

# PENGARUH ORIENTASI PASAR, *INTELLECTUAL CAPITAL*, DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP INOVASI

Studi Kasus pada Industri Hotel di Jawa Timur

## Mohamad Yusak Anshori

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya  
yusak@perbanas.ac.id

*The purpose of this study was to examine direct and indirect effects of the market orientation, intellectual capital, and learning orientation of the managers on innovation as well as as hotel performance. This study was done at in four and five star hotels in East Java. The respondents were General Manager or Executive Members. The respondents were 180 managers of the 23 four and five star hotels in East Java. It was examined by using SmartPLS 1.01 and reliability was checked using SPSS program Version 14.00. The study showed that there were significant relations between the ability of the managers in understanding of market orientation, intellectual capital, learning orientation on innovation and hotel performance. The performance of four and five hotels performance in East Java is increased when market orientation, intellectual capital, learning orientation and innovation are increased. Those four variables thoroughly influence hotel performance by 76.4%.*

*Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung atas orientasi pasar, intellectual capital, dan orientasi pembelajaran. Penelitian ini dilakukan di hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur. Respondennya adalah para General Manager atau para Executive Committee. Penelitian ini dilakukan terhadap 180 orang responden yang terdiri atas para manajer dari 23 hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur yang mempunyai kapabilitas sebagai pengambil keputusan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar, Intellectual Capital, dan orientasi pembelajaran manajer terhadap inovasi dan kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur. Keempat variabel tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja hotel 76,4%.*



*Keywords: market orientation, intellectual capital, learning orientation, innovation, performance*

## Abstract

**P**erkembangan pariwisata dunia telah mengalami perubahan yang luar biasa. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh John Naisbitt yang mengatakan bahwa industri pariwisata akan menjadi industri terbesar di dunia (Naisbitt, 1994: 131). *World Travel Organization* (WTO) juga memprediksikan pada 2010 jumlah wisatawan internasional mencapai 1.046 miliar orang dengan nilai sebesar US\$ 2 triliun (Santosa, 2002).

Hotel sebagai salah satu komponen pariwisata, memiliki peran penting dalam perkembangan pariwisata suatu daerah. Untuk membangun sebuah hotel dibutuhkan investasi yang besar. Keberadaan suatu hotel juga memiliki *multiplier effect* yang cukup luas dengan banyaknya tenaga kerja yang diserap, banyaknya bisnis lain yang terkait dengan industri perhotelan, dan pajak serta devisa yang masuk ke suatu daerah (Disparta Jatim, 2007). Pada umumnya hotel hanya berorientasi pada kualitas layanan dan produk saja. Pembangunan sarana fisik masih dianggap sebagai cara yang ampuh untuk menarik konsumen. Hotel yang hanya berorientasi produk tidak akan memperoleh kinerja yang optimal, karena apa yang dilakukan tidak ada bedanya dengan hotel lainnya. Hotel yang memperhatikan tidak hanya orientasi produk, tetapi juga orientasi pasar, *intellectual capital*, dan orientasi pembelajaran akan dapat menciptakan inovasi yang pada akhirnya dapat mengoptimalkan kinerja hotel tersebut.

Studi ini dilakukan untuk menguji dan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh orientasi pasar, *intellectual capital*, orientasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja hotel, serta menguji

dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh inovasi terhadap kinerja.

#### **Orientasi Pasar**

Kohli & Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi pasar adalah: *organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it*. Definisi dari Kohli & Jaworski (1990) tersebut merupakan pandangan operasional terhadap inti pemasaran, yaitu fokus pada konsumen dan pemasaran yang terkoordinasi. Jadi orientasi pasar lebih berfokus pada penciptaan citra organisasi terhadap kemampuannya untuk memperoleh simpati dari para pelanggan karena mampu memberikan pelayanan yang sangat baik sehingga konsumen merasa sangat puas. Perusahaan seharusnya akan selalu berupaya memuaskan kebutuhan serta keinginan konsumen secara lebih baik daripada para pesaing. Perusahaan yang berorientasi pasar berarti mampu melihat kebutuhan pasar (konsumen) ke depan. Dengan mengetahui kebutuhan pasar terlebih dahulu, berarti perusahaan tersebut akan lebih mampu untuk mempersiapkan produk yang diinginkan oleh pasar. Gray *et al.* (2002) berpendapat bahwa orientasi pasar dapat dilihat sebagai pelaksanaan konsep pemasaran yang kadang-kadang disebut orientasi pemasaran (*marketing orientation*). Orientasi pasar di definisikan sebagai perilaku organisasi yang mengidentifikasi kebutuhan konsumen, perilaku kompetitor, menyebarkan informasi pasar ke seluruh organisasi dan meresponsnya dengan suatu koordinasi, perhitungan waktu, dan perhitungan keuntungan. Sedangkan Manzano *et*

al.(2005) mengatakan bahwa orientasi pasar menyangkut bagaimana informasi diperoleh, disebarkan dan dibuatkan implementasinya dalam perusahaan. Ketiga elemen ini saling berhubungan satu dengan yang lainnya.

### **Intellectual Capital**

*Intellectual capital* merupakan kekayaan non-material. Stewart (1997) dan Walsh (1991) menyatakan bahwa *intellectual capital* mencakup kekayaan yang berupa data, informasi, *intellectual property* dan pengalaman. Kekayaan non-material yang berupa *intellectual capital* pada masa ini merupakan kekayaan perusahaan yang lebih penting dibandingkan dengan kekayaan berupa material atau fisik bangunan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Brookings Institution pada tahun 1982 ditmenemukan bahwa kekayaan perusahaan berupa fisik atau material (seperti tanah, pabrik serta persediaan barang dagangan) mengalami penurunan nilai, dari awal sebesar 62% menjadi 30% saja pada saat ini (Teece, 2000:42). Dalam penelitian yang diadakan pada tahun 2000 terhadap 500 perusahaan terkemuka di Amerika Serikat dan K€anada, ditemukan bahwa para eksekutif perusahaan tersebut menyadari bahwa data dan *intellectual capital* merupakan sumber strategi perusahaan yang paling utama dibandingkan dengan kekayaan lainnya (Dzinkowski, 2000:324).

Stewart (1997) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai total persediaan atas kumpulan pengetahuan, informasi, teknologi, hak atas kekayaan *intellectual*, pengalaman, pembelajaran organisasi, kompetensi, sistem komunikasi kelompok, relasi dengan konsumen serta merek, di

mana beberapa faktor tersebut mampu menciptakan nilai perusahaan. Menurut McElroy (2002), *intellectual capital* sebagai alat manajer untuk menggambarkan, mengukur, dan mengelola *intangible assets* yang dimiliki dengan menekankan pada keuntungan perusahaan. Sedangkan Sudarsanam *et al.* (2006) berpendapat bahwa *intellectual capital represents a collection of intangible assets also known as knowledge asset*. Definisi Sudarsanam *et al.* (2006), sangat sederhana karena lebih berfokus dari pada sisi sekumpulan aset yang tidak tampak saja. Definisi ini belum mengaitkan aspek dampaknya pada perusahaan. Menurut Cohen and Kaimenakis (2007), *Intellectual capital as the combination of knowledge-bearing intangible resources that the firm has at its disposal and whole effective management can provide the firm with a sustainable competitive advantage*. Dari berbagai pendapat di atas disintesis bahwa *Intellectual Capital* adalah kumpulan pengetahuan dan sumber daya tidak tampak (*intangible*) lainnya yang dimiliki perusahaan. Praktik di lapangan menunjukkan banyak sekali pengetahuan (*knowledge*) yang tercecer di berbagai departemen/bagian di dalam perusahaan. Padahal jika semua *knowledge* tersebut dikumpulkan dan dikelola dengan baik dapat meningkatkan inovasi baru dan menghasilkan produk baru yang diinginkan konsumen. Tidak terkelolanya *Intellectual Capital* ini juga disebabkan karena adanya "bureaucratic gap" yaitu terhambatnya ide-ide yang muncul dari karyawan di level bawah ke level lebih atas sampai ke *top management*.

### **Orientasi Pembelajaran**

Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran akan terjadi proses

pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus guna menciptakan masa depan yang lebih baik (Schein, 1993). Pembelajaran merupakan perubahan yang permanen pada pengetahuan individu yang didapatkan dari hasil berbagai latihan maupun pengalaman (George and Jones, 2002). Ada tiga poin yang dapat dijabarkan dari definisi tersebut:

1. Dengan pembelajaran akan datang perubahan. Pengetahuan yang diperoleh individu merupakan hasil dari suatu proses pembelajaran yang memerlukan waktu tertentu. Hasil pengetahuan yang diperoleh tersebut akan bermanfaat untuk melakukan perubahan.
2. Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran akan terus diingat dan diimplementasikan dalam waktu yang lama (*long lasting*).
3. Proses pembelajaran memerlukan waktu untuk mendapatkan berbagai pelatihan, pengalaman serta melihat perilaku individu yang lainnya.

Menurut Gregory (2004), *learning orientation is a culture domain where employees agree on the basic value of the importance of learning*. Pembelajaran itu sendiri berintikan suatu pengetahuan baru yang dapat mempengaruhi perilaku. Gregory (2004), mendefinisikan pembelajaran sebagai *the generation of new insight that can potentially change behaviour*. Sedangkan Lee and Tsai (2005) melihat Orientasi Pembelajaran sebagai suatu mekanisme yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menentang nilai-nilai lama terhadap pembelajaran dan memfasilitasi teknik dan metodologi baru. Definisi ini secara tidak langsung menjurus pada revolusi pemikiran organisasi. Sintesis dari berbagai

pendapat di atas, Orientasi Pembelajaran adalah kemampuan perusahaan mentransformasikan informasi pasar yang diperoleh ke seluruh anggota organisasi sehingga seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama atas kebutuhan konsumen. Hotel berbintang sebelum meluncurkan paket-paket yang dibuat, mengadakan pelatihan internal terlebih dahulu agar seluruh karyawan memahami paket yang akan dijual. Pelatihan yang dilakukan diprioritaskan kepada karyawan yang secara langsung terlibat di dalam penjualan paket tersebut. Pelatihan tersebut biasanya diberi label dengan nama *product knowledge*.

#### **Inovasi**

Han (1998) dalam penelitiannya mengemukakan bilamana suatu perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang mempunyai persaingan yang sangat tinggi, maka perusahaan tersebut harus mempunyai kemampuan untuk melakukan inovasi untuk memperbaiki kualitas. Menurut Barney (1991) suatu perusahaan adalah merupakan kombinasi dari berbagai sumber. Ketika sumber-sumber perusahaan tersebut merupakan sesuatu yang unik, berharga, serta sulit untuk ditiru, maka perusahaan tersebut telah mempertahankan kondisinya menjadi perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing terhadap para kompetitornya. O'Regan and Ghobadian (2005), mendefinisikan inovasi sebagai *implementing new ideas that create value*. O'Regan and Ghobadian (2005), ini melihat inovasi sebagai suatu ide baru yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Suatu ide baru namun tidak menambah nilai tambah, menurutnya bukanlah suatu inovasi. Sedangkan Rhenald Kasali (2010)

mengatakan bahwa bahwa Inovasi adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan cara yang baru dan kadang di luar kebiasaan (*out of the box thinking*). Sedangkan Anshori (2010) berpendapat bahwa Inovasi adalah penjumlahan atas pertanyaan mengapa dan bagaimana. Jika dituangkan dalam rumus menjadi "Innovation = Mengapa (*Why*) + Bagaimana (*How*)" atau  $I=W+H$ , dimana  $I$ =Inovasi;  $W$ =mengapa (*Why*); dan  $H$ = Bagaimana (*How*).

Hal ini berarti inovasi akan muncul jika kita selalu mempertanyakan sesuatu dengan pertanyaan mengapa sesuatu terjadi, setelah itu kita mempertanyakan bagaimana hal tersebut agar tidak terjadi atau agar lebih mudah/ lebih murah/lebih bagus/lebih lebih yang lain. Dari beberapa definisi di atas dapat kita lihat bahwa definisi inovasi yang diberikan oleh O'Regan and Ghobadian lebih cenderung menekankan pada manajemen operasional, definisi Kasali lebih menitikberatkan ke pemasaran (*Marketing*), sedangkan Anshori lebih condong ke manajemen strategi dengan cakupan yang lebih luas.

Sebagai contoh di dunia penerbangan sebelum adanya Air Asia orang bertanya: Mengapa naik pesawat mahal? Jawabannya adalah karena didalam pesawat ada crew pesawat (pilot, pramugari, teknisi) yang bergaji tinggi karena keterampilan khusus yang dimiliki, biaya antar jemput mereka sebelum dan setelah bekerja, biaya hotel, penyediaan makanan di dalam pesawat untuk penumpang, dan seterusnya. Setelah itu pertanyaan berikutnya: Bagaimana agar naik pesawat tidak mahal? Dijawab dengan: Rute harus diatur sedemikian rupa sehingga crew pesawat tidak menginap

di hotel (menghemat biaya penginapan), tidak perlu disediakan makanan gratis di dalam pesawat (semua makanan yang ada di dalam pesawat dijual), dan seterusnya. Intinya adalah munculnya konsep *Low Cost Carrier* (LCC) yang dikembangkan oleh Air Asia sebagai jawaban atas bagaimana agar naik pesawat tidak mahal. Sampai sekarang Air Asia terus mengembangkan sayap bisnisnya ke seluruh penjuru dunia karena inovasi LCC yang dikembangkan.

Konsep LCC Air Asia juga diterapkan di Tune Hotel yang merupakan grup korporasinya Air Asia. Agar menginap di hotel tidak mahal, di setiap kamar hotel tersebut hanya disiapkan kebutuhan dasar orang menginap yaitu kamar yang tidak besar, tempat tidur beserta bantalnya, dan *shower*. Jika Anda membutuhkan handuk, sabun, atau kebutuhan lain, disediakan tetapi harus membayar setiap *item*-nya. Demikian juga dengan AC, jika Anda tidak mau ada tambahan biaya penyejuk ruangan berarti hanya menggunakan *fan*, tetapi jika Anda menghendaki AC ada biayanya tersendiri, Anda tinggal memilih mau yang 12 jam atau 24 jam harganya berbeda. Jika Anda ingin menitipkan koper/tas Anda di *reception*, Anda juga akan dikenai biaya per koper/tas per hari.

### Kinerja

Kinerja organisasi atau *organization performance* merupakan tujuan dari dijalankannya suatu perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerjanya. Rue and Byard (1977:221) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai organisasi. Pengukuran kinerja merupakan pengukuran atas hasil implementasi strategi, jika dianggap baik akan dijadikan ukuran untuk kinerja pada

masa berikutnya. Jika indikator yang dijadikan ukuran kinerja meningkat berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik (Anthony and Govindarajan, 2001:441). Waterhouse and Svendsen (1998:59) berpendapat bahwa kinerja merupakan tindakan yang dapat diukur. Kinerja juga merupakan refleksi atas pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, dan organisasi dan dapat diukur.

Dalam penelitian ini yang akan dijelaskan adalah hubungan orientasi pasar, *intellectual capital*, orientasi pembelajaran, terhadap inovasi dan kinerja. Ketiga unsur (orientasi pasar, *intellectual capital*, orientasi pembelajaran) tersebut dapat mempengaruhi inovasi untuk selanjutnya meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi merupakan bagian atau proses terpenting dari serangkaian upaya peningkatan kinerja, utamanya bagi perusahaan jasa. Semakin

tingginya tingkat persaingan di pasar, mengharuskan perusahaan untuk selalu meningkatkan keunggulan bersaingnya melalui inovasi. Sedangkan kualitas layanan suatu hotel sangat ditentukan oleh konsumen (pasar).

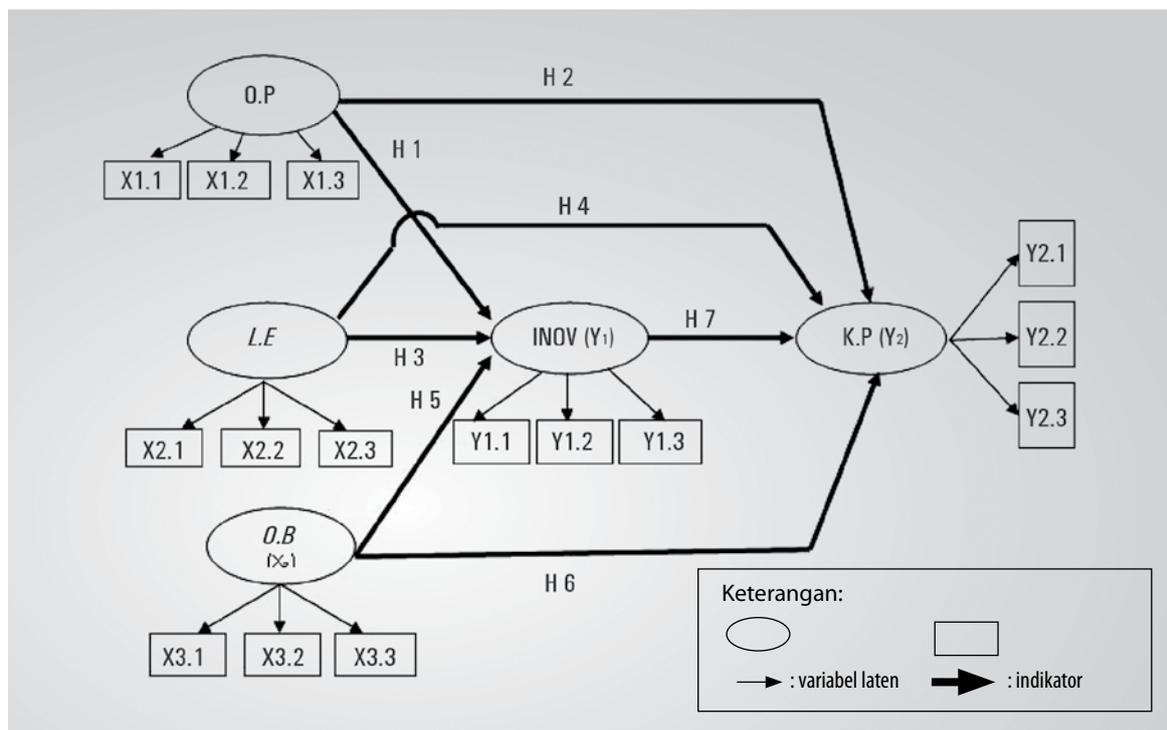
Bertitik tolak pada rumusan masalah, studi teoretik, studi empiris dan kerangka berpikir, disusun kerangka konseptual seperti pada Gambar 1 di bawah.

**METODE**

**Teknik pengambilan sampel**

Penelitian ini tidak menggunakan sampel tetapi menggunakan populasi, dan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel bintang empat dan lima yang ada di Jawa timur. Populasi dalam penelitian ini adalah *finite* (populasi dengan jumlah individu tertentu). Oleh karena itu, setiap unit analisis dalam populasi ini akan turut dianalisis sehingga merupakan studi sensus

Gambar 1. Kerangka Konseptual



atau *complete enumeration*. Pengambilan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada para responden.

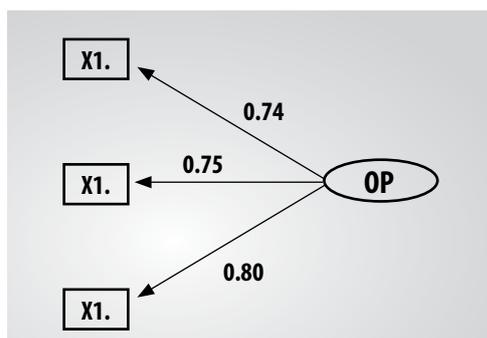
Mengacu pada prasyarat *Structural Equation Modelling* (SEM) yang merupakan alat analisis yang dipilih, di mana jumlah sampel berkisar antara 100-200 (Hair *et al.*, 2002:92; Ferdinand, 2002:47). Dalam penelitian ini digunakan sampel sesuai dengan rasio yang umum digunakan untuk memenuhi persyaratan SEM, yakni jumlah indikator yang digunakan dikalikan 10. Sehingga jumlah sampel yang digunakan menjadi  $16 \times 10 = 160$ . Namun untuk mengantisipasi kuesioner yang pengisiannya tidak benar maka ditetapkan jumlah responden menjadi 180 orang.

### Uji Validitas

#### Orientasi Pasar

Orientasi pasar (OP) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari tiga variabel yaitu X1.1, X1.2, dan X1.3. Sehingga untuk mengetahui apakah orientasi pasar merupakan variabel laten digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program SmartPLS dapat dilihat pada Gambar berikut. Hasil pengujian seperti disajikan menunjukkan bahwa besarnya nilai *loading* faktor pada keempat indikator di atas 0,5.

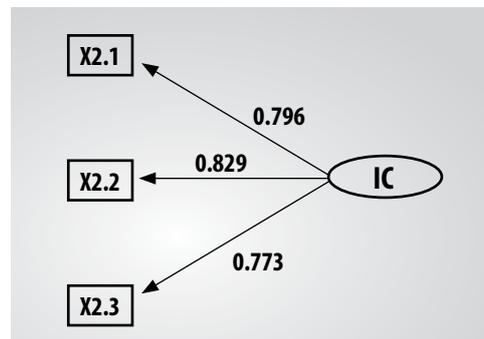
Gambar 2. Uji Validitas Orientasi Pasar



#### Intellectual Capital

*Intellectual Capital* (IC) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari tiga variabel yaitu X2.1, X2.2, dan X2.3. Sehingga untuk mengetahui apakah *Intellectual Capital* (IC) merupakan variabel laten, digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program SmartPLS dapat dilihat pada Gambar berikut:

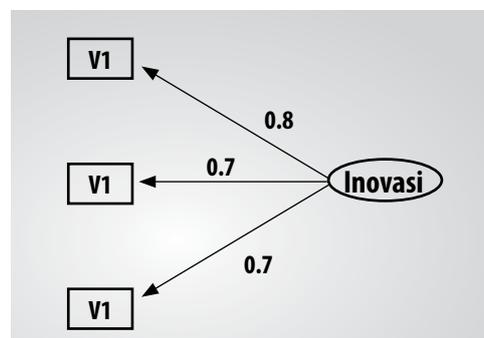
Gambar 3. Uji Validitas *Intellectual Capital*



#### Inovasi

Inovasi merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari 3 (tiga) variabel yaitu Y1.1, Y1.2, dan Y1.3. Sehingga untuk mengetahui apakah inovasi merupakan variabel laten, digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program SmartPLS dapat dilihat pada Gambar berikut ini:

Gambar 4. Uji Validitas Inovasi

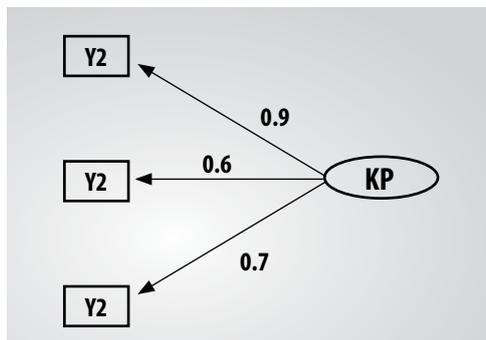


Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar diatas, menunjukkan bahwa besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga indikator di atas 0,5.

**Kinerja Perusahaan**

Kinerja Perusahaan (KP) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari tiga variabel laten yaitu Y2.1, Y2.2, dan Y2.3. Sehingga untuk mengetahui apakah Kinerja Perusahaan (KP) merupakan variabel laten, digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program SmartPLS dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5. Uji Validitas Kinerja Perusahaan



Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 5, menunjukkan bahwa besarnya nilai *loading* faktor pada ketiga indikator di atas 0,5.

Pada Tabel 1 disajikan secara rinci pengujian *loading* (koefisien) pada masing-masing indikator dengan sampel bootstrap. Berdasarkan Tabel 1, ternyata semua indikator pada masing-masing variabel laten memberikan nilai Statistik T yang lebih besar dari 1,96 baik untuk sampel bootstrap (n=100) dan (n=500). Sehingga dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut adalah valid. Tetapi dalam hal ini digunakan sampel bootstrap (n = 500), karena nilai Statistik T lebih besar.

**Uji Reliabilitas**

Pada penelitian ini dalam menghitung reliabilitas, dimenggunakan *composite reliability* (CR) dengan *cut off value* adalah minimal 0,7. Secara rinci pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel laten adalah disajikan pada Tabel 2.

Dari Tabel 2, ternyata semua variabel laten memberikan nilai CR di atas 0,7. Sehingga dapat dikatakan bahwa Orientasi Pasar,

Tabel 1. Uji Validitas pada Indikator Variabel Laten dengan Sampel Bootstrap

X2.3	0.773	0.000	Signifikan
<b>Orientasi Pembelajaran</b>			
X3.1	0.806	0.000	Signifikan
X3.2	0.829	0.000	Signifikan
X3.3	0.673	0.000	Signifikan
<b>Inovasi</b>			
Y1.1	0.835	0.000	Signifikan
Y1.2	0.765	0.000	Signifikan
Y1.3	0.732	0.000	Signifikan
<b>Kinerja Perusahaan</b>			
Y2.1	0.902	0.000	Signifikan
Y2.2	0.611	0.000	Signifikan
Y2.3	0.741	0.000	Signifikan

Tabel 2. Uji Reliabilitas pada Variabel Laten

Variabel Laten	Goodness of Fit Composite Reliability
Orientasi Pasar	0.811
<i>Intellectual Capital</i>	0.842
Orientasi Pembelajaran	0.815
Inovasi	0.821
Kinerja Perusahaan	0.801

*Intellectual Capital*, Orientasi Pembelajaran, Inovasi dan Kinerja Perusahaan adalah variabel laten yang reliabel.

**Profil Responden**

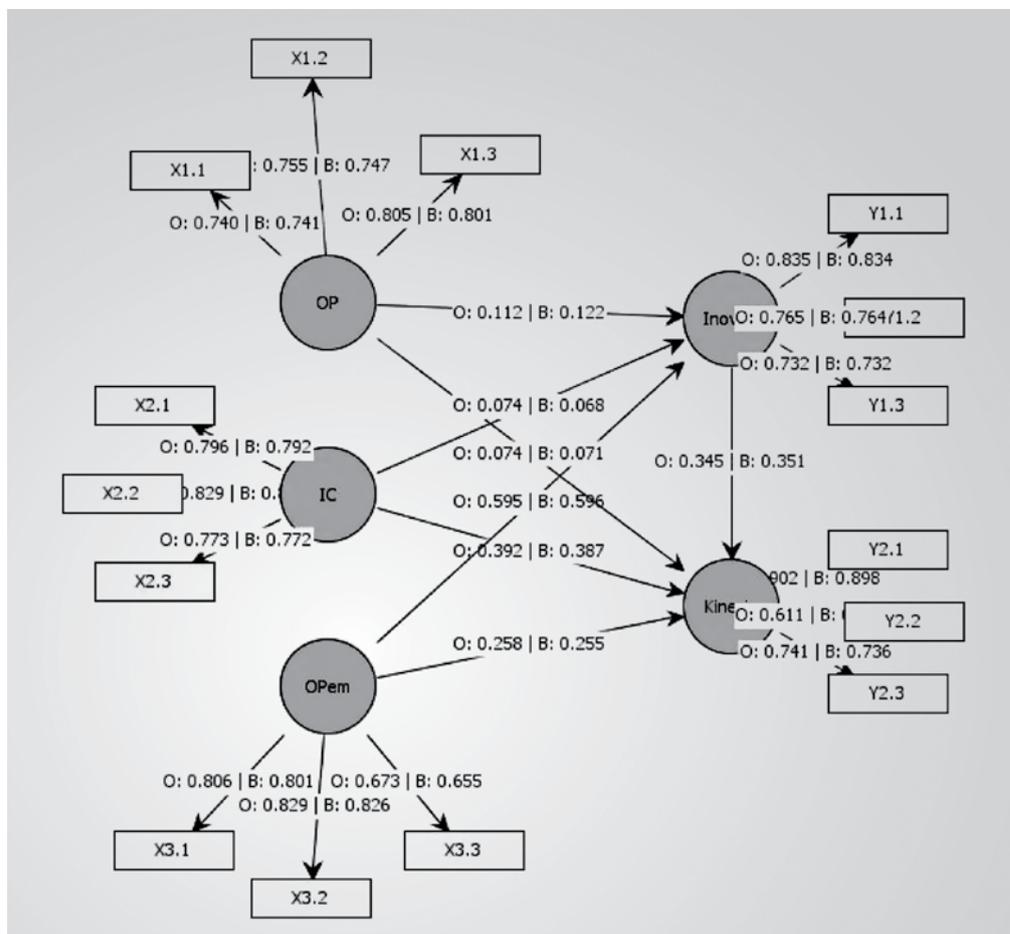
Diketahui bahwa 61% responden berasal dari usia antara 31-40 tahun yakni sebanyak

110 responden. Artinya separuh dari jumlah responden yang ada adalah dari golongan usia yang sangat produktif. Hal ini merupakan hal yang sangat positif mengingat kemampuan mengelola selain memerlukan kemampuan intelektual juga memerlukan fisik yang prima untuk menggerakkan sumber daya manusia yang produktif.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis dilakukan setelah uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasilnya valid dan reliabel. Selanjutnya variabel- variabel laten tersebut dapat analisis dalam bentuk model persamaan struktural sebagaimana tersaji pada Gambar 6 berikut ini.

Gambar 6. Diagram jalur hasil Pengujian Hipotesis



Berdasarkan Gambar 6, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

Persamaan 1 :

$$Y_1 = 0,122 X_1 + 0,068 X_2 + 0,596 X_3 \quad R^2 = 0,485$$

Persamaan 2:

$$Y_2 = 0,071 X_1 + 0,068 X_2 + 0,596 X_3 \quad 0,351 Y_1$$

Dari persamaan di atas dapat dinyatakan bahwa dengan adanya inovasi sebagai variabel *intervening*, secara simultan variabel-variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 76,4%, atau dengan kata lain informasi yang terkandung di dalam data 76,4% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan 23,6% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan *error*.

Pada pengujian koefisien jalur dan persamaan di atas secara rinci disajikan pada tabel berikut:

### IMPLIKASI MANAJERIAL

Untuk meningkatkan kinerja hotel, manajer hotel harus lebih banyak memberikan perhatian pada orientasi pasar, *intellectual capital*, orientasi pembelajaran dan inovasi. Kemampuan manajer hotel melihat kebutuhan ke depan para konsumen (pasar)nya dan disebarkan ke seluruh organisasi akan lebih dapat mempercepat pembuatan produk yang inovatif yang sesuai dengan keinginan konsumen (pasar). Kondisi ini akan lebih lengkap jika ditunjang dengan pengelolaan *intellectual capital* yang baik. Acap kali *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan menjadi mubazir karena ketidaktahuan manajer hotel bahwa ada aset tak tampak (*intangible*) yang dimiliki, atau walaupun mengetahui acap kali manajer hotel tidak mengetahui bagaimana cara mengelolanya agar dapat menghasilkan inovasi yang mampu meningkatkan kinerja hotel. Oleh karena itu, pimpinan hotel memiliki peranan yang penting untuk memberikan stimulus kepada para manajer maupun *supervisor* hotel agar lebih aktif memperhatikan orientasi pasar, *intellectual capital*, dan orientasi pembelajaran yang ada di dalam hotel.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Koefisien Original	P-Value	Keterangan
O Pasar -> Inovasi	0.112	0.0001086	Signifikan
I Capital -> Inovasi	0.074	0.0053054	Signifikan
O Pbljrn -> Inovasi	0.595	0.0000000	Signifikan
O Pasar -> Kinerja Psh	0.074	0.0035923	Signifikan
I Capital -> Kinerja Psh	0.392	0.0000000	Signifikan
O Pbljrn -> Kinerja Psh	0.258	0.0000001	Signifikan
Inovasi -> Kinerja Psh	0.345	0.0000000	Signifikan

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis dan pengujian yang telah diuraikan maka secara integratif dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar, *intellectual capital*, orientasi pembelajaran dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel. Kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur dapat ditingkatkan dengan cara menambah orientasi pasar, *intellectual capital*, orientasi pembelajaran, dan inovasi. Keempat variabel tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja sebesar 76,4%. Orientasi Pembelajaran memberikan pengaruh yang paling kuat terhadap terciptanya Inovasi, yakni sebesar 59,6%. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan-pelatihan dan pengetahuan baru yang didapat mampu mengubah perilaku dan membuka wawasan individu untuk memikirkan suatu perubahan. Pembelajaran akan terus diingat dan diimplementasikan dalam waktu yang lama. Dengan terus meningkatkan pembelajaran melalui pelatihan dan pengetahuan baru, maka akan semakin menguntungkan organisasi karena proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus tersebut akan menciptakan masa depan organisasi ke arah yang lebih baik. Sedangkan *Intellectual Capital* lebih berpengaruh langsung terhadap kinerja yakni sebesar 38,7%. Ini dapat dijelaskan karena *Intellectual Capital* merupakan sumber strategi perusahaan yang paling utama dibanding dengan aset perusahaan yang lainnya. Kinerja yang baik dapat dicapai apabila kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. *Intellectual Capital* adalah *Intangible assets* perusahaan untuk memaksimalkan

kemampuan *man and machine* dalam upaya mencapai keuntungan perusahaan secara maksimal.

Kombinasi antara Orientasi Pembelajaran dan *Intellectual Capital* yang dimiliki hotel-hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur saat ini terbukti mampu menciptakan kinerja yang sangat baik, sehingga organisasi-organisasi tersebut mampu memberi kontribusi keuntungan terhadap para pemegang saham, karyawan maupun terhadap pemerintah daerah melalui pajak yang dibayarkan. Proses pengembangan kemampuan berpikir para manajer melalui pelatihan dan *sharing knowledge* perlu terus ditingkatkan agar mampu menghasilkan gagasan yang inovatif supaya kinerja perusahaan semakin meningkat. Demikian juga memperbanyak kekayaan non-material berupa *Intellectual Capital* akan jauh lebih penting untuk menghasilkan performa kinerja perusahaan baik untuk saat ini maupun untuk kelangsungan perusahaan di masa-masa ke depan.

Secara deskriptif hasil penelitian ini menjelaskan bahwa rata-rata responden memang sudah melakukan strategi perusahaan untuk melakukan inovasi serta peningkatan kinerja. Secara pembuktian melalui penelitian lebih lanjut dapat menguatkan kebenaran data empiris tersebut. Namun sebagaimana penelitian-penelitian yang sudah ada masih ada peluang-peluang peningkatan kinerja organisasi yang belum tercakup dalam lingkup penelitian ini. Masih diperlukan penelitian lanjutan untuk mendapatkan variabel-variabel lain yang mampu menghasilkan performa kinerja perusahaan yang lebih baik melalui upaya strategis di luar variabel penelitian umum yang ada saat ini.

Bisnis jasa pada dasarnya memiliki karakteristik yang hampir sama, oleh karena itu pada penelitian selanjutnya sangat disarankan untuk meneliti bisnis jasa lainnya seperti rumah sakit, bank, maupun perusahaan penerbangan untuk menguji apakah model penelitian ini masih konsisten. Adapun variabel *Intellectual Capital* memiliki potensi untuk lebih

ditingkatkan, karena *Intellectual Capital* tidak akan pernah terlepas dari Sumber Daya Manusia (SDM). Sedangkan kunci keberhasilan bisnis jasa terkait erat dengan kualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Variabel lain yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah kepemimpinan (*leadership*) dan teknologi informasi (IT). ■

## Referensi

- Anshori, Y. (2005). Analisis keunggulan bersaing melalui penerapan knowledge mangement dan knowledge-based strategy di Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 1. No. 2, 39-53.
- Anshori, Y. (2010). *Manajemen strategi hotel*. Cetakan kedua, Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2001). *Management control system*. 10<sup>th</sup> Edition, Chicago, Illinois: Richard D.irwin, Inc.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120.
- Cohen, S. & Kaimenakis N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge intensive SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14. No.3, 241-262.
- Dinas Pariwisata Provinsi Jawa Timur. (2007). *Pariwisata Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2006*. Surabaya.
- Dzinkowski, R. (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. *International Management Accounting*, Vol. 78. No.2, 168-183.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2002). *Organization Behaviour*. 3<sup>rd</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gray, B.J., Matear, S. & Matheson, P.K. (2002). Improving Service Firm Performance. *Journal Of Service Marketing*, Vol. 16. No. 3, 186-200.
- Gregory, Brian T. (2004). *Organizational Culture, Learning Orientation And Effectiveness*. (Unpublished doctoral dissertation). Auburn University, USA.
- Han, K., Kim, Namwoon. & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link. *Journal Of Marketing*, 62 (October), 30-45.
- Kasali, R. (2010). *MYLEN Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*, Jakarta: Gramedia.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Lee, Tien-Shang & Tsai, Hsin-Ju. (2005). The Effects Of Business Operation Mode On Market Orientation, Learning Orientation And Innovativeness. *Industrial Management & Data System*, Vol. 105. No.3, 325-348.

- Manzano, J.A, Kuster, I. & Vila, N. (2005). Market Orientation And Innovation: An Inter-Relationship Analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8. No. 4, 437-452.
- McElroy, M.W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3. No.1, 30-39.
- Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox*. New York: William Marrow and Company Inc.
- O'Regan, Nicholas & Ghobadian, A. (2005). Innovation In SMEs: The Impact Of Strategic Orientation And Environmental Perceptions. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, Vol. 54. No. 2, 81-97.
- Rue, L.L & Byard, L.L. (1977). *Management, Skill and Application*, New York: McGraw-Hail Co.
- Santosa, S.P. (2002). Pengembangan Pariwisata Indonesia. Retrived June 1, 2008 from [http://kolom.pacific.net.id/ind/setyanto\\_p.\\_santosa/artik\\_e\\_l\\_setyanto\\_p.\\_santosa/pengembangan\\_pariwisata\\_indonesia.html](http://kolom.pacific.net.id/ind/setyanto_p._santosa/artik_e_l_setyanto_p._santosa/pengembangan_pariwisata_indonesia.html)
- Schein, E.H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, Vol. 34, 85-92.
- Stewart, A.T. (1997). *Intellectual capital, The New Wealth of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Publishing.
- Sudarsanam, S., Sorwar, G. & Marr, B. (2006). Real Options and The Impact of Intellectual Capital on Corporate Value. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7. No.3, 291-308.
- Teece, D.J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and policy Dimentions* (Clarendon lectures in Management Studies). New York: Oxford University press.
- Walsh, J.P & Ungson, G.R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management review*, Vol. 6 (I), 57-91.
- Waterhouse, J. & Svendsen, A. (1998). *Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance*. Quebec: the Canadian Institute of Chartered Accountant.