

PERAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI PASAR UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN DAN KINERJA INDUSTRI HOTEL

Irsan Tricahyadinata

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan (EO) dan orientasi pasar (MO) pada kualitas layanan (SQ), dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Desain/metodologi/pendekatan: Rencana pengambilan sampel adalah 273 manajer dari 273 Hotel di Kalimantan Timur, Studi ini menjembatani kesenjangan dan menunjukkan pentingnya orientasi kewirausahaan (EO) dan orientasi pasar (MO) pada kualitas layanan (SQ) dan kinerja organisasi (OP) dalam organisasi jasa juga memberikan kontribusi teoritis untuk pengembangan orientasi kewirausahaan (EO) dan orientasi pasar (MO) dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan (SQ) dan kinerja organisasi (OP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) EO berpengaruh terhadap MO, SQ dan PERF, 2) MO berpengaruh tidak signifikan terhadap PERF dan MO berpengaruh signifikan terhadap SQ, 3) SQ berpengaruh signifikan terhadap PERF. Temuan penelitian ini secara signifikan memperbaiki pengetahuan mengenai dampak orientasi kewirausahaan (EO) dan orientasi pasar (MO) pada kualitas layanan dan kinerja organisasi,

Kata Kunci: Orientasi Kewirausahaan, Kualitas Layanan, Orientasi Pasar, Kinerja Organisasi, Hotel Industri

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between entrepreneurial orientation (EO) and market orientation (MO) services quality (SQ), and its impact on organizational performance. Design / methodology / approach: The sampling plan is 273 managers of 273 hotels in East Kalimantan, the study is to bridge the gap and show the importance of entrepreneurial orientation (EO) and market orientation (MO) on service quality (SQ) and organizational performance (OP) in the service organization also provides theoretical contributions to the development of entrepreneurial orientation (EO) and market orientation (MO) in relation to service quality (SQ) and organizational performance (OP). The results showed that 1) EO effect on MO, SQ and PERF, 2) MO not significant effect on PERF and MO significant impact on the SQ, 3) SQ significant effect on PERF. The findings of this study to significantly improve knowledge of the impact of entrepreneurial orientation (EO) and market orientation (MO) on service quality and organizational performance,

Keywords: Entrepreneurship Orientation, Service Quality, Market Orientation, Organizational Performance, Hotel Industry

PENDAHULUAN

Berbagai organisasi internasional antara lain PBB, Bank Dunia dan *World Tourism Organization* (WTO), telah mengakui bahwa pariwisata merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia terutama menyangkut kegiatan sosial dan ekonomi. Diawali dari kegiatan yang semula hanya dinikmati oleh sedikit orang-orang yang relatif kaya pada awal abad ke-20, kini pariwisata telah menjadi bagian dari hak asasi manusia, sebagaimana dinyatakan oleh John Naisbitt, (1994), dalam bukunya *Global Paradox* yakni bahwa “*where once travel was considered a privilege of the moneyed elite, now it is considered a basic human right*. Hal ini terjadi tidak hanya di negara maju tetapi mulai dirasakan pula di negara berkembang termasuk pula Indonesia. Potensi besar pada sektor pariwisata ini ternyata belum secara maksimal oleh Indonesia. Dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya, posisi Indonesia hanya berada di posisi ke 4 dengan rata-rata pengunjung sebanyak 6,8 Juta pertahun. Dari sisi ekonomi, Industri pariwisata Indonesia menurut data Nesparnas (Neraca Satelit Pariwisata Nasional) dari Kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif dari tahun 2007 sampai dengan 2011 menyumbang sebesar 8.53 trilyun rupiah pada tenaga kerja (7.75% dari nasional), 96,57 Trilyun rupiah pada upah dan gaji (4.14% dari nasional) dan 10.72 Trilyun rupiah pada pajak tak langsung (3.85% dari nasional).

Menghadapi tantangan dan peluang ini, harus dilakukan upaya yang lebih maksimal dan mendorong perubahan peran Pemerintah dibidang kebudayaan dan pariwisata yang pada masa lalu berperan sebagai pelaksana pembangunan, saat ini lebih difokuskan hanya kepada tugas-tugas pemerintahan terutama sebagai fasilitator agar kegiatan pariwisata yang dilakukan oleh swasta dapat berkembang lebih pesat. Peran fasilitator disini dapat diartikan sebagai menciptakan iklim yang nyaman agar para pelaku kegiatan kebudayaan dan pariwisata dapat berkembang secara efisien dan efektif. Selain itu sub sektor pariwisata pun diharapkan dapat menggerakkan ekonomi rakyat di daerah karena dianggap sektor yang paling siap dari segi fasilitas, sarana dan prasarana dibandingkan dengan sektor usaha lainnya. Harapan ini dikembangkan dalam suatu strategi pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan pariwisata yang berbasis kerakyatan atau *Community-Based Tourism Development*.

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 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 sumberdaya manusia yang profesional.

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

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah memberikan bukti empiris terkini dan menutup gap hasil penelitian terdahulu hubungan *entrepreneurial orientation*

(EO), *service quality* (SQ) dan *market orientation* (MO) dan *organizational performance* (OP) pada industry hotel di Provinsi Kalimantan Timur. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman peningkatan kualitas pelayanan, dan kinerja hotel di Indonesia dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif dalam menghadapi pasar bebas AFTA dan ACFTA maupun ASEAN Economic Community'15.

Keselarasannya 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, 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, dimana 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 layanan 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 sektor jasa telah merespon janji

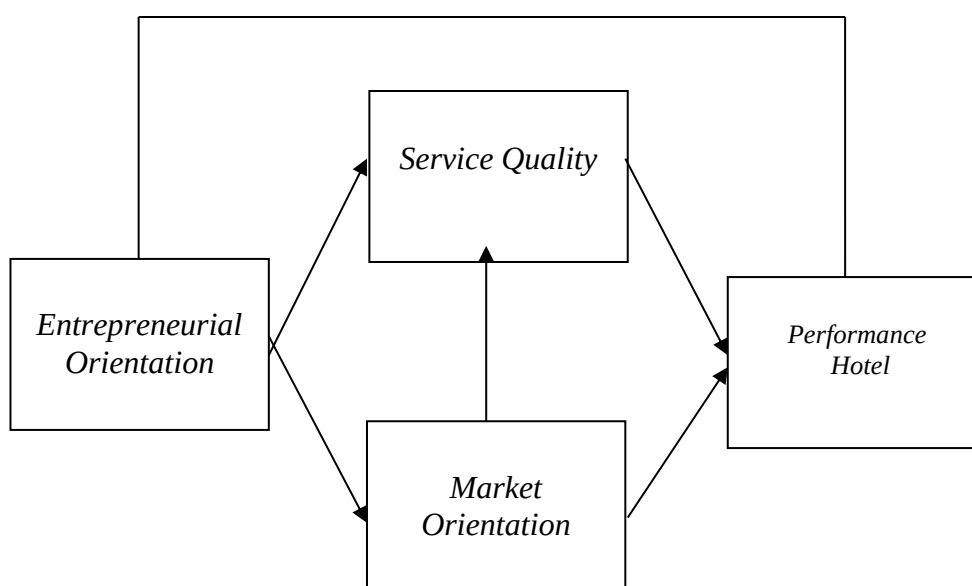
dampak strategis dan keuangan berkualitas, memperlakukannya sebagai alat yang berharga.

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).

Kerangka konseptual berikut ini menjelaskan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian melalui pendekatan teoritis maupun dukungan empiris untuk membangun hipotesis.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber : Diolah untuk penelitian

METODE PENELITIAN

Berdasar latar belakang masalah, perumusan masalah yang ada maka penelitian ini termasuk penelitian analitik *design cross sectional* yaitu penelitian yang melibatkan perhitungan sampel untuk digeneralisir populasinya, melalui proses inferensial dimana variabel diteliti pada waktu yang bersamaan. Berdasarkan tingkat ekplanasinya, penelitian ini berupaya menjelaskan pengaruh pada variabel-variabel yang dihipotesiskan dalam model sehingga pendekatan yang digunakan adalah korelasional. Variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi variabel *Entrepreneurial Orientation* (EO), *Service Quality* (SQ), *Market Orientation* (MO) dan *Organizational Performance* (OP).

Populasi penelitian adalah seluruh Hotel yang berlokasi di Provinsi Kalimantan Timur. Jumlah hotel secara keseluruhan adalah sebanyak 561 hotel dengan 39 hotel sertifikasi klasifikasi dan 522 hotel non sertifikasi yang masih berlaku sampai dengan tahun 2013 di Badan Pengurus Pusat Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (BPP-PHRI) Kalimantan Timur. Memperhatikan klasifikasi strata hotel yang tidak seimbang yaitu hanya 39 dari 561 hotel yang memiliki sertifikasi, maka seluruh hotel bintang dijadikan sampel, dan sisanya 234 hotel adalah sampel dari kelompok hotel non sertifikasi.

Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program *SmartPLS*. Hal ini dilakukan mengingat model dalam penelitian ini adalah model kausalitas (hubungan/pengaruh sebab akibat), maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*–SEM).

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan dari hasil analisis, dapat dijelaskan bahwa semua *loading factor* nilainya > 0.50 sehingga penelitian dapat dilanjutkan untuk menganalisis model pengukuran atau *outer model* dan model *structural* atau *inner model*.

Persamaan struktural yang dihasilkan pada hasil pengujian hipotesis diperoleh 3 model substruktural Model substruktural 1; Menempatkan *Entrepreneurial Orientation* sebagai eksogen diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.2865 (28.65%). Dapat dinyatakan bahwa variasi MO secara positif dipengaruhi *Entrepreneurial Orientation* sebesar 28,65% dan sisanya 71,35% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Model substruktural 2; Menempatkan *Entrepreneurial Orientation*, dan *Market Orientation* sebagai eksogen diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.7234 (72,34%). Dapat dinyatakan bahwa variasi *Services Quality* secara positif dipengaruhi *Entrepreneurial Orientation*, dan *Market Orientation* sebesar 72,34% dan sisanya 27,66% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Model substruktural 3; Menempatkan *Entrepreneurial Orientation*, *Market Orientation*, *Services Quality* sebagai eksogen diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.6882 (68,82%). Dapat dinyatakan bahwa variasi *Performance* secara positif dipengaruhi *Entrepreneurial Orientation*, *Market Orientation*, *Services Quality* sebesar 68,82% dan sisanya 31,18% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Secara lebih ringkas pengaruh total antara variabel penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini;

Tabel 1. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Variabel	Koefisien unstandardized	T Statistics (O/STERR)	Simpulan Hipotesis	
EO -> MO	0.712105	35.713801	Signifikan	Diterima
EO -> PERF	0.035070	46.627896	Signifikan	Diterima
EO -> SQ	0.091626	10.634756	Signifikan	Diterima
MO -> PERF	0.189801	1.694729	Tidak Signifikan	Ditolak
MO -> SQ	0.766796	7.586168	Signifikan	Diterima
SQ -> PERF	0.140394	2.508238	Signifikan	Diterima

Sumber: Output SmartPLS

PEMBAHASAN

Pengaruh Entrepreneurial Orientation Terhadap Market Orientation

Hasil penelitian terhadap Entrepreneurial Orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Market Orientation. Sebagai membangun tingkat perusahaan, Orientasi Kewirausahaan adalah kewirausahaan tingkat organisasi yang memiliki kecenderungan manajemen puncak untuk mengambil risiko inovatif, proaktif, otonomi dan agresif sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. EO 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 EO. Orientasi kewirausahaan diyakini memiliki hubungan langsung dengan orientasi pasar. Matsuno *et al.* (2002) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan mendorong orientasi pasar, sehingga semakin besar tingkat orientasi kewirausahaan, semakin besar tingkat orientasi pasar. Menurut Miller (1983) orientasi kewirausahaan merupakan suatu orientasi untuk berusaha menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil risiko dan melakukan tindakan proaktif untuk mengalahkan pesaing. Kohli *et al.* (1993) orientasi pasar sebagai pencarian informasi tentang pasar berkaitan dengan keinginan konsumen untuk saat ini dan mendatang, penyebaran informasi ke seluruh organisasi, dan respon seluruh organisasi terhadap informasi tersebut. MO dipandang sebagai elemen organisasi - budaya dan perilaku - yang melaksanakan orientasi pelanggan (Day, 1994; Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990). Penelitian MO 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 MO 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.

Pengaruh Entrepreneurial Orientation Terhadap Services Quality

Hasil penelitian terhadap Entrepreneurial Orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Services Quality. Kualitas pelayanan pada umumnya dipandang sebagai hasil keseluruhan system pelayanan yang diterima konsumen, dan pada prinsipnya, bahwa kualitas pelayanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta adanya tekad untuk memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan. Nasution (2004:47) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut

untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi harapan pelanggan (Lovelock dalam Tjiptono 2004:59).

Salah satu perhatian yang paling penting dalam industri pariwisata adalah meningkatnya perhatian untuk kualitas layanan dari perspektif pelanggan. Ini merupakan konsekuensi dari peningkatan derajat dominasi pelanggan dalam proses pelayanan. Tingginya dominasi pelanggan dalam meminta layanan yang diharapkan kepada penyedia layanan menyebabkan perusahaan akan terus menerus melakukan perbaikan layanan yang dianggap bernilai dari sudut pandang pelanggan. Dengan demikian, penyedia layanan harus memiliki pengetahuan khusus atau pengetahuan, atau jika ia memiliki kekuatan untuk menempatkan pelanggan dalam posisi yang bernilai bagi kemajuan organisasi. Seiring dengan peningkatan dominasi pelanggan dan persaingan di sector bisnis serupa menyebabkan setiap perusahaan akan memberikan perhatian penuh pada kualitas pelayanan dari perspektif pelanggan.

Penelitian mengenai hubungan antara EO dengan service quality (SQ) saat ini masih sangat terbatas, Ndubisi dan Iftikhar, (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara kewirausahaan, inovasi dan kinerja kualitas.

Pengaruh Market Orientation Terhadap Services Quality

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Market Orientation yang dimiliki pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Services Quality. Berarti Market Orientation dalam penelitian ini yang berupa 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. Naver dan Slater (1990: 34) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan superior value bagi pembeli dan menghasilkan superior performance bagi perusahaan.

Beberapa penelitian lain seperti Ramayah, Samat, dan Lo, (2011); Voon, (2006) juga mendukung temuan ini. Voon (2006) dari Malaysia menguji dan memvalidasi instrument orientasi pasar layanan-driven (SERVMO). Sebuah penelitian dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara SERVMO dan kualitas layanan di kalangan mahasiswa universitas. Penelitian ini umumnya mendukung pernyataan bahwa tingkat yang lebih tinggi orientasi pasar berkorelasi dengan kualitas layanan jasa. Semua komponen SERVMO yang ditemukan positif berhubungan dengan persepsi kualitas layanan. 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. Menariknya, penelitian ini menemukan bahwa kualitas pelayanan sebagian menengahi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi.

Pengaruh Entrepreneurial Orientation Terhadap Performance

Orientasi Wirausaha (EO), dengan tiga dimensi inti mengambil risiko, proaktif dan inovasi (Keh et al., 2007), dikatakan menjadi bahan utama untuk sukses perusahaan (Wang, 2008). EO menjelaskan bagaimana perusahaan beroperasi (Lumpkin dan Dess, 1996), menangkap "aspek kewirausahaan spesifik gaya pengambilan keputusan, metode, dan praktik" (Wiklund dan Shepherd, 2005:74). Konsep EO relevan untuk setiap perusahaan terlepas dari ukuran dan jenis (Knight, 1997), dan dengan lebih dari 100 studi

yang telah dilakukan pada EO, relevansinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara luas diterima (Rauch et al., 2009, dalam Dada dan Watson, 2013:790)

Pengaruh Market Orientation Terhadap Performance

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 MO-bisnis 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.

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 sektor 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 dilakakukan di sector yang berbeda-beda juga menemukan adanya hubungan positif antara market orientation dengan kinerja perusahaan.

Pengaruh Services Quality Terhadap Performance

Kualitas pelayanan merupakan tingkat pelayanan berdasarkan persepsi pelanggan. Penelitian di bidang kualitas pelayanan mulai tumbuh di tahun 1970-an, dan pada dekade pertama abad ke-21, sector jasa menyumbang sekitar 80 persen dari produk domestik bruto (PDB) (Zeithaml et al, 2006). Namun, dibandingkan dengan kualitas barang, kualitas pelayanan sulit untuk diukur secara objektif (Akbaba, 2006). Bagian dari kesulitan ini adalah karena karakteristik dan sifat jasa: intangibility, heterogenitas, produksi simultan dan konsumsi, dan rusaknya (Kotler et al, 2003; Reid dan Bojanic, 2009; Zeithaml et al, 2006.). Fitur-fitur ini menjelaskan variabilitas dalam penyediaan layanan yang mengarah ke kesulitan dalam menjaga kualitas layanan yang tinggi dan industri perhotelan menghadapi tantangan yang sama (Crick dan Spencer, 2011; Reid dan Bojanic, 2009, dalam Berezina, dkk, 2012:996)

Dalam konteks industri hotel, literatur juga menunjukkan hasil positif. Ada beberapa penelitian yang menganggap bahwa total quality management berkaitan dengan

keunggulan kompetitif dan kinerja hotel. Manajemen mutu total 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 dkk, 2003; Antony et al, 2004; Wilkins et al, 2007, Tari, dkk, 2010:501). Ramayah, dkk (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. Tari, dkk (2010) menemukan bahwa komitmen manajemen pada mutu/kualitas akan meningkatkan kinerja hotel di Spanyol. Penelitian lainnya adalah Daskalopoulou dan Petrou, (2005) menemukan bahwa kualitas pelayanan memiliki dampak positif terhadap profitabilitas perusahaan. Lakhal, dkk (2006) menemukan bahwa Ada hubungan positif antara praktek manajemen mutu dan kinerja organisasi.

SIMPULAN

1. Hubungan orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pasar adalah positif dan signifikan. Korelasi antara EO dan MO menunjukkan bahwa fokus pasar adalah komponen penting dari EO. Dengan kata lain, dimensi EO (inovasi, pengambilan risiko dan proaktif) merespon perubahan pasar dan dipengaruhi oleh pasar itu sendiri.
2. Hubungan antara Entrepreneurial Orientation terhadap Services Quality. positif dan signifikan. 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 (Zeithaml et al., 1990).
3. Hubungan Market Orientation Terhadap Services Quality adalah positif dan signifikan. Perusahaan yang berorientasi pasar memiliki kemampuan untuk memahami target pasar mereka lebih baik. Mereka lebih berkomitmen untuk memberikan kualitas layanan premium kepada pelanggan mereka. Chang dan Chen (1998) juga terbukti secara empiris bahwa upaya orientasi pasar dapat menyebabkan penyediaan layanan berkualitas tinggi, yang kemudian akan menghasilkan kinerja perusahaan ditingkatkan. Secara keseluruhan, perusahaan jasa yang berorientasi pasar lebih mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mereka dengan memberikan kualitas layanan yang unggul (dalam Lam, dkk, 2012)
4. Hubungan Entrepreneurial Orientation Terhadap Performance adalah positif dan signifikan. 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 membenarkan EO-kinerja proposisi teoritis dengan melaporkan bahwa EO 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 EO dan kinerja. Misalnya, Walter et al. (2006) tidak menemukan hubungan langsung antara EO dan pertumbuhan penjualan, penjualan per karyawan, atau pencapaian keuntungan, sementara Tang et al. (2008) menemukan hubungan curvi-linear antara EO dan kinerja (dalam Dada dan Watson, 2013:794).

5. Hubungan orientasi pasar pada kinerja organisasi adalah tidak signifikan. 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.
6. Hubungan Services Quality Terhadap Performance adalah signifikan. Dalam konteks industri hotel, literatur juga menunjukkan hasil positif. Ada beberapa penelitian yang menganggap bahwa total quality management berkaitan dengan keunggulan kompetitif dan kinerja hotel. Manajemen mutu total 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 dkk, 2003; Antony et al, 2004; Wilkins et al, 2007, Tari, dkk, 2010:501).

REFERENSI

- A. Parasuraman, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- A. Parasuraman, 2010 "Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2 Iss: 3, pp.277 - 286

- A. Parasuraman, Zeithaml, V. A., & Berry, L., L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- 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
- 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
- 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.
- 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
- 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.
- 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
- 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. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic management journal*, 10; 75-87.
- 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.
- Dada, O & Watson,A. 2013. "Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organizational antecedents and performance outcomes", *European Journal of Marketing*, Vol. 47 Iss: 5/6, pp.790 - 812
- 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 melakukan penelitian di sector pendidikan/
- Eda Atilgan, Serkan Akinci, Safak Aksoy, 2003. "Mapping Service Quality In The Tourism Industry", *Managing Service Quality*, Vol. 13 Iss: 5, pp.412 - 422
- 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
- Evidence from the Asia-Pacific Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly* August 2004 vol. 45 no. 3 248-259
- Fariss-Terry Mousa, William Wales, 2012. "Founder Effectiveness In Leveraging Entrepreneurial Orientation", *Management Decision*, Vol. 50 Iss: 2, pp.305 – 324 melakukan penelitian
- 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
- 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
- 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
- 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.
- 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)
- 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
- John Naisbitt, 1994, *Global Paradox*, William Morrow & Co.
- 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
- 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.
- Kotler, Philip. 2002. *Edisi Milenium. Manajemen Pemasaran*, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Krystin Zigan, Dia Zeglat, 2010. "Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry", *Facilities*, Vol. 28 Iss: 13/14, pp.597 - 610
- Kusnendi. 2008. *Model-Model Persamaan Struktural. Satu dan Multigroup Sampel dengan Lisrel*. Bandung Albeta.
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- Parkman, I.D, Holloway,S.S, Sebastiao, H. 2012. "Creative Industries: Aligning Entrepreneurial Orientation And Innovation Capacity", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 14 Iss: 1, pp.95 - 114
- 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
- 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

- Riadh Ladhari, 2009. "Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry", *Managing Service Quality*, Vol. 19 Iss: 3, pp.308 – 331
- Ruggero Sainaghi, 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
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc
- 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
- 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
- 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.
- 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)
- 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
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra, 2012, *Pemasaran Strategik*, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Todorovic, Z.M., Ma, J. 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
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Vesa Taatila, Samuel Down, 2012. "Measuring entrepreneurial orientation of university students", *Education + Training*, Vol. 54 Iss: 8/9, pp.744 - 760
- 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
- 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.
- Wilkinson, I.F 2005. "When do managers think their firm is market oriented". *Proceedings of ANZAMC 2005 Conference : Broadening 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.
- 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
- 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
- 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
- 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. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6(4):259–285.