi ini adalah definisi luas dan umum dari pemasaran terutama karena Kotler (1969) berkeyakinan bahwa prinsip-prinsip umum dalam pemasaran akan berlaku untuk produk, jasa, orang, dan tempat (destinasi wisata).

Selanjutnya Martin, (1989); Morrison, (2010), ada beberapa area dimana perencanaan dan pengelolaan pemasaran pariwisata perlu mendapatkan nuansa dan penekanan khusus, yaitu sebagai berikut (1) Sumber daya manusia dan Kontrol kualitas, (2) Permintaan yang berfluktuasi sementara penawaran bersifat kaku (*rigid*). (3) Dampak pada masyarakat dan lingkungan. (4) Pelibatan institusi/organisasi non bisnis. (5) Koordinasi Perencanaan.

Hasil temuan ini juga memperkuat teori *entrepreneur oriented* (Zimmer dan Scarborough (2005), bahwa orientasi kewirausahaan mendorong wirausaha melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses menajemen seperti merencanakan usaha. Orientasi kewirausahaan dan 4As bersinergi baik secara sengaja atau tidak melalui inovasi dan gagasan kreatif yang diwujudkan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan kinerja oleh pelaku industri perhotelan di Kalimantan Timur Pendapat di atas menunjukkan bahwa pelaku industri perhotelan di Kalimantan Timur terhadap pentingnya indikator-indikator pemicu pelaksanaan orientasi kewirausahaan serta indikator-indikator 4As, sehingga integrasi orientasi kewirausahaan (inovatif,proaktif, pengambilan resiko, argesivitas kompetitif dan otonomi) yang baik, serta keberadaan 4As melalui accesability, affortability, acceptability dan awarness untuk mampu bersaing dan meningkatkan kinerja bisnisnya.

Pelaksanaan orientasi kewirausahaan akan lebih baik bila didukung oleh keberadaan 4As dalam mengembangkan usaha, langkah strategi yang harus dilakukan menurut persepsi pelaku industri perhotelan adalah memadukan ide kreatif, inovatif, dan tindakan serta peran 4As dalam perusahaan, mengerahkan sumber daya (karyawan, pelanggan, modal, metode) dengan tepat untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Dalam penelitian menunjukan bahwa perlunya inovasi, proaktif, pengambilan resiko, agresivitas kompetitif dan otonomi yang dimiliki oleh pelaku industri perhotelan dalam merefleksikan pelaksanaan orientasi kewirausahaan.

5.3. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Hotel

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terhadap kinerja hotel menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan orientasi kewirausahaan dan kinerja hotel memiliki hubungan yang erat dan positif. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat membuktikan secara empiris bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka akan meningkatkan kinerja hotel. Orientasi kewirausahaan yang dimaksud adalah perilaku pelaku industri perhotelan dalam menemukan pasar baru, pelayanan bagi pelanggan, mengalahkan pesaing dalam memanfaatkan peluang-peluang bisnis dan berani melakukan usaha-usaha yang berisiko, kompetitif agresif dan otonomi.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakit tinggi kemampuan pelaku bisnis, karyawan/unit bisnis dalam hal mencari peluang, kemampun melihat kemungkinan di masa depan dan keberanian mengambil resiko, memiliki 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 Kalimantan Timur telah

menjalankan sikap inovatif, proaktif dan pengambilan resiko, serta mampu bertahan dalam meningkatkan kinerja industri perhotelan.

Sejalan dengan penelitian Li Y, et.al, (2008) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, selanjutnya Giri J, dan Yick Tse (2006) yang menemukan bahwa terdapat korelasi yang positif antara bentuk strategis orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Ini sesuai juga dengan Lumpkin dan Dess, (1996). Wiklund dan Shepeard (2003); Li Y, et.at (2008); Rismawati, (2011) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan adalah keinginan organisasi untuk meningkatkan dan mendukung kreativitas, fleksibilitas dan pertimbangan resiko, dimana orientasi kewirausahaan melibatkan kemauan untuk berinovasi, mengambil resiko, otonomi, menjadi lebih proaktif dan lebih agresif bersaing terhadap peluang pasar, sehingga jika perilaku atau budaya ini telah ada dalam perusahaan atau organisasi, khususnya industri perhotelan mereka akan memperoleh keunggulan bersaing yang lebih baik dan mencapai kinerja yang meningkat pula.

Selanjutnya Dess et.al (1997); Benito et.al, (2008) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dalam hal mencari peluang usaha sangat diperlukan pada lingkungan persaingan yang tidak pasti, untuk meningkatkan kinerja. Demikian juga bagi pelaku industri perhotelan di Kalimantan 'Timur orientasi kewirausahaan sangat dibutuhkan dalam menghadapi persaingan global, guna meningkatkan kinerjanya.

Penelitian oleh Wiklund dan Shepeard (2003) menyatakan bahwa adanya kemampuan inovatif, proaktif, dan pengambilan resiko yang baik pada proses integrasi orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja. Budaya yang dapat meningkatkan kinerja superior di antaranya adalah orientasi kewirausahaan. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung lebih berhasil (Lei dan Peterson, (2000); Kropp et.al,)2006)). Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktek, pengambilan keputusan dan kegiatan yang digunakan

oleh perusahaan. Konsep orientasi kewirausahaan menyertakan berani mengambil resiko, sikap proaktif, otonomi, sikap inovasi dan kompetitif agresivitas. (Kropp, et.al, (2006).

Dalam lingkungan dinamis, berubah-rubah dan tidak kondusif, maka inovasi dan komunikasi memegang peranan penting dan memberikan kontribusi hubungan antara kinerja dan orientasi kewirausahaan. Selain itu, orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap kinerja didefinisikan sebagai sebuah ukuran majemuk, gabungan dari beberapa indikator yang mencakup dimensi-dimensi pertumbuhan juga mencakup kinerja keuangan (Wikllund, 1999; Bayan Lung, 2007) sehingga keberanian mengambil resiko, inovasi dan sikap proaktif akan membuat industri perhotelan mampu mengalahkan atau mensejajarkan dengan pesaing-pesaing mereka. Peningkatan kinerja yang dihasilkan dari orientasi kewirausahaan juga dinyatakan sebagai keunggulan yang harus dipertahankan.

Perusahaan harus terus mendorong inovasi karyawan/unit bisnis untuk bertindak dalam pemecahan masalah, menemukan solusi kreatif, dan mengembangkan produk dan jasa baru melalui dukungan ide-ide baru dan eksperimen. Inovasi dapat berhasil jika perusahaan menerapkan tiga kesatuan dari metode untuk mengembangkan atau mengadopsi produk baru, jasa baru, atau proses baru. Industri perhotelan di Kalimantan Timur harus dapat memperbaiki untuk memperbaiki proses internal. Misalnya, dalam menanggapi penggunaan informasi dan teknologi yang semakin maju maka diperlukan adanya kemudahan dalam layanan melalui teknologi informasi (IT) untuk mengakses layanan perhotelan, kemudahan pembayaran, dan mengadakan berbagai program layanan baru yang dapat menjadi ciri khas masing-masing hotel. Fagerberg, (2006), menjelaskan bahwa dalam membuat suatu inovasi perusahaan membutuhkan beberapa kombinasi yang berbeda yaitu pengetahuan pasar, kemampuan, keahlian, fasilitas dan sistem distribusi dalam dan penggunaan keuangan yang mencukupi.

Selain itu juga faktor penentu dalam menciptakan perusahaan yang inovatif adalah memiliki kualitas individual dan dorongan dari perusahaan itu sendiri. (MdFadzhen. et.al, 2005). Dalam membuat suatu inovasi sangatlah tergantung pada kebutuhan pasar, oleh karena itu dalam melakukan inovasi haruslah dapat mengidentifikasi terlebih dahulu tentang perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Dukungan yang diperlukan adalah proses strategis, sistem keahlian, fungsi dan proses, sumber daya dan dukungan dari manajemen perusahaan.

Hasil penelitian ini memperkuat dan konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti yakni, Hasil penelitian ini telah mendukung beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Li, Y, et.al, (2008), Lumpkin dan Dess, (1996), Wiklund & Shepherd (2003); Li Y, et.al (2008), Lei dan Peterson, (2000); Kropp et.al, (2006), Wikllund, (1999); Bayan Ling Y, (2007), Miller (1983), Wiklund (1999), Lee & Tsang, (2001), Vitale & Miles (2002), Lim (2002), Suci (2008), Etcbarne, *et al,* (2010), Riana (2010) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja. Fairoz & Hirobumi (2010), bahwa orientasi kewirasusahaan faktor penting yang dimiiki adalah memperhatikan pertumbuhan usaha. (Knight, 1997), orientasi kewirausahaan memiliki relevansinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara luas diterima (Rauch et al., 2009; Dada dan Watson, 2013). Perusahaan dengan tampilan perilaku orientasi kewirausahaan yang dirangsang oleh mencari return yang tinggi (Zahra dan Covin, 1995; Li et al, 2008). Dalam rangka untuk mempromosikan dan mempertahankan kekuatan bersaing perusahaan (Knight, 1997; Covin dan Miles, 1999, Dada dan Watson, 2013). Hal ini berarti, Implementasi orientasi kewirausahaan yang baik dapat meningkatkan pertumbuhan usaha serta memberikan peluang untuk dapat meningkat kinerja organisasi.

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian Steward, Carland, Watson dan Sweo (2003), Chadwick *et al.* (2004), Sangen (2005),

Hughes dan Morgan (2007), Herman*, et al,* (2010), menunjukkan pengaruh yang negatif dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja. Selanjutnya Chadwick *et al.* (2004) menunjukkan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, Walter et al. (2006) tidak menemukan hubungan langsung antara orientasi kewirausahaan dan pertumbuhan penjualan, penjualan per karyawan, atau pencapaian keuntungan, sementara Tang et al. (2008) menemukan hubungan nonlinier antara orientasi kewirausahaan dan kinerja (Dada dan Watson, 2013). Meskipun beberapa litelature terkini seperti Zhang dan Zhang (2012); Todorovic dan Ma, (2008); Jogaratnam dan Tse, (2006); Dada dan Watson, (2013); dan Henri Hakala, (2013) menemukan bahwa efek dari orientasi kewirausahaan pada profitabilitas namun masih adanya perbedaan pada penelitian Walter (2006) dan Tang (2008) menunjukkan bahwa hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja masih perlu dikonfirmasi ulang.

Mengacu pada dukungan teori dan dan kajian empiris diatas, hasil temuan penelitian apabila di aplikasikan oleh pihak manajer/pelaku usaha/karyawan/unit bisnis Industri Perhotelan di Kalimantan Timur dalam upaya peningkatan kinerja, maka perlu dilakukan adalah implementasi orinetasi kewirausahaan yang baik. Strategi yang digunakan untuk peningkatan kinerja industri perhotelan dengan memfokuskan pada perilaku berani dalam pengambilan resiko yakni melakukan kemampuan perusahaan melakukan perubahan, serta mengekploitasi perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing. Menciptakan teknologi baru, serta proaktif dalam memonitor lingkungan bisnis.

Peran orientasi kewirausahaan terhadap kinerja Industri Perhotelan di Kalimantan Timur memberikan gambaran perlunya pelaku industri memahami tindakan orientasi kewirausahaan, sebab hal ini berhubungan langsung dengan kinerja industrinya. Kesiapan Industri perhotelan Kalimantan Timur berupaya meningkatkan kinerja bisnisnya

diharapkan dapat tumbuh dan mampu berperan sebagai pengaman dan penyanggah perekonomian di daerah khususnya dan nasional pada umumnya, sehingga sesuai kebijakan nasional kedepan Industri Pariwisata khususnya industri perhotelan untuk menjadi salah satu tolak ukur kemajuan perekonomian nasional dan daerah. Di sisi lain perkembangan industri perhotelan hendaknya diikuti dengan kesiapan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tercermin pada faktor-faktor orientasi kewirausahaan serta peran pemerintah daerah di Kalimantan Timur untuk memfasiltasi kegiatan pemasaran pariwisata dalam mendorong kinerja industri perhotelan yang dapat berdaya saing.

5.4. SERVMO dan Kinerja Hotel

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar layanan (SERVMO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hotel pada Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. SERVMO dan kinerja memiliki hubungan yang erat dan positif. Temuan penelitian juga mencerminkan bahwa semakin tinggi pelaksanaan orientasi pasar layanan akan mampu meningkatkan kinerja industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. Prioritas utama dari orientasi pasar layanan yang direfleksikan dengan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi karyawan akan meningkatkan daya saing dan kinerja pada Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur serta dalam menghadapi pasar yang bergejolak *(turbulence)*.

Orientasi pasar 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.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nerver dan Slater (1990) Jaworski dan Kohli (1993), Shoham, et.al (2005), Kirca et al, (2005), Camarero (2007), Gounaris et al. (2003); Lam, et.al (2012). Voon, (2006), Haugland et al. (2007), Riana, (2010), Rismawati, (2011), Solomon dan Polytechnic, (2012), Samat, dan Lo, (2011), Wang dan Chen, (2011), Ghani dan Yasin, (2015).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Ali Hasan, (2008); Rismawati, (2011) yang menyatakan bahwa setiap organisasi yang secara konsisten menggunakan market orientation sebagai aktivitas pemasaran, maka organisasi harus mampu mengembangkan intelejen pemasaran, sistem penyebaran informasi, antar fungsi dan kemampuan merespon informasi yang ada, jika aspek tersebut tidak optimal, perusahaan akan sulit mencapai apa yang diinginkan dari aktivitas bisnisnya.

Orientasi pasar merupakan bagian dari budaya kerja yang membedakan satu bisnis dari bisnis lainnya agar selalu dapat mrmberikan nilai terbaik bagi para pelanggan (Never dan Slater, 1994; Ali Hasan, 2008). Suatu bisnis yang memiliki koleksi informasi pasar dan kemampuan memproses yang baik dapat membuat ramalan bisnis dengan tepat, dan membuat perubahan-perubahan cepat di pasar dan memahami arti nilai superior bagi pelanggan (Pelham, 1997; Ali Hasan, 2008). Memahami apa yang menjadi kebutuhan pelanggan adalah sesuatu yang penting. Kegagalan dalam menemukan kebutuhan pelanggan di masa kini dan masa mendatang akan mengarah pada menghasilkan produk dan pelayanan yang tidak memuaskan pelanggan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa orientasi pasar terkait dengan kinerja keseluruhan bisnis (tapi bukan pangsa pasar), komitmen organisasi karyawan dan semangat tim, dan memberi manfaat psikologis dan sosial kepada karyawan.

Penelitian lain seperti Ramayah, Samat, dan Lo, (2011); Voon, (2006) juga mendukung temuan ini. Voon (2006) menguji dan memvalidasi instrumen orientasi pasar layanan (SERVMO). Ramayah, Samat dan Lo (2011) menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dan kualitas pelayanan. Juga, kualitas jasa berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. penelitian ini menemukan bahwa kualitas pelayanan sebagian menengahi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Semua komponen SERVMO yang ditemukan positif berhubungan dengan persepsi kualitas layanan.

Ghani dan Yasin, (2015), menunjukkan bukti hubungan serta peran mediasi dari merek orientasi strategi dalam mengamati efek dari praktik orientasi pasar terhadap kinerja merek di industri hotel. memberikan wawasan ke pelaku bisnis perhotelan yang berkaitan dengan pentingnya menyebarkan dan mendirikan orientasi strategi merek dalam upaya untuk meningkatkan kinerja merek di sektor perhotelan. Solomon dan Polytechnic, (2012), komponen orientasi pasar ditemukan memiliki korelasi signifikan dengan kinerja perhotelan baik ekonomi dan non-ekonomi bisnis.

Wang dan Chen, (2011), TQM atau orientasi pasar positif mempengaruhi kinerja hotel. Salah satu alasan yang mungkin adalah bahwa hotel memperhatikan TQM atau orientasi pasar menciptakan perilaku efektif yang diperlukan untuk penciptaan nilai superior bagi pembeli, sehingga terus menerus kinerja superior untuk hotel. Pendekatan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang diarahkan ke adopsi perilaku orientasi pasar. bahwa penciptaan nilai hotel untuk pelanggan juga adanya koordinasi antara pemasaran dan departemen kualitas. membantu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan kinerja keuangan organisasi. TQM atau pasar orientasi positif mempengaruhi kinerja. Hotel harus mempertimbangkan TQM

atau pasar orientasi sebagai alat manajemen memfasilitasi untuk meningkatkan kinerja organisasi

Riana, (2010), menyatakan bahwa pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, dapat meningkatkan daya saing dan kinerja. Artinya: bahwa pelaksanaan orientasi pasar layanan yang dicerminkan melalui orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi karyawan yang efektif mampu meningkatkan kinerja. Berbagai hasil penelitian sebelumnya, seperti Meta-analisis menunjukkan bahwa organisasi yang lebih berorientasi pasar cenderung lebih inovatif, dan memiliki loyalitas pelanggan yang lebih besar dan kinerja keuangan yang lebih baik (Kirca et al, 2005). Studi empiris Camarero (2007) dan Gounaris et al. (2003), menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kualitas pelayanan konsisten dengan temuan penelitian Lam, et.al (2012). Penelitian Kirca et al, (2005); Shoham, et.al (2005); Nerver dan Slater (1990) percaya bahwa dengan mengadopsi orientasi pasar, dapat menyebabkan hasil kinerja yang positif. Konsepnya telah ditetapkan empiris dan divalidasi sebagai cara untuk meningkatkan kinerja dan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang kuat (Porter, 1980; Day, 1990).

Perusahaan yang berorientasi pasar memiliki kemampuan untuk memahami target pasar mereka lebih baik. Mereka lebih berkomitmen untuk memberikan kualitas layanan kepada pelanggan mereka. Secara keseluruhan, perusahaan jasa yang berorientasi pasar lebih mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mereka dengan memberikan kualitas layanan yang unggul (dalam Lam, et.al., 2012). Selanjutnya Gitman (1994) mengungkapkan bahwa kinerja bisnis digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja bisnis, baik berupa kinerja keuangan maupun kinerja pemasaran.

Dalam kaitannya dengan kinerja, pengaruh orientasi pasar pada kinerja organisasi meski sudah banyak diteliti tetapi masih menimbulkan

banyak keraguan. Di sisi lain, ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa orientasi pasar bukan hanya orientasi strategis yang layak dan karenanya orientasi lain yang bisa memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja perusahaan (Hult dan Ketchen, 2001). Hassim *et al.* (2012) bahwa orientasi pasar menunjukkan efek negatif terhadap kinerja perusahaan. Alasannya peran orientasi pasar belum dapat merefleksikan dampak perencanaan pasar strategik perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing. Haugland et al. (2007) dalam penelitian mereka menemukan bahwa orientasi pasar hanya memiliki efek sederhana pada produktivitas relatif. Ini tidak berpengaruh pada pengembalian aset. Bahkan, efek paling kuat orientasi pasar terhadap kinerja terjadi ketika menerapkan ukuran kinerja subyektif.

Untuk mencapai keunggulan kinerja, organisasi harus berorientasi pasar dalam melayani pelanggan mereka akan mencapai keunggulan persaingan melalui pemahaman atas kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan dan untuk memberikan atau rencana untuk layanan yang dapat secara khusus memenuhi kebutuhan pelanggan. Manajer perlu terus-menerus diingatkan bahwa SERVMO adalah upaya membangun kekuatan multi-dimensi dengan enam komponen yang tidak terpisahkan. Setidaknya enam komponen SERVMO perlu diimplementasi secara bersamaan karena mereka memiliki filosofi holistik. Namun, tingkat penekanan pada berbagai komponen mungkin berbeda. Sebagai temuan dalam penelitian ini menunjukkan, orientasi pesaing, orientasi fungsional dan orientasi karyawan harus sangat ditekankan agar dapat meningkatkan kinerja hotel. Kesimpulan penelitian menyatakan bahwa tingkat yang lebih tinggi orientasi pasar layanan berkorelasi dengan kinerja industri perhotelan di Kalimantan Timur.

Agar kegiatan bisnis yang berorientasi pasar dapat beroperasi secara tepat, maka harus dapat mengoptimalkan tingkat pengembangan

informasi pasar ke seluruh unit fungsional bisnis lainnya. Kinerja superior dari orientasi pasar hanya dapat terjadi ketika ada koordinasi antar fungsional (Han, Kim, 1998; Ali Hasan, 2008). Sedangkan menurut Day, (1994); Ali Hasan, (2008) budaya pemasaran berorientasi pasar mendukung kebutuhan untuk mengumpulkan informasi pasar dan secara fungsional mengkoordinasikan tindakan untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif. Selanjutnya Jaworski dan Kolhi, (1990); Never dan Slater, (1990); Ali Hasan, (2008), menekankan bahwa skala impelemtasi bisnis mengenai strategi orientasi pasar tergantung pada tingkat perhatian dan kemampuan organisasi merespon kebutuhan pelanggan dan tidakan kompetitif, dengan demikian organisasi yang berorientasi pasar layanan akan mempengaruhi kemampuan dalam merespon kebutuhan pelanggan.

5.5. 4As dan Kinerja Hotel

Hasil analisis menunjukkan 4As berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hotel Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa 4As dan kinerja hotel memiliki hubungan yang erat dan positif. Hal ini di dukung oleh fakta empiris bahwa semakin keberadaan 4As maka kinerja diharapkan semakin meningkat. Temuan penelitian mencerminkan bahwa pelaksanaan 4As yang direfleksikan dengan *accessibility, affordability, acceptability*, dan *awareness* dapat meningkatkan daya saing dan kinerja pada Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur mampu menghadapi pasar yang bergejolak *(turbulence)*.

Banyak ahli melihat pada "4As" sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan Industri (Prahalad 2004; Kashyap dan Raut, 2005; Anderson dan Biliou (2007). Pendekatan model 4As diciptakan oleh Jadgish N. Shethand Shah pada tahun 2003 (Nezakati et al., 2011). penelitian model "4As" Avaliblity, Affortability, Acceptability, Awarness) adaptasi dari (Anderson & Billou, 2007; Debelak, 2013), Nezakati, et.al., (2012). Sarah

Bowyer, et.al, (2009), Kamonwan Petchot, 2011, Irina Dinica, Damien Motteau, (2012). Menurut Nezakati, et.al. (2011), "4As" adalah lebih berorientasi pelanggan karena didefinisikan dengan sudut pandang pelanggan, singkatnya model ini dengan mengatakan bahwa "4As" berfokus pada apa yang telah terjadi pada pelanggan dalam konteks keberhasilan suatu pemasaran. "4As" mencakup: Kesadaran, Keterjangkauan, Penerimaan dan Ketersediaan.

Kerangka 4As berasal dari perspektif nilai pelanggan berdasarkan empat peran yang berbeda bahwa pelanggan yang ada di pasar: pencari, penyeleksi, pembayar dan pengguna. Untuk kampanye pemasaran untuk sukses, konsep ini harus mencapai nilai tinggi di keempat A, menggunakan campuran sumber daya pemasaran dan non-pemasaran. Kerangka 4As membantu perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dengan mengidentifikasi apa yang mereka inginkan dan butuhkan, serta dengan mengungkap keinginan dan kebutuhan baru. Itu berarti tidak hanya memastikan bahwa pelanggan menyadari produk, tetapi juga memastikan bahwa produk yang terjangkau, dapat diakses dan diterima oleh pelanggan. 4As sendiri merupakan kerangka strategi *market value coverage* (MVC) atau cakupan nilai pasar yang sudah tentu memiliki keterkaitan dalam menciptakan daya saing yang dijalankan oleh perusahaan untuk peningkatan kinerja industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur.

Sementara itu Schindehuttr, Kuratko, dan Morris, (2000), mengatakan bahwa pelaksanaan *value-driven marketing* berfokus pada hubungan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan, bukan hanya memperhatikan transaksi dari produk, kredibilitas dari nama terkenalnya tetapi menjaga hubungan baik dengan konsumen yang dapat memberikan daya saing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa *acceptability dan affortability* merupakan prepensi yang kuat untuk meningkatkan retensi pelanggan, dan tingkat hunian dari pelaku industri perhotelan di Provinsi

Kalimantan Timur. Artinya pelaksanaan 4As secara internal dipengaruhi oleh persepsi pelaku Industri perhotelan dalam hal melaksanakan srategi pemasaran pariwisata yang bertanggungjawab *(responsibility turism marketing)*.

Akseptabilitas: sejauh mana jumlah penawaran produk perusahaan itu bertemu dan melebihi harapan pelanggan. Ini memiliki dua dimensi: penerimaan fungsional dan penerimaan psikologis.

Keterjangkauan: sejauh mana pelanggan di pasar sasaran mampu dan mau membayar harga produk. Ini memiliki dua dimensi: keterjangkauan ekonomi (kemampuan untuk membayar) dan keterjangkauan psikologis (kesediaan membayar).

Aksesibilitas: sejauh mana pelanggan dapat dengan mudah memperoleh dan menggunakan produk. Ini memiliki dua dimensi: ketersediaan dan kenyamanan.

Kesadaran: sejauh mana pelanggan diberitahu mengenai karakteristik produk, dibujuk untuk mencobanya, dan, jika terjadi akan mengingatkan untuk membeli kembali itu.

Menurut Martin, (1989); Morrison, (2010). Produk pariwisata mengandung unsur jasa dan pelayanan (*services*) yang besar. Sifat jasa yang tidak berbentuk (*intangibles*) dan kualitas pelayanan yang sulit distandardisasikan (*variable*) membuat faktor penyedia jasa dan kontrol kualitas menjadi sangat menentukan keberhasilan pemasaran produk wisata.

Pentingnya penerapan strategi pemasaran pariwisata bertanggungjawab dalam konteks 4As terhadap kinerja Industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur, yang ditunjukkan dengan *accessibility, affordability, acceptability*, dan *awareness* sebagai daya dukung peningkatan kinerja industri perhotelan. Menurut Ottman, (1993); Ike, (2012), menjelaskan penerapan strategi pemasaran yang bertanggungjawab mempunyai dua tujuan yaitu (1) mengembangkan produk lingkungan untuk produk wisata yang dikembangkan suatu

destinasi. yang menyeimbangkan kebutuhan konsumen (dalam hal ini wisatawan) akan kualitas, harga yang terjangkau, dan kenyamanan dengan perlindungan sumber daya lingkungan, sosial, dan budaya, dan (2) menciptakan citra kualitas yang tinggi, yang juga meliputi sensitivitas terhadap lingkungan dan rekam jejak pemeliharaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi pemasan pariwisata bertanggungjawab oleh para pelaku industri perhotelan di Kalimantan Timur melalui 4As dapat menciptakan citra dan kualitas layanan sebagai daya dukung peningkatan kinerja industri perhotelan.

5.6. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Melalui 4As

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja hotel, yang dimediasi oleh 4As diperoleh nilai koefisien positif dan signifikan. Hasil temuan ini berarti bahwa orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja hotel, dan melalui pelaksanaan 4As yang baik, maka kinerja hotel akan meningkat. Artinya bahwa orientasi kewirausahaan yang direfleksikan dengan sikap proaktif, agresitas bersaing dan pengambilan resiko pelaku usaha/karyawan/unit bisnis akan menciptakan 4As yang direfleksikan melalui acceptability, affortability dan accestablity sehingga mampu meningkatkan kinerja hotel pada industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil temuan penelitian ini mampu memberikan bukti bahwa 4As merupakan variabel intervening dan berfungsi memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja secara parsial. Dengan demikian hal ini merupakan rujukan dalam memperhatikan pentingnya 4As, dan secara terus menerus melakukan inovasi dan proaktif dalam peningkatan kinerja.

Temuan penelitian mendukung penelitian terdahulu, Wong, (2012) Pemahaman tentang apa yang membuat atau produk produk dengan mengeksplorasi dampak langsung dan tidak langsung orientasi kewirausahaan dengan inovasi, pengambilan risiko dan proaktif pada

keunggulan produk dan kesuksesan produk baru (*New Product Success*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan keunggulan produk yang merupakan anteseden NPS. Penelitian ini menegaskan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan dan NPS dimediasi oleh keunggulan produk dan hubungan antara pengambilan risiko dan produk Keuntungan dimoderatori oleh inovasi dan proaktif. Zhang dan Zhang (2012) dalam penelitiannya ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki efek positif pada kinerja bisnis, dan kemampuan jaringan (NC) dapat secara signifikan memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis.

Hasil temuan ini juga memperkuat teori *entrepreneur oriented* (Zimmer dan Scarborough (2005), bahwa orientasi kewirausahaan mendorong wirausaha melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses menajemen seperti merencanakan usaha. Orientasi kewirausahaan dan 4As bersinergi baik secara sengaja atau tidak melalui inovasi dan gagasan kreatif yang diwujudkan oleh pengusaha dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan kinerja.

Pihak manajemen harus dapat terus mendorong otonomi ini dalam bentuk kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan program pemasaran; sehingga dapat menciptakan iklim partisipatif dan proses yang menantang. Dengan demikian, karyawan diharapkan terlibat dan berpartisipasi dalam kegiatan yang terkait dengan program pemasaran perusahaan.

5.7. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Melalui SERVMO

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja hotel, yang dimediasi oleh orientasi pasar layanan (SERVMO) diperoleh nilai koefisien yang positif dan signifikan. Hasil temuan ini berarti bahwa semakin tingginya orientasi kewirausahaan akan mampu meningkatkan kinerja hotel melalui pelaksanaan orientasi

pasar layanan (SERVMO) yang baik secara menyeluruh. Hasil temuan penelitian ini mampu memberikan bukti bahwa orientasi pasar layanan merupakan variabel intervening dan berfungsi memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja secara parsial. Dengan demikian hal ini merupakan rujukan dalam memperhatikan pentingnya 6 komponen orientasi pasar layanan (SERVMO), dan secara terus menerus melakukan inovasi, proaktif, berani mengambil resiko, agresif dan otonomi dalam peningkatan kinerja.

Temuan penelitian ini mendukung Kohli dan Jaworski, (1990) bahwa seorang manajer yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan akan cenderung lebih suka untuk mengenalkan produk baru dengan jalan penyabaran informasi pasar untuk merespon perubahan permintaan konsumen.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Benito, et.al, (2009) memberikan bukti empiris yang berkaitan dengan hubungan antara kewirausahaan, orientasi pasar dan kinerja bisnis dalam konteks sosio-ekonomi. Adanya hubungan yang kuat ada antara kewirausahaan dan orientasi pasar. Meskipun orientasi ini dapat dilaksanakan secara terpisah, perusahaan menekankan kewirausahaan ketika mereka berorientasi pasar. Oleh karena itu, hubungan yang kuat dan saling melengkapi antara kewirausahaan dan orientasi pasar mengurangi usaha yang terlibat dalam adopsi bersama kedua orientasi. Kedua orientasi ini juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja, sehingga memiliki kontribusi secara khusus.

Selanjutnya penelitian Vitale *et at.,* (2002) dan Keh *et al. (*2006) menyatakan bahwa semakin baik pelaksanaan orientasi pasar dan kemampuan orientasi kewirausahaan perusahaan, maka kinerja usaha akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi temuan Sinkula & Baker (2009) bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua konsep yang saling berhubungan, namun memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja bisnis. Orientasi

kewirausahaan merefleksikan sampai sejauh mana sasaran pertumbuhan perusahaan dipicu oleh identiflkasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan. Sebaliknya orientasi pasar merefleksikan dampak perencanaan pasar strategik perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing. Kenneth et.al, (2005), Hasil penelitian tidak mendukung proposisi bahwa dampak struktur organisasi terhadap orientasi pasar. Namun mendukung proposisi bahwa orientasi pasar memiliki dampak positif terhadap kinerja.

Temuan lain Raduwan dan Mahmood (2011) menunjukkan bahwa adanya pengaruh mediasi orientasi pasar pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, di mana orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan merupakan faktor kunci keberhasilan pemilik/manajer. Abu Hassim *et al.* (2012) temuan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan inovasi mengerahkan efek positif pada perusahaan ke kinerja bisnis, sedangkan orientasi pasar menunjukkan efek negatif terhadap kinerja perusahaan. karena kurangnya proaktif dan pengambilan resiko dalam dimensi orientasi pasar. Namun demikian hal ini harus dilengkapi dengan perilaku orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan orientasi pasar dan dianggap sebagai masukan untuk orientasi pasar. Pengusaha yang berorientasi pasar akan lebih proaktif dalam melakukan market intelligence untuk melihat peluang-peluang pasar saat ini maupun di masa depan.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa keberanian mengambil resiko, inovasi, sikap proaktif, agresif dan otonomi untuk meningkatkan kinerja industri perhotelan harus diiringi dengan aktivitas untuk menghasilkan intelejen pasar, menyebarkan hasil intelejen keseluruh bagian serta responsive. Hasil ini sejalan dengan Bayan Lung, (2007) yang menemukan bahwa orientasi kewirausahan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan

dipandang sebagai suatu operasi pasar yang lebih proaktif dan orientasi kewirausahaan juga sebagai pelengkap efektivitas pemasaran suatu organisasi.

Hasil telaah teoritis kajian empiris dari hasil penelitian ini terbukti bahwa kedua orientasi startegik yaitu orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar layanan memiliki kontribusi yang sama dalam meningkatkan kinerja Industri perhotelan untuk mengimplementasikan integrasi orientasi kewirausahaan yang baik. Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan dengan baik mampu meningkatkan kinerja melalui peran orientasi pasar layanan (SERVMO). Dengan demikian bagi pelaku industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur dalam upaya meningkatkan kinerja, maka strategi yang tepat untuk mendukung peningkatan kinerja adalah meningkatkan peran 6 komponen penting orientasi pasar layanan (SERVMO) sebagai prioritas utama adalah melalui penguatan orientasi pelanggan, orientasi pesaing orientasi fungsional, dan orientasi karyawan serta orientasi kinerja.

BAB VI
PENUTUP

6.1. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, kajian teoritis dan empiris maka orisiniltas hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan dasar konfigurasi pengembangan permodelan hubungan orientasi kewirausahaan, SERVMO, 4As dan kinerja, Dimana peneliti terdahulu pengujiannnya dilakukan secara terpisah-pisah.
2. Temuan penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa adanya hubungan pengaruh;
    1) Orientasi kewirausahaan terhadap SERVMO posittif dan signifikan
    2) Orientasi kewirausahaan terhadap 4As positif dan signifikan.
    3) Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja positif dan signifikan.
    4) SERVMO terhadap kinerja positif dan signifikan
    5) 4As terhadap kinerja positif dan signifikan
    6) Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja positif dan signifikan melalui 4As.
    7) Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja positif dan signifikan melalui SERVMO
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan SERVMO, dan 4As menjadikan sumber kapabilitas dalam memperkuat peran sumber daya manusia *entrepreneur* pada Industri parwisata khususnya industri perhotelan sebagai sumber daya yang memiliki keunikan dan merupakan sesuatu yang berharga, tidak dapat

ditiru dengan sempurna, serta memiliki nilai-nilai etika bisnis menuju kinerja yang unggul.

4. Temuan penelitian ini membuktikan peran kerangka 4As dalam pengembangan konsep Pemasaran Pariwisata yang Bertanggungjawab (*Responsibility Turism Markeitng)* menuju kinerja yang unggul dalam industri pariwisata khususnya industri perhotelan di Kalimantan Timur. Riset mengenai 4As penelitian ini memperluas cakupan kajian kerangka nilai pelanggan untuk mendorong strategi orientasi pasar yang dilakukan perusahaan.

6.2. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka kontribusi terhadap teori dan praktis penelitian ini sebagai berikut:

6.2.1. Kontribusi Teoritis

Penelitian memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen strategik, khususnya teori orientasi kewirausahaan, 4As, SERVMO dalam meningkatkan kinerja industri, penjabaran teoritis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pengembangan penelitian terdahulu temuan tentang SERVMO (*Service-driven Market Orientation*), (Voon, 2006), (orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi interfunctional, orientasi kinerja, orientasi jangka panjang, dan orientasi karyawan) memiliki hubungan yang kuat secara signifikan dan positif dengan kualitas pelayanan. Konsep SERVMO dalam penelitian ini merupakan salah satu konsep yang belum banyak membahas terutama menghubungkan variabel SERVMO dengan kinerja dan orientasi kewirausahaan dengan SERVMO.
2. Penelitian ini memberikan kontribusi pada teori *services management* Schnrider, (2004), manajemen jasa merupakan

bidang multi disiplin praktik dan riset berkenaan dengan kualitas jasa, mencakup pemasaran jasa, manajemen operasi jasa dan manajemen sumberdaya manusia jasa.

3. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan konsep pengembangan tentang hubungan orientasi kewirausahaan dalam upaya peningkatan kinerja bisnis yang didasarkan pada *grand theory recources based view* (Barney, 1991; Mahoney, 1995; Grant, 1997).
4. Hasil penelitian ini mendukung teori *entrepreneur* dari (Drucker, 1985), bahwa wirausaha adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan suatu produk yang awalnya usaha biasa saja. Akan tetapi, dengan penerapan konsep manajemen dan teknik manajemen (nilai apa yang berharga bagi pelanggan), standardisasi produk jasa yang ditawarkan, pelatihan dan pengembngan analisis pekerjaan dapat meningkatkan sumber daya yang ada dan menciptakan pasar serta pelanggan baru.
5. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, Narver & Slater, (1990), menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai budaya yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang penciptaan nilai bagi para pelanggan, dengan mengidentifikasi tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi fungsional.
6. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, Kohli dan Jaworski, (1990); merumuskan orientasi pasar sebagai proses atau perilaku organisasional yang terdiri dari tiga komponen utama: (1) pengumpulan inteligensi pasar secara seistematik menyangkut kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, (2) penyebarluasan inteligensi pasar pada semua unit/departemen organisasi, (3) merancang dan

mengimplementasikan respon organisasi terhadap inteligensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh.

7. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, (Lumkin dan Dess, 1996). menyatakan bahwa seorang manajer yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan akan cenderung lebih suka untuk mengenalkan produk baru untuk merespon perubahan permintaan konsumen. Proaktif dalam konteks kewirausahaan berkaitan dengan perspektif untuk melihat ke depan dan cenderung untuk mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan dengan berpartisipasi dalam merebut pasar.
8. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, Benito, et.al, (2009) memberikan bukti empiris yang berkaitan dengan hubungan antara kewirausahaan, orientasi pasar dan kinerja bisnis. Dua kelompok hipotesis menyelidiki hubungan antara kewirausahaan dan orientasi pasar dan efek gabungan dari dimensi pada kinerja. Sebuah hubungan yang kuat ada antara kewirausahaan dan orientasi pasar. Meskipun orientasi ini dapat dilaksanakan secara terpisah, perusahaan menekankan kewirausahaan ketika mereka berorientasi pasar. Oleh karena itu, hubungan yang kuat dan saling melengkapi antara kewirausahaan dan orientasi pasar mengurangi usaha yang terlibat dalam adopsi bersama kedua orientasi. Kedua orientasi ini juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja, sehingga memiliki kontribusi secara khusus.

6.3. Kontribusi Praktis

1. Hasil temuan ini mengacu pada fenomena penelitian bahwa kendala dan hambatan dihadapi oleh Industri perhotelan Provinsi Kalimantan Timur disebabkan belum kokohnya karakter kewirausahaan. Hal yang perlu dilakukan adalah

implementasi orinetasi kewirausahaan yang baik. Strategi yang digunakan untuk peningkatan kinerja dengan memfokuskan pada perilaku berani dalam pengambilan resiko yakni melakukan perubahan dengan ide-ide baru, serta mengekploitasi perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing, mengembangkan teknologi dan informasi, serta proaktif dalam memonitor lingkungan bisnis.

2. Hasil Penelitian ini memberikan transfer pengetahuan dan pemahaman bagi Industri perhotelan Provinsi Kalimantan Timur, betapa pentingnya orientasi kewirausahaan, orientasi pasar layanan dan 4As dalam peningkatan kinerja. namun temuan empiris memberikan harapan-harapan prioritas melalui peningkatan tingkat hunian kamar, orientasi pesaing, penerimaan layanan, dan proaktif untuk dapat dan mampu bersaing serta meningkatkan kinerja bisnisnya secara keseluruhan.
3. Dalam menerapkan orientasi pasar layanan Industri perhotelan perlu mencermati dan memberikan penguatan terhadap orientasi pesaing, dan orientasi fungsional. sehingga menjadikan Industri perhotelan mampu menjaga keunggulan bersaing, selain itu dapat mengenali perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing dan perkembangan teknologi informasi didunia bisnis.
4. Dalam penelitian ini memberikan kontribusi dan peran serta pemerintah, khususnya pemerintah daerah terhadap industri pariwisata; (1) Mendorong dan mengimplementasikan pendekatan kemitraan dalam pemasaran. (2) Mengembangkan rencana stratejik pemasaran, (3) Mengembangkan *brand* dan citra destinasi yang efektif dan konsisten yang digunakan untuk memposisikan dan mempromosikan destinasi untuk menarik wisatawan yang 'tepat' dan memandu pengembangan produk

wisata yang 'tepat' (berdasarkan prinsip pengembangan kepariwisataan yang berkelanjutan). (4) Menyelenggarakan festival dan *event* yang mendukung pembentukan *brand* destinasi.

5. Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan bagi Industri perhotelan Provinsi Kalimantan Timur dan pemerintah dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja, melalui implementasi orientasi kewirausahaan dan SERVMO.

6.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dengan maksimal, namun mengingat luasnya cakupan bahasan, maka penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Obyek penelitian ini dilakukan pada industri perhotelan dan tidak membedakan berdasarkan klasifikasinya hotel bintang dan non bintang hanya terbatas pada kemampuan generalisasi hasil temuan hotel bintang.
2. Akurasi dan ketepatan model yang dianalisis hanya pada keragaman variabel orientasi kewirausahaan, 4As, orientasi pasar layanan, dan kinerja pada sektor pada industri perhotelan khususnya hotel bintang. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti; lingkungan bisnis, dan Inovasi. Selain itu cakupan obyek dan responden lebih diperluas dengan konsep penelitian dengan mengambil lokus industri perhotelan yang ada diseluruh Indonesia maupun pada sektor pariwisata lainnya.

6.5. Implikasi Penelitian

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa proaktif menunjukkan sebagian besar memiliki inisiatif yang tinggi dalam memperkenalkan produk layanan, peningkatan kualitas layanan,

mengantisipasi perubahan lingkungan usaha, memonitor lingkungan bisnis dalam rangka menghadapi persaingan. Keberanian dalam pengambilan resiko, merupakan hal penting dalam merefleksikan orientasi kewirausahaan. Sikap keberanian mengambil resiko yang di tunjukkan oleh pelaku usaha yaitu melakukan perubahan dengan ide-ide baru, serta mengekploitasi perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing.

2. Jiwa kewirausahaan terletak dalam budaya perusahaan. Perkembangan dan pemeliharaan budaya sebagai entrepreneur dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan solusi yang inovatif. Kegiatan yang inovatif, proaktif, keberanian mengambil resiko, dan agresif akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, karena dengan adanya orientasi kewirausahaan dalam tubuh perusahaan dapat memberikan nilai tambah dan daya saing yang tinggi. Karakterisitk terpenting dalam menciptakan kewirausahaan yang harus dimiliki bagi industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur adalah; 1) dapat mempraktikkan prinsip manajemen yang entrepreneur dan dapat membantu perkembangan iklim inovasi, 2) Birokrasi tidak terlalu ketat dan vertikal, 3) mendorong kewirausahaan perusahaan dan inovasi antar pegawai. Dalam hal ini Manager/pelaku usaha harus menyadari arti penting orientasi kewirausahaan dalam menciptakan kesuksesan perusahaan melalui otonomi, reward, penguatan, ketersediaan waktu dan dorongan manajemen.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan orientasi pasar layanan (SERVMO) 6 komponen penting yang dibentuk oleh perusahaan, dengan prioritas utama yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi fungsional yang baik akan menjadikan Industri perhotelan Provinsi Kalimantan Timur mampu menjaga keunggulan bersaing. Disisi lain perusahaan

dapat mengenali perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing, mitra kerja, regulasi, masyarakat dan perkembangan teknologi informasi didunia bisnis. serta dapat menggali informasi dari konsumen terkait dengan perubahan selera pasar dan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan pengetahuan baru dalam upaya peningkatan kinerja industri perhotelan.

4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan 4As yang dibentuk melalui acceptability, affortability, accestability dan awarness dengan prioritas aceptability dan affortability, akan dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan, pemerintah, masyarakat dan instansi terkait lainnya secara berkelanjutan yang dapat menambah daya saing dan meningkatkan kinerja industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur.
5. Implikasi Global temuan ini memberikan pemahaman tentang integrasi konseptual hubungan struktual dan pentingnya aspek orientasi kewirausahaan, 4As dan orientasi pasar layanan dalam meningkatkan kinerja. Dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan konsep secara integrasi dengan orientasi kewirausahaan, 4As, dan orientasi pasar layanan secara berkelanjutan.

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi baik terhadap orientasi pasar layanan (SERVMO) maupun pelaksanaan 4As. Implementasi sikap proaktif, agresivitas kompetitif, pengambilan resiko, sikap inovatif dan otonomi mempunyai peran penting dalam menciptakan orientasi pasar layanan (SERVMO) maupun 4As yang baik pada industri perhotelan Provinsi Kalimantan Timur.

2. Orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja. Implementasi sikap proaktif, agresivitas kompetitif, keberanian mengambil resiko, sikap inovatif dan otonomi mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya orientasi kewirausahaan, sehingga dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja melalui profitabilitas, retensi pelanggan, tingkat hunian, pertumbuhan pengunjung dan penilaian atas kepuasan pelanggan industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur.
3. Orientasi pasar layanan (SERVMO) mampu meningkatkan kinerja. Implementasi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi fungsional, orientasi kinerja, orientasi jangka panjang dan orientasi karyawan yang tinggi mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya pelaksanaan orientasi pasar layanan (SERVMO), sehingga dapat memberikan kontribusi baik pada peningkatan kinerja industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur.
4. 4As mampu meningkatkan kinerja. Implementasi *acceptability, acesstability affortability,* dan *awareness* yang baik mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya pelaksanaan 4As, sehingga dapat memberikan kontribusi baik pada peningkatan kinerja industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur.
5. Orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja yang harus diiringi dengan aktivitas orientasi pasar layanan (SERVMO) maupun pelaksanaan 4As yang baik untuk meningkatkan kinerja industri perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur, baik kinerja aspek keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan pada hasil dan kesimpulan penelitian ini, dapat dikemukakan saran-saran yang menjadi rekomendasi penelitian sebagai berikut:

1. Meningkatkan perilaku orientasi kewirausahaan yaitu dengan memberikan perhatian pada sikap yang lebih agresif terhadap trend persaingan dan tuntutan pasar serta kebutuhan para pelanggan yang dapat dilakukan dengan cara mengadopsi strategi pesaing. Proaktif dalam mencari peluang pasar dengan berinisiatif untuk merebut pasar, dilakukan dengan tindakan-tindakan untuk menghadapi pesaing. Selalu menemukan ide-ide baru tentang produk maupun jasa yang ada serta mengembangkan keinginan pengambilan resiko yang mendorong industri perhotelan untuk mengembangkan dan melakukan ide-ide baru untuk menghasilkan produk maupun jasa untuk dapat meraih kesuksesan.
2. Meningkatkan perilaku orientasi pasar layanan (SERVMO), dengan lebih meningkatkan pada aktivitas lebih menyebarluaskan informasi hasil intelejen ke seluruh bagian departemen, yang dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan antar departemen, melaporkan kondisi persaingan pada departemen/unit-unit bisnis. Selalu melakukan identifikasi inisiatif dari pesaing, selalu membahas kekuatan, kelemahan, strategi perusahaan maupun pesaing dan memberikan reward serta harus pula dibarengi dengan sikap yang selalu responsive dan melakukan aktivitas untuk menghasilkan intelejen pasar dalam meningkatkan kinerja.
3. Industri perhotelan hendaknya menjaga dan mampu melakukan penanganan 4As yang berorientasi pada kepentingan para pelanggan dengan cara mempertahankan kinerja pelaksanaan 4As yaitu Acceptability, Affordability, Accessibility dan awareness.
4. Dalam upaya mendukung pengembangan industri pariwisata khususnya industri perhotelan sinergi pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, maupun masyarakat menjadi kunci

sukses dalam upaya peningkatan kinerja indudstri pariwisata khususnya industri perhotelan. Pentingnya peningkatan dan pengembangan pelaksanaan strategi pemasaran pariwisata yang bertanggungjawab untuk dapat menciptakan daya banding dalam mendukung upaya peningkatan pariwisata di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Abu Hassim, Abu Bakar, Abdul-Talib, (2012). The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance, International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR Vol.10 (2011) IACSIT Press, Singapore

Alex A. Ferraresi, Carlos O. Quandt, Silvio A. dos Santos, José R. Frega, (2012) Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance, Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Iss: 5, pp.688 – 701

Anderson, J. and Markides, C. (2007), "Strategic Innovation at The Base of The Pyramid", MIT Sloan Management Review, Vol. 49 No. 1, pp. 83-8.

Anna-Karin Jonsson Kvist, Bengt Klefsjö, (2006) Which service quality dimensions are important in inbound tourism: A case study in a peripheral location, Managing Service Quality, Vol. 16 Iss: 5, pp.520 - 537

Arfan *Ikhsan*. (*2008*). Metode Penelitian Akuntansi Berperilakuan, Yogyakarta, Graha Ilmu

Baker. W.E. and Sinkula. J.M. (2009). The Complementary Effect Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business. Journal of Small Business Management. 47 (4). P. 443-464.

Barney, J. B. (1996). 'The Resource-Based View of The Firm', Organization Science, 7; 469.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17; 99-120.

Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. Academy of Management Review, 26; 41-56.

Benito and Gallego, (2007). Role of Entrepreneurship and Market Orientation In Firms Success, European Journal of Marketing Vol. 43 No. 3/4, 2009 pp. 500-522q Emerald Group Publishing Limited 0309-0566n DOI 10.1108/03090560910935550.

Bernardin, H. John and Russel, E.A., (1993). Human resources Management, An Experiential Approach. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.

Boo Ho Voon, (2006) Linking a service-driven market orientation to service quality, Managing Service Quality, Vol. 16 Iss: 6, pp.595 - 619

Boso, N., et al., (2013), Entrepreneurial orientation,market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy, Journal of Business Venturing http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001

Budiharjo, Andreas. (2012). Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum. Sistensis Teori untuk menggunakan Kotak Hitam Organisasi. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

C.K. Prahalad, (2012), Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations* J PROD INNOV MANAG 2012;29(1):6–12 © 2011 Product Development & Management Association DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x

Carmen, C & José, G.M (2008) the role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations, European Journal of Innovation Management, Vol. 11 Iss: 3, pp.413 – 434

Carton, Robert. (2004). Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial

Chadwick, Barnett T and Dwyer S, (2004). Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Firm Performance: An Empirical Study in The Banking Industry. Journal of Management. Pp.30-36

Chandana (Chandi) Jayawardena, David McMillan, David Pantin, Martin Taller, Paul Willie, (2013) Trends in the international hotel industry, Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 5 Iss: 2, pp.151 - 163

Chao, Spillan, (2010) The journey from market orientation to firm performance: A comparative study of US and Taiwanese SMEs, Management Research Review, Vol. 33 Iss: 5, pp.472 – 483

Chathoth, P.K., Olsen, M.D. (2007), The effect of environment risk, corporate strategy, and capital structure on firm performance: an empirical investigation of restaurant firms, International Journal of Hospitality Management, Vol. 26 No.3, pp.502-16.

Cheng-Hua Wang and Shiu-Chun Chen, (2011), The Effect of the link Total Quality management and Market orientation On Hotel performance, 2010 International Conference on Business and Economics Research vol.1 (2011) © (2011) IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia

Choung Sun. (2004). A Taxanomy of operation Strategies of High Performing Small and Medium Enterprises in Singapore. International Journal of Operations and Production Management; 24, ABI/INFORM Research pg-321.

Ci-Rong Li, Chen-Ju Lin, Chih-Peng Chu, (2008) The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations, Management Decision, Vol. 46 Iss: 7, pp.1002 - 1026

Coddington, Walter (1993), Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching the Green Consumer, New York: McGraw-Hill.

Cooper, D.R., dan Schindler, P.S., (2003)., Business Research Methods, Eight Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY 10020

Costello, N. 1(996). Learning and routines in high-tech SMEs: analysing rich case study material, Journal of Economic Issues, Vol. 30 No. 2.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The Development and Testing of An Organisational-Level Entrepreneurship Scale. In R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, and K. H. Vesper (Eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research. (pp. 628-639). Babson College: Wellesley.

Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. Journal of Management Studies, 31(4); 481-503.

Covin, J.G, & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. Entrepreneurship Theory and Tractice, 16(1); 7–25.

Covin, J.G, & Slevin, D.P. (1996). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. Strategic Management Journal, 10; 75-87.

Covin, J.G., Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, Entrepreneurship Theory and Practice 23, pp. 47-63.

Cozby, P.C. (*2009*), Methods in Behavioral Research (10th Ed.), New York, McGraw Hill.

Dawn Langkamp Bolton, Michelle D. Lane, (2012) Individual Entrepreneurial Orientation: Development of A Measurement Instrument, Education + Training, Vol. 54 Iss: 2/3, pp.219 - 233

Day dan Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing. 52 (April), pp. 1-20.

Degravel Daniel, (2011), Managing Organizational Capabilitiesv: The Keystone Step. Journal of Strategy and Management Vol. 4 No. 3, 2011 pp. 251- 274q Emerald Group Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/17554251111152270

Doukas and Lang; (2003), John A. Doukas, Patricia H. Hall, Larry H. P. Lang .Journal of Financial Markets, Institutions and Instruments vol. 12, no. 5, pp. 291-346, 2003

Drucker, P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, New York: Harper and Row

Duygulu Ethem Duygulu and Kurgun Osman Avsar, (2009), The Effect of Managerial Entrepreneurship Behavior on Employee Satisfaction: Hospitality Managers Dilemma African Journal of Business Management Vol.3 (11), pp. 715-726, November 2009. ISSN 1993-8233 © 2009 Academic Journals.

E. Rtanam, (2015), Entrepreneurial Orientation and Organizational Performances (With Special Reference to Tourist Hotel and Hospitality Industry in Jaffna District), Journal of Economics and Sustainable Development, ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online), Vol.6, No.1, 2015

Eda Atilgan, Serkan Akinci, Safak Aksoy, (2003), Mapping Service Quality in The Tourism Industry, Managing Service Quality, Vol. 13 Iss: 5, pp.412 - 422

Emadzade, Mashayekhi, Abdar, (2012). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, No 11 March 2012.

Enrique Claver-Cortés, Jorge Pereira-Moliner, Juan José Tarí, José F. Molina-Azorín, (2008), TQM, Managerial Factors and Performance In The Spanish Hotel Industry, Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 Iss: 2, pp.228 - 244

Etchebarne, Geldres, Cruz, (2010). the impact of entrepreneurial Orientation On Firms Export Performance. Esic Market Journal, Vol. 137, pp. 165-191.

ExcimireyAmer Al-Manasra, et.al, (2013), Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry, Journal of Management Research, ISSN 1941-899X, 2013, Vol. 5, No. 3

Fairoz, Hirobumi, Tanaka, Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka, Asian social science, Volume 6. No. 3 March 2010.

Fariss-Terry Mousa, William Wales, (2012), Founder Effectiveness In Leveraging Entrepreneurial Orientation, Management Decision, Vol. 50 Iss: 2, pp.305 – 324

Farrell, M.A, Oczkowski, E, Kharabsheh, R, (2008), Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 20 Iss: 3, pp.289 - 308

Ferdinand, A, (2005). Structural Equation Modelling dalam penelitian Manajemen, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fierro, et. al (2011), Inter-Firm Market Orientation As Antecedent Of Knowledge Transfer, Innovation And Value Creation In Networks, Management Decision, Vol. 49 Iss: 3, pp.444 – 467

Ghozali, Imam., (2008), Model Persamaan: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16 Semarang: Badan Penerbit UNDIP

Ghozali. Imam. (2006). Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square, Badan Penerbit Universitas Diponogoro, Semarang.

Gima. K and Anthony K. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Allignment on Product Inovation. Organization Sciene. Vol. 12. No. 1 p. 54-74.

Giri Jogaratnam, Eliza Ching-Yick Tse, (2004). The Entrepreneurial Approach to Hotel Operation

Giri Jogaratnam, Eliza Ching-Yick Tse, (2006), Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations: Performance Evidence from The Asian Hotel Industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 Iss: 6, pp.454 - 468

Giri Jogaratnam. (2002). Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: An Assessment of Small, Independent Restaurant Businesses. Journal of Hospitality & Tourism Research August 2002 vol. 26 no. 3 258-277

Gitman, J L. (1994). Principle Managerial Finance, Seventh Edition, Harper Collins College Publishers, New York.

Glancey K., Greig M., and Pettigrew M., (1998), Entepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms, International Journal of Entepreneurial Behaviour and Research, Vol. 4, No.3

Grawe, S.J., Chen, H., Daugherty, P.J. (2009), The relationship between strategic orientation, service innovation and performance, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39 No.4, pp.282-300.

Gronroos, C. (1982). Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Helsingfors, Sweden: Swedish School of Economics and Business dministration.

Hair, dkk. (2006). Multivariate Data Analysis. Sixth Edition. New Jersey: Pearson Education

Hasan Ali, (2008), Marketing, CAPS, Yogyakarta.

Hasan Ali, (2015), Tourism Marketing, CAPS, Yogyakarta.

Haugland, S.A., Myrtveit, I. and Nygaard, A. (2007), Market Orientation And Performance In The Service Industry: A Data Envelopment Analysis, Journal of Business Research, Vol. 60, pp. 1191-7.

Hendry, C. (1996), Understanding and creating whole organisational change through learning theory , Human Relations, Vol. 49 No. 5, pp. 621-41.

Henri Hakala, (2013), Entrepreneurial And Learning Orientation: Effects On Growth And Profitability In The Software Sector , Baltic Journal of Management, Vol. 8 Iss: 1, pp.102 - 118

Herath dan Mahmood. (2013). Strategic Orientation Based Research Model Of Sme Performance For Developing Contries. Rev. Integr. Bus. Econ. Res. Vol 2(1), pp. 430 – 440. Society of Interdisciplinary Business Research (www.sibresearch.org)

Herman, Matthias, Fink. (2010). Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study of Germany, Vienna University of Economics and Business, Augasse 2-6, A-1090 Vienna, Austria, e-mail: hermann.frank @wu.ac.at.

Heungsun Hwang, Youngchan Kim, Marc A. Tomiuk, (2005). Latent Growth Curve Modeling of the Relationship among Revenue, Loyalty, and Customer satisfaction by Generalized Structured Component Analysis (GSCA) Asia Pacific Advanced in Consumer Research Volume 6, 2005

Hisrich, R.t D., Michael P. P, and Dean A.S. (2005). Entreprenuership, International Edition, McGraw Hill, New York: USA.

Hodgetts, E.M. dan Luthans, F. (1994). International Management, 2nd edition, New York,

Hossein Nezakati, Mimi Liana Abu and Cowan Toh, (2011), Exploring Hierarchy Situation of 4A Marketing Mix on Malaysia's Fast Food Restaurants, World Applied Sciences Journal 15 (8): 1157-1167, 2011 ISSN 1818-4952 © IDOSI Publications, 2011

Hossein Nezakati, Noor Azman Ali and Omid Asgari, (2011), Market value coverage (4A) in terms of fast food Adoption, 1Department of Management and Marketing, Faculty of Economics and Management, Universiti Putra Malaysia (UPM), Malaysia. Founder and CEO, Delta Consulting Group (DCG), Tehran, Iran. Accepted 30 August, 2011

Hughes and Morgan, (2007), Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Elseiver Journal Industrial Marketing Management 36 (2007) 651–661.

Hurley. F.R dan Hult. M.T. (1998). Innovation, Market Orientation And Organization Learning: An Integration And Emphirical Examination. Journal Of Marketing.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, Journal of Management, 29(6), 963-989.

Iweka, N. Hector. (2007). Organizational Size And Culture: The Effect On The Implementation Of The Marketing Concept, Dissertation, Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University August 2007.

Jauch L.R, and Glueck W.F, (1988). Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill, New York.

Jemenez, D.J., dan Navarro, J.G.C. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation, Industrial Marketing Management, Vol 36 pp. 694-708

Jim Andersén, (2010), A critical examination of the EO-performance relationship , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 16 Iss: 4, pp.309 – 328

Jimenez, D.J, Raquel Sanz Valle, Miguel Hernandez-Espallardo, (2008), Fostering Innovation: The Role Of Market Orientation And Organizational Learning , European Journal of Innovation Management, Vol. 11 Iss: 3 pp. 389 – 412

Jogaratnam, G. Tse, E.C-Y (2006), Entrepreneurial Orientation And The Structuring Of Organizations: Performance Evidence From The Asian Hotel Industry , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 Iss: 6, pp.454 - 468

Jogiantono, HM. (2004). Metode Penelitian Bisnis, salah kaprah dan pengalaman-pengalaman, BPFE,Jogyakarta.

Justin L. Davis, R. Greg Bell, G. Tyge Payne, Patrick M. Kreiser, (2010), Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power , American Journal of Business, Vol. 25 Iss: 2, pp.41 – 54

Kamonwan Petchot, (2011), The Right to Education for Migrant Children in Thailand:, The Right to Education for Migrant Children in Thailand: Liminal legality and the educational experience of migrant children in Samut Sakhon The Hague, The Netherlands November, 2011

Keh, A.T., Nguyen, T.T.M., dan Ng,H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, Journal of Business Venturing 22. pp. 592-611.

Kenneth W. Green Jr, R. Anthony Inman, Gene Brown, T. Hillman Willis, (2005) Market orientation: relation to structure and performance , Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 20 Iss: 6, pp.276 – 284

Keskin, H. (2006), Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model , European Journal of Innovation Management, Vol. 9 Iss: 4, pp.396 – 417

Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review And Assessment Of Its Antecedents And Impact On Performance , Journal of Marketing, April, Vol. 69 pp.24-41.

Kohli, A. dan Jaworski (1993). Market orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing 57, pp 53 -70.

Kohli, A.K. dan Jaworski. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication, Journal of Marketing, Vol 54(2), pp 1-18.

Kotler, Philip dan David Gertner (2010), The Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, in Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition, 2nd Revised Edition, Eds. Nigel Morgan, Annette Pritchard, dan Roger Pride, Oxford: Elsevier, hal. 40-56.

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller (2009), Marketing Management, 13th Edition, New Jersey: Pearson Education.

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller (2012), Marketing Management, 14th Edition, New Jersey: Pearson Education.

Kotler, Philip. (2002). Edisi Milenium. Manajemen Pemasaran, PT Prenhalindo, Jakarta.

Kotler, Phillip dan Sidney J. Levy (1969), Broadening the Concept of Marketing , Journal of Marketing, Vol. 33 (January), 10-15.

Kotter J.P. dan Heskett S.L. (1997). corporate culture and performance, Prenhallindo Simon & Schruster (Asia) Pte Ltd.

Kraus, J. P. Coen, Hughes, Hosman, (2010), Entrepreneurial orientation And the Business Performance Of SMEs: a quantitative. Study From The Netherlands.Rev Manag Sci (2012) 6:161–182 DOI 10.1007/s11846-011-0062-9

Kreiser, Marino, Weaver, (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale : A Multi-Country Analysis. Entrepreneurship Theory And Practice, Baylor University Copyright 2002

Krystin Zigan, Dia Zeglat, (2010) Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry , Facilities, Vol. 28 Iss: 13/14, pp.597 - 610

Kuaku. A dan Blankson. C. (1998). Business Strategy, Organization Culture And Market Orientation. Thunderbird International Business Review. Pg. 235

Kuratko D. F. dan Hodgetts, R. M. 1992. Enterpreneurship : A Conteporary Approach. Permissions, Holt, Rinehart and Winston Inc. Florida.

Kusnendi. (2008). Model-Model Persamaan Struktural. Satu dan Multigroup Sampel dengan Lisrel. Bandung Albeta.

Lee, S.M dan Peterson, S.J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Compeitiveness. Journal of Word Business 35. pp 401-416

Lee, D.Y., dan Tsang, E.W.K. (2001). The Effects of Entreprenurial Personality Backround and Net work Activities on Venture Growth. Journal of Management Studies. Vol. 5(3) pp 83-109.

Lee. S.K. dan Yu.K. (2004). Corporate Culture And Organization Performance,

Lim. Siongbae. (2002). Entrepreneurial Orientation And The Performance Of Service Business, St, Mary S University, One Camino Santa Maria, San Antonio, TX 78228

Lumpkin, G. T. dan Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, Journal of Business Venturing, 16(5), pp. 429-451.

Lumpkin, G.T and Gregory G. Dess. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1 (Jan., 1996), pp. 135-172

Lumpkin, G.T and Gregory G. Dess. (2010). Long-Term Orientation: Implications For The Entrepreneurial Orientation And Performance Of Family Businesses. Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal, Volume 22, Issue 3-4, 2010

Lundberg, Shelly and Robert Pollak, and Terence Wales, (1997). Do Husbands and Wives Pool Their Resources? Evidence from the United Kingdom Child Benefit. Journal of Human Resources , 32(3):463-480

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., & Carden, F. (1999). Enhancing organizational performance a toolbox for self-assessment. Ottawa, Canada: International Development Research Centre. Retrieved from http://web.idrc.ca/en/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html

Malhotra K, N. (1996). Marketing Research an Applied Orientation, Second Edition, Prentice Hall International. New Jersey.

March, J. G., & Simon, H. (1968). Organizations. New York: Wiley.

Mário Franco, Heiko Haase, (2013), Firm Resources And Entrepreneurial Orientation As Determinants For Collaborative

Entrepreneurship , Management Decision, Vol. 51 Iss: 3, pp.680 - 696

Mark Esposito, Amit Kapoor, Sandeep Goyal, (2012), Enabling Healthcare Services For The Rural And Semi-Urban Segments In India: When Shared Value Meets The Bottom Of The Pyramid , Corporate Governance, Vol. 12 Iss: 4, pp.514 – 533.

Mazuri Abd Ghani and Norjaya Mohd Yasin, (2015), Market Orientation and Brand Performance: The Mediating Role of Brand Orientation Proceedings of 4th European Business Research Conference 9 - 10 April 2015, Imperial College, London, UK, ISBN: 978-1-922069-72-6

Meredith, N. (1988). The Practise of Entrepreneueship, International Labor Organization, Genewa.

Mike Debelak, (2013), The Bumpy Road to the BoP Addressing the Challenges of Distribution to the Base of the Pyramid , Master of Science in International Business and Trade Master Degree Project No. 2011:23

Miller, D dan Friesen.P.H. (1982). Innovation Correlates of Business Strategy, Strategic Management Journal. 8. pp. 55 - 76.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. Management Science, 29; 770-791.

Miller. D., & Friesen, P. H. (1982a). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Model of Strategic Momentum, Strategic Management Journal, 2; 25-31.

Miller. D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy Making and Environment: The Third Link. Strategic Management Journal, 4; 221-235.

Mine Haktanir, Peter Harris, (2005) Performance Measurement Practice In An Independent Hotel Context: A Case Study Approach , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 Iss: 1, pp.39 – 50

Mintzberg H, Quinn JM, (1991). The Strategy Process : Concept, Contexs, Cases. Second edition, New Jersey : Prentice Hall.

Mintzberg H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. California Management Review 162:44-53.

Mintzberg, H. (1979).The structure of organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H.(1985).The rise and fall of strategic planning. New York: Macmillan, Inc.

Mohinder Chand, Anastasia A. Katou, (2007) The Impact Of HRM Practices On Organisational Performance In The Indian Hotel Industry , Employee Relations, Vol. 29 Iss: 6, pp.576 - 594

Morrison, Alastair M (2010), Hospitality & Travel Marketing, 4th Edition, New York: Delmar Cengage Learning.

Nancy Bouranta, Leonidas Chitiris, John Paravantis, (2009), The Relationship Between Internal And External Service Quality , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 21 Iss: 3, pp.275 – 293

Narver, J., Slater , S. (1990), The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability , Journal of Marketing, Vol. 54 No.4, pp.20-35.

Nasution, et.al. (2011). Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation And Learning Orientation And As Antecedents To Innovation And Customer Value. Industrial Marketing Management 40 (2011) 336–345

Ndubisi, N.O, Iftikhar, K. (2012) Relationship Between Entrepreneurship, Innovation And Performance: Comparing Small And Medium-Size Enterprises , Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 14 Iss: 2, pp.214 - 236

Neuman, W, L. (2006). Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches. Sixth Edition, Pearson International, Inc

Nezakati, H., Ali, N.A., & Asgari, O. (2012), Market value coverage (4A) in terms of fast food Adoption African , Journal of Business Management Vol. 6 (7), pp. 2549-2556, 22 February, 2012. Available online at http://www.academicjournals.org/AJBM DOI: 10.5897/AJBM11.223

Nuthail P.L., (2001), Managerial a-review of its basis and potential improvement using psychological concept, Agriculture Economics, Vol. 24, pp247-262.

Olson D.E, (2000). The Role of Entepreneurial Personality Characteristic on entry Decisions in a Simulated Market, USASBE/SBIDA, pp1-13.

Olufunmilola (Lola) Dada, Anna Watson, (2013) Entrepreneurial Orientation And The Franchise System: Organizational Antecedents And Performance Outcomes , European Journal of Marketing, Vol. 47 Iss: 5/6, pp.790 - 812

Óscar González-Benito, Javier González-Benito, Pablo A. Muñoz-Gallego, (2009) Role Of Entrepreneurship And Market Orientation In Firms' Success , European Journal of Marketing, Vol. 43 Iss: 3/4, pp.500 - 522

Osman, Ghulam,Hussain, (2011). Assimilating entrepreneurial orientation and market orientation dimensions in the context of women-owned small and medium sized businesses, African Journal of Business Management Vol. 5(14), pp. 5974-5983, 18 July, 2011, ISSN 1993-8233 ©2011 Academic Journals

Ottman, Jacquelyn (1992), Green Marketing: Challenges & Opportunities for the New Marketing Age, Lincolnwood: NTC Publishing Group.

Parkman, I.D, Holloway, S.S, Sebastiao, S. (2012) Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity , Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 14 Iss: 1, pp.95 - 114

Patima Tanimkarn, (2015), The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Financial Performance through Dynamic Capabilities in the Hotel Industry, The Degree Of Doctor Of Philosophy Program In Business Administration, Rajamangala University Of Technology Thanyaburi

Peter Balan And Noel Lindsay, (2010), Innovation Capability, Entrepreneurial Orientation And Performance In Australian Hotels; An Empirical Study, National Library Of Australia Cataloguing-In-Publication Entry

Poniman, F., Nugroho, I., dan Azzaini, J.(2008). Kubik Leadership, Solusi Esensial Meraih Sukses dan Hidup Mulia. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Prabha Ramseook-Munhurrun, Perunjodi Naidoo, Pushpa Nundlall, (2010), A Proposed Model For Measuring Service Quality In Secondary Education , International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 2 Iss: 3, pp.335 – 351

Qu Xiao, John W. O'Neill, Anna S. Mattila, (2012) The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24 Iss: 1, pp.122 - 139

Raduwan Idar And Rosli Mahmood. (2011). Marketing Orientation As Mediator To Entrepreneurial Orientation and Performance Relationship: Evidence From Falaysian SMES. Rising to the Global Challenge: Entrepreneurship and SMEs development in Asia

Ramayah, Nusrah Samat, May-Chiun Lo, (2011) Market orientation, service quality and organizational performance in service

organizations in Malaysia , Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 3 Iss: 1, pp.8 - 27

Rhett H. Walker, Lester W. Johnson, Sean Leonard, (2006) Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain , Managing Service Quality, Vol. 16 Iss: 1, pp.23 - 36

Riadh Ladhari, (2008) Alternative measures of service quality: a review , Managing Service Quality, Vol. 18 Iss: 1, pp.65 – 86

Riana, I Gede. (2010). Dampak Penerapan Budaya Tri Hita Karana Terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Serta Konsekuensinya Pada Kinerja Usaha (Studi Pada IKM Kerajinan Perak Di Bali). Disertasi Tidak Dipublikasikan.

Rismawati, (2011), Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap kinerja organisasi dan Orientasi Pasar sebagai intervenning, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 9, 2011

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. International Journal of Research in Marketing, 9, 225-245.

Sainaghi Ruggero, (2010) A meta-analysis of hotel performance. Continental or worldwide style? , Tourism Review, Vol. 65 Iss: 3, pp.46 – 69

Sandra Schillo. (2011). Entrepreneurial Orientation – What is it and How can it be Useful for Policy and Program Development?. http://innovationentrepreneurship.com/?p=115, retrieved 25 Mei 2013

Sangen, M. (2005). Pengaruh Orientasi Kewirausahawan, Orientasi Pasar dan Budaya Terhadap Kinerja Usaha Kecil Etnis Cina, Bugis, Jawa, dan Banjar (Studi Pada Industri Pengolahan Pangan di Kalomantan Selatan), Disertasi, Program Doktor llmu Ekonomi

Kekhususan Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.

Sangkala. (2007). Knowledge Management, Penerbit Kharisma Putra Utama Offset, Jakarta.

Sarah Bowyer, Martin Caraher, Kay Eilbert, Roy Carr-Hill, (2009) Shopping For Food: Lessons From A London Borough , British Food Journal, Vol. 111 Iss: 5, pp.452 – 474

Scharborough N.M, and Zimmerer T.W. (2008). Effective Small business Management, Prentice Hail international Inc., New York. New Jersey:

Schindehutte, M, Morris, MH., Kuratko, D.F., (2000), Triggering events corporate entreprenuership and marketing function, Journal of Marketing Theory and Practice

Schulze, W.S. (1994). The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research, Advances in Strategic Management, vol. 10A, JAI Press, Greenwich, CT.

Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business. A Skill Building Approach. John Wiley & Sons, Inc

Shaw, E. (1997). The real networks of small firms , in Deakins, D., Jennings, P. and Mason, C. (Eds), Small Firms: Entrepreneurship in the Nineties, Paul Chapman Publishing, London.

Shoham, A., Gregory M. Rose, Fredric Kropp, (2005) Market orientation and performance: a meta-analysis , Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 Iss: 5, pp.435 - 454

Sieth Shah, & Desai, R. (2013), The '4As' Of Rural Marketing Mix . International Journal Of Management And Social Sciences Research (IJMSSR) ISSN: 2319-4421 Volume 2, No. 1, January 2013

Siew-Yong Lam, Voon-Hsien Lee, Keng-Boon Ooi, Kongkiti Phusavat, (2012) A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation , Managing Service Quality, Vol. 22 Iss: 3, pp.281 - 309

Sinkula.J.M & Baker. E. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. Jumal of small business Management 47(4), pp. 443-464

Slater, S.F., Olson, E., Hult, G.T.M. (2006), The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship , Strategic Management Journal, Vol. 27 pp.1221-31.

Slevin, P. Dennis and Covin, G. Jeffrey. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organization Structure - How To Get Your Act Together, Sloan Management Review Winter, P. 43-53

Smart, D.T., Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organization Performance. Journal of Applied Business Research 10, pp. 28-38.

Solimun, (2010). Permodelan Persamaan Struktural Equation Modeling Pendekatan PLS dilengkapi pembahasan variabel moderator. Program Studi Statistika FMIPA, Program Doktor Ilmu Manajemen FE Universitas Brawijaya.

Solomon A. Keelson, Takoradi Polytechnic, (2012), A Quantitative Study Of Market Orientation And Organizational Performance Of Listed Companies: Evidence From Ghana, International Journal Of Management And Marketing Research ♦Volume 5 ♦Number 3 ♦2012

Sørensen, H.E. (2009) Why competitors matter for market orientation , European Journal of Marketing, Vol. 43 Iss: 5/6, pp.735 – 761

Stanley Kam Sing Wong, (2012) The influences of entrepreneurial orientation on product advantage and new product success , Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4 Iss: 3, pp.243 – 262 (GAP IN SERVICE)

Stewart Jr. W H, Carland J C, Carland J.W, Watson W E and Sweo R, (2003), Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations : A Compative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs, Journal of Small Business Management 41-1 pp. 27-46

Suci, (2008) Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Disertasi, Program Doktor llmu Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.

Sugiyono, (2010). Metode Penelitian Bisnis, Cetakan ke-15, CV. Alfabeta, Bandung.

Supranto. J, M.A. (2005). Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi, Rineke Cipta Jakarta.

Suryana. (2003). Kewirausahaan, Pedoman praktis, kiat dan proses menuju sukses. Penerbit Salemba Empat, Edisi Revisi.

Tajjedini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. Tourism Management, Volume 31, Issue 2, April 2010, Pages 221–231

Tanford , S., Raab, C., Kim, YS. (2011). Determinants of customer loyalty and purchasing behavior for full-service and limited-service hotels. International Journal of Hospitality Management 31 (2012) 319– 328

Tjiptono, Fandy and Gregorius Chandra, (2004), Service, Quality & Satisfaction, Penerbit ANDI, Yogyakarta

Umar, Husein. (2005). Evaluasi Kinerja Perusahaan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Urata, Sujiro, (2000). Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia. Japan International Coorporation Agency.

V.Esposito Vinci; W. W. Chin; J. Henseler; H. Wang. (2010). Handbook of Partial Least Square. Concepts, Methods and Aplications. Springer.5

Venkataraman, S, dan Saras D. S. (2001). Strategy and Entrepreneurship: Outlines of An Untold Story , working papers no. 01-06.

Vesa Taatila, Samuel Down, (2012) Measuring entrepreneurial orientation of university students , Education + Training, Vol. 54 Iss: 8/9, pp.744 - 760

Vichada Chokesikarin, (2014), Entrepreneurial Orientation and Customers Satisfaction: Evidences nearby Khao San Road, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering Vol:8, No:1, 2014

Vitale, R., Giglierano.J. dan Miles, M. (2002). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in Established and Start up Firms, pp.1-12.

Wang, C.L. (2008), Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance , Entrepreneurship Theory and Practice, July, pp. 635-57.

Wangbin Hu, Yulii Zhang, (2012) New venture capability of the transformation from entrepreneurial orientation to new venture's performance: Theory model and empirical study in China , Nankai Business Review International, Vol. 3 Iss: 3, pp.302 - 325

Webster, F.E.Jr. (1988). Recovering the Marketing Concept, Business Horizons, 31 (May - June) pp. 29 - 30.

Wijanto, Setyohari. (2008). Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8. Yogyakarta : Graha Ilmu

Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach , Journal of Business Venturing, Vol. 20, pp. 71-91.

Wiklund. J. (1999)., The Sustainability of the Relationship Between Strategy and Entrepreneurship : The U.S. Restorant Sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management 7, pp, 22 - 26,

Wilkinson, I.F (2005). When do managers think their firm is market oriented . Proceedings of ANZAMC 2005 Confrence : Boadening the boundaries, University of Western Australia, Fremantle, 2-7 December

Wong A. O. M., Dean, A. M., & White, C. J. (1999). Managing service quality emerald article: Analyzing service quality in the hospitality industry. Managing Service Quality, 9(2), 136-143.

Wong, Stanley Kam Sing (2012) The influences of entrepreneurial orientation on product advantage and new product success , Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4 Iss: 3, pp.243 – 262

Wright,R.W. (1997). From Knowledge to competence entrepreneurship, Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College.

Yanlong Zhang, Xiu'e Zhang, (2012) The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China , Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4 Iss: 2, pp.132 - 142

Yin-Hsi Li, (2012). Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 1, April, 2012

Yoon, H. (2012). The Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: Evidence from South Korean Start-ups. International Journal of Arts and Commerce. Vol. 1 No. 4 September 2012, pp. 248-254

Zahra S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of Business Venturing 6(4):259–285.

Zahra S.A. and Covin J. (1995) Contextual influences on the corporate entrepreneurship—company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis. Journal of Business Venturing 10:43–58.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility,. Journal of Business Venturing, 15(5), pp. 469-492

Zebal, M.A, Goodwin, D.R. (2012) Market orientation and performance in private universities , Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30 Iss: 3, pp.339 - 357

Zelimir William Todorovic, Jun Ma, (2008) Entrepreneurial and market orientation relationship to performance: The multicultural perspective , Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. 2 Iss: 1, pp.21 – 36

Zhang, J & Duan, Y (2010) The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers , Management Decision, Vol. 48 Iss: 6, pp.849 - 867

Zhang, Y & Zhang, X (2012) The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4 Iss: 2, pp.132 - 142

Biografi Penulis

Irsan Tricahyadinata, lahir di Samarinda 16 September 1973 adalah seorang Doktor Ilmu Manajemen yang memiliki Karir sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.

Dia memegang posisi mengajar di Universitas Mulawarman sejak tahun 2008 pada matakuliah Metode Penelitian dan Keperilakuan Organisasi.

View publication stats