

Market Orientation On Competitive Advantage And Performance of 3 Star Hotels in Surabaya

Orientasi Pasar Pada Keunggulan Bersaing dan Kinerja Hotel Bintang 3 di Surabaya

Thyophoida W.S. Panjaitan¹, Lilik Indrawati^{2*}

Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya^{1,2}

thyophoida.panjaitan@ukdc.ac.id, lilik.indrawati@ukdc.ac.id

ABSTRACT

The Surabaya city government is currently intensively promoting and developing existing tourism. In an effort to support the success of the tourism development program, support from various parties is needed, one of which is the hotel industry. This will encourage growth in the number of hotels in Surabaya and one of the hotel categories that is experiencing growth is 3 Star hotels in Surabaya. The more new hotels are established, the higher the level of competition will be and this will have an impact on hotel performance. Therefore, the hotel carries out its activities oriented towards the market, so that products and services will be produced according to the needs, desires of customers, and the commitment of all employees in the hotel, as well as having an advantage in competition. The research objectives are to test and analyze the influence of market orientation on competitive advantage, as well as test and analyze the influence of market orientation and competitive advantage on hotel performance. The respondents in this research were 150 3 Star Hotel management in Surabaya. Based on data processing using WarpPLS. The research results state that market orientation has a significant effect on competitive advantage. Market orientation and competitive advantage have a significant influence on the performance of 3 Star hotels in Surabaya.

Keywords: Competitive Advantage; Market Orientation; and Performance

ABSTRAK

Pemerintah kota Surabaya saat ini sedang gencar-gencarnya mempromosikan dan mengembangkan keberadaan pariwisata yang ada. Dalam upaya menunjang keberhasilan program pengembangan pariwisata maka perlu dukungan dari berbagai pihak, dimana salah satunya adalah industri perhotelan. Hal tersebut akan mendorong pertumbuhan jumlah hotel yang ada di Surabaya dan salah satu kategori hotel yang mengalami pertumbuhan adalah hotel Bintang 3 di Surabaya. Semakin banyaknya berdiri hotel-hotel baru maka tingkat persaingan yang ada akan semakin tinggi dan akan berdampak pada kinerja hotel. Oleh karena itu, hotel melaksanakan kegiatannya berorientasi pada pasar, sehingga akan dihasilkan produk dan pelayanan sesuai kebutuhan, keinginan pelanggan, dan adanya komitmen dari seluruh karyawan yang ada di hotel, serta memiliki keunggulan dalam bersaing. Tujuan penelitian untuk menguji dan menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, serta menguji dan menganalisis pengaruh orientasi pasar *dan* keunggulan bersaing terhadap kinerja hotel. Responden pada penelitian ini adalah jajaran manajemen Hotel Bintang 3 di Surabaya sebanyak 150 responden. Berdasarkan pengolahan data menggunakan WarpPLS. Hasil penelitian menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Orientasi pasar *dan* keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel Bintang 3 di Surabaya.

Kata kunci: Kinerja; Keunggulan Bersaing; dan Orientasi Pasar.

1. Pendahuluan

Industri perhotelan dan pariwisata merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat terpisahkan, maka pertumbuhan industri perhotelan tidak lepas dari perkembangan pariwisata dan sebaliknya pariwisata tidak dapat berkembang jika tidak ada dukungan dari

industri perhotelan. Salah satu faktor yang akan memengaruhi keberhasilan pariwisata adalah ketersediaan hotel sebagai tempat beristirahat wisatawan domestik dan mancanegara, maka keberadaan hotel sangat dibutuhkan. Hasil data dari Konsulan properti, *Colliers Internastional* mencatat bahwa kinerja sektor perhotelan pada tahun 2022 menunjukkan perbaikan dan pemulihan yang baik, dengan tingkat hunian rata-rata 70 persen.(Widarti, 2023).

Tabel 1. Pertumbuhan Hotel berbintang di Kota Surabaya

Jenis Hotel	Tahun Pertumbuhan									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bintang 1	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7
Bintang 2	1	1	5	5	3	5	17	24	29	31
Bintang 3	13	13	17	18	21	23	47	46	46	49
Bintang 4	9	9	10	10	13	13	21	24	24	24
Bintang 5	5	5	6	6	6	6	9	9	9	9
Jumlah	33	33	43	44	48	52	99	110	115	120

Sumber: phrijawatimur.com (2020).

Tabel 1 memberikan informasi bahwa pertumbuhan hotel Bintang 3 terus meningkat dengan jumlah paling banyak dibanding jumlah hotel Bintang lainnya. Sehubungan hal tersebut maka semakin bertambahnya keberadaan hotel di Surabaya dan tingkat persaingan semakin ketat, sehingga pengelola hotel harus mengetahui kebutuhan dan keinginan para pelanggannya.

Kemampuan suatu perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan diukur dari kinerja yang dihasilkan. Menurut Kirom (2015: 51) kinerja adalah capaian prestasi sesuai yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat dikatakan kinerja merupakan suatu penilaian terhadap keberhasilan yang diperoleh suatu perusahaan dalam melaksanakan program kerja, atau kinerja perusahaan yang dinilai dengan membandingkan antara tingkat ketercapaian yang diperoleh dengan target yang telah ditetapkan. Menurut Anshori (2010: 6), kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran keberhasilan dari pihak manajemen dalam upaya mengelola sumber daya yang dimiliki, dimana keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan penjualan merupakan tahap awal pencapaian kinerja yang baik. Menurut Olusola (2011) kinerja adalah kemampuan menilai tingkat keberhasilan suatu organisasi bisnis.

Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja suatu perusahaan, antara lain orientasi pasar. Dimana orientasi pasar secara langsung maupun tidak dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Anshori; 2010: 56). Orientasi pasar juga dapat dipergunakan perusahaan untuk mengantisipasi, bereaksi dan mengimplementasikan perubahan pada lingkungan bisnis, sehingga diharapkan perusahaan memiliki keunggulan dalam bersaing sehingga akan memberikan kinerja yang baik dibandingkan perusahaan yang lain. Selain orientasi pasar, perusahaan dapat bertahan apabila memiliki pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga dapat memberikan produk dan jasa yang sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Kumar *et al* (2011), orientasi pelanggan adalah pemahaman perusahaan terhadap target beli para pelanggan untuk dapat menghasilkan nilai unggul bagi pelanggan secara terus menerus. (Tjiptono, 2011: 512) menyatakan bahwa untuk dapat memenangkan persaingan maka perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing diperoleh bila perusahaan memiliki kemampuan memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibanding pesaing. Keunggulan bersaing akan dapat diperoleh dari berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan, seperti mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, serta kegiatan penjualan produknya. Sehubungan dengan hal tersebut maka perusahaan memiliki kemampuan dalam mengenal pelanggan, pesaing, dan kondisi pasar yang ada. Diharapkan

dengan melaksanakan kegiatan berorientasi pada pasar, maka manajemen hotel memiliki rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga manajemen hotel dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing di kategori hotel Bintang 3, dan akan dipergunakan dalam menentukan strategi yang tepat untuk mempunyai suatu keunggulan bersaing. Mardiyono (2015) menyatakan perusahaan dapat memenangkan persaingan apabila perusahaan mampu menciptakan suatu keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan kunci dari keberhasilan pelaksanaan strategis perusahaan karena strategi dirancang untuk memperoleh nilai perusahaan (Ibrahim dan Primiana, 2015).

Pertimbangan dalam memilih orientasi pasar mempengaruhi keunggulan bersaing, dimana berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian. Hasil penelitian Afsharghasemi *et al* (2013), Medhika *et al.* (2018), Akhmad *et al.* (2017), Dewi dan Ekawati (2017) dan Usvita (2015) menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, sedangkan penelitian Sari *et al.* (2014) dan Manurung *et al.* (2016) menyatakan orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Pertimbangan memilih orientasi pasar memengaruhi kinerja hotel, karena berdasarkan hasil penelitian sebelumnya ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian. Dimana hasil penelitian Anshori (2010); Usvita (2015); dan Wang *et al.* (2012) mengatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sebaliknya penelitian Shehu dan Rosli (2014) dan Arbawa dan Wardoyo (2018), diperoleh hasil Orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Alasan pemilihan variabel keunggulan bersaing karena berdasarkan hasil peneliti sebelumnya ditemukan ketidakkonsistenan hasil penelitian antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Usvita (2015); Nurtiah (2016); dan Adeyeye (2013) menyatakan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian Setyawati. (2013) menyatakan keunggulan bersaing tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang dihadapi hotel dalam meningkatkan kinerja hotelnya serta adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian diantara beberapa hasil penelitian, sehingga peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang orientasi pasar pada keunggulan bersaing dan kinerja hotel. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dan kinerja hotel Bintang 3 di Surabaya.

2. Tinjauan Pustaka

Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dalam upaya menciptakan perilaku penting untuk menciptakan nilai unggul bagi para pembeli dan kinerja bisnis (Anshori, 2010: 46). Menurut Craven dan Piecry, (2013) dalam Yakin dan Suhein (2020) orientasi pasar adalah perspektif yang menempatkan konsumen menjadi fokus perhatian pada setiap kegiatan yang dilaksanakan perusahaan.

Orientasi pasar memiliki 3 (tiga) komponen perilaku (Anshori, 2010: 48), yaitu:

1. Orientasi pelanggan, adalah pemahaman memadai tentang target beli pelanggan yang bertujuan untuk menciptakan nilai unggul kepada pembeli secara terus menerus, maka dalam upaya pencapaiannya perlu dilakukan proses pencarian informasi tentang pelanggan.
2. Orientasi pesaing adalah perusahaan yang berorientasi kepada pesaing untuk memperoleh informasi tentang pesaing, strategi merespon tindakan pesaing dan bagaimana upaya manajemen dalam menanggapi strategi dari pesaing.
3. Koordinasi *inter fungsional* merupakan kegunaan sumberdaya perusahaan terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan.

Keunggulan Bersaing

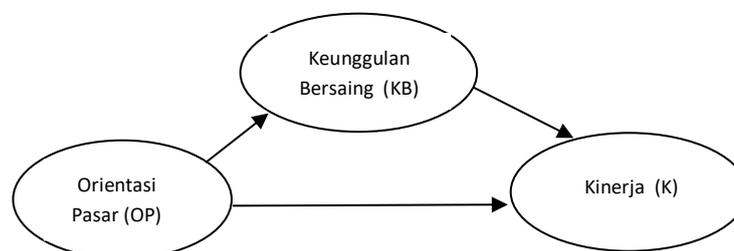
Porter (1994: 3) menyatakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merupakan jantung kinerja pemasaran dalam upaya menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing tercapai apabila pelanggan dapat membedakan produk dan fasilitas suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya serta perusahaan dapat memberikan yang diinginkan pelanggan serta sulit untuk diikuti pesaingnya (Yakin dan Suhaen, 2020). Menurut Sunyoto (2015, 3) terdapat 5 (lima) indikator dalam menentukan keunggulan bersaing perusahaan, yaitu: harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi produk dan *time to market*. Harga yang ditetapkan adalah harga yang dapat mempengaruhi suatu keunggulan bersaing. Kualitas Selain itu, kualitas dipergunakan perusahaan sebagai sarana memperoleh keunggulan bersaing, dimana merupakan bagian penting dalam penetapan nilai dari pelanggan.

Kinerja

Menurut Fahmi, (2015: 2), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat pada tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Anshori (2010: 133), menyatakan kinerja merupakan hasil yang dicapai perusahaan, baik dalam hal finansial maupun non finansial. Selain itu dapat dikatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang pada organisasi yang sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing individu atau unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, sesuai moral dan etika (Nawawi, 2015: 212).

Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *balance scorecard* mempunyai 4 (empat) indikator (Hery; 2017: 55), yaitu:

- Perspektif keuangan, yaitu kemampuan perusahaan dalam melaksanakan perencanaan, implementasi serta pelaksanaan strategi dalam upaya peningkatan laba perusahaan.
- Perspektif Pelanggan, yaitu kemampuan perusahaan dalam memuaskan para pelanggannya
- Perspektif proses internal, yaitu kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar
- Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kemampuan sumber daya perusahaan dalam mencapai sasaran dari perspektif sebelumnya.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh antara variabel orientasi pasar, terhadap keunggulan bersaing dan kinerja hotel Bintang 3 di Surabaya. Populasi penelitian adalah hotel bintang 3 di Surabaya sebanyak 30 hotel. Dimana seluruh populasi diambil sebagai sampel sehingga teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh. Sampel penelitian adalah organisasi maka responden penelitian adalah jajaran manajemen hotel terdiri dari: *General Manager, Front*

Office Manager, Housekeeping Manager, Sales Manager, serta Food dan Beverage Manager, sehingga jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 150 responden (5 responden x 30 hotel). Penelitian ini untuk mengetahui sikap/perilaku jajaran manajemen terhadap keunggulan bersaing, dimana teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert.

Supaya kuesioner penelitian memenuhi kualifikasi valid dan reliabel, maka kuesioner yang digunakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r -hitung > dari 0,3 (Sugiyono; 2015: 219). Variabel penelitian dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* > dari 0,60 (y, 2015: 232). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan bantuan software *SPSS versi 25 for windows*. Selanjutnya dilakukan analisis inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, Adapun langkah-langkah pengujiannya sesuai Solimun *et al.* (2017:110) yaitu evaluasi *Goodness of Fit* dan Pengujian Hipotesis. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian adalah *Warp Partial Least Square (WarpPLS)*, menggunakan alat bantu WarpPLS versi 6.0

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Berdasarkan pengolahan data menggunakan SPSS versi 25 terhadap uji instrumen penelitian di peroleh hasil sebagai berikut:

Uji Validitas

Berikut ini hasil pengujian validitas dengan perhitungan koefisien korelasi *Pearson Product Moment*, yang ditunjukkan pada Tabel 2:

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Koef. Korelasi Sig	Nilai Kritis	Keterangan
Orientasi Pasar (OP)	OP1.1	0,558	0,3	Valid
	OP1.2	0,541	0,3	Valid
	OP1.3	0,661	0,3	Valid
	OP1.4	0,678	0,3	Valid
	OP1.5	0,546	0,3	Valid
	OP2.1	0,798	0,3	Valid
	OP2.2	0,790	0,3	Valid
	OP2.3	0,634	0,3	Valid
	OP2.4	0,837	0,3	Valid
	OP3.1	0,587	0,3	Valid
	OP3.2	0,468	0,3	Valid
	OP3.3	0,667	0,3	Valid
	OP3.4	0,518	0,3	Valid
	OP3.5	0,646	0,3	Valid
	Keunggulan Bersaing (KB)	KB1.1	0,629	0,3
KB1.2		0,778	0,3	Valid
KB1.3		0,730	0,3	Valid
KB2.1		0,788	0,3	Valid
KB2.2		0,731	0,3	Valid

	KB3.1	0,840	0,3	Valid
	KB3.2	0,774	0,3	Valid
	KB3.3	0,721	0,3	Valid
	KB4.1	0,712	0,3	Valid
	KB4.2	0,788	0,3	Valid
	KB5.1	0,566	0,3	Valid
Kinerja (K)	K1.1	0,661	0,3	Valid
	K1.2	0,795	0,3	Valid
	K1.3	0,760	0,3	Valid
	K1.4	0,796	0,3	Valid
	K2.1	0,495	0,3	Valid
	K2.2	0,751	0,3	Valid
	K2.3	0,661	0,3	Valid
	K2.4	0,465	0,3	Valid
	K2.5	0,656	0,3	Valid
	K3.1	0,858	0,3	Valid
	K3.2	0,800	0,3	Valid
	K3.3	0,823	0,3	Valid
	K3.4	0,750	0,3	Valid
	K4.1	0,753	0,3	Valid
	K4.2	0,644	0,3	Valid
K4.3	0,493	0,3	Valid	
K4.4	0,505	0,3	Valid	
K4.5	0,722	0,3	Valid	

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh nilai koefisien korelasi (r hitung) > dari 0,3 untuk item pernyataan semua variabel bebas dan variabel terikat dapat dinyatakan valid (Sugiyono; 2015: 219).

Uji Reliabilitas

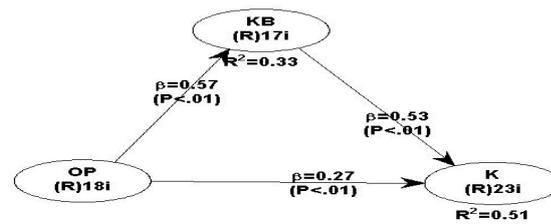
Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Kesimpulan
Orientasi Pasar (OP)	0,876	0,6	Reliabel
Keunggulan Bersaing (KB)	0,910	0,6	Reliabel
Kinerja (K)	0,935	0,6	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai *cronbach alpha* dari semua variabel > dari 0.6, maka semua variabel dinyatakan reliabel (Sugiyono, 2015: 232).

Berdasarkan hasil pengolahan dengan WarpPLS 6.0 diperoleh persamaan struktural sebagai berikut



Gambar 2 Full Model

Berdasarkan Gambar 2 diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

Persamaan 1: $KB = 0,57 OP$

Persamaan 2: $K = 0,27 OP + 0,53 KB$

Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Goodness of fit Model dilakukan guna mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Evaluasi *Goodness of fit Model* dalam WarpPLS terdapat 10 kriteria. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan WarpPLS 6 diperoleh hasil *Goodness of fit Model* pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

No.	Model Fit and quality indices	Kriteria Fit	Hasil	Keterangan
1	Average path coefficient (APC)	$p < 0.05$	$p < 0.001$	Signifikan
2	Average R-squared (ARS)	$p < 0.05$	$p < 0.001$	Signifikan
3	Average adjusted R-squared (AARS)	$p < 0.05$	$p < 0.001$	Signifikan
4	Average block VIF (AVIF)	Acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.482	Ideally
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	Acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.881	Ideally
6	Tenenhaus GoF (GoF)	Small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36	0.455	Large
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	Acceptable if $\geq 0,7$, ideally = 1	1.000	Idelaly
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	Acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	1.000	Idelaly
9	Statistical suppression ratio (SSR)	Acceptable if ≥ 0.7	1.000	Acceptable
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	Acceptable if ≥ 0.7	1.000	Acceptable

Berdasarkan hasil *output general result* pada Tabel 4 dapat dikatakan semua kriteria yang ada sudah terpenuhi, karena 10 (sepuluh) ketentuan yang ada berada pada kriteria dikatakan *fit*.

Pengujian Hipotesis (*resampling*).

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bila nilai *p value* \leq dari *level of significance* (0,05) maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel *eksogen* dan variabel *endogen*. Berdasarkan hasil pengolahan diperoleh hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

<i>Eksogen</i>	<i>Endogen</i>	<i>P Value</i>	Keputusan
OP	KB	0,01	Signifikan
OP	K	0,01	Signifikan
KB	K	0,01	Signifikan

Berdasarkan Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing menghasilkan nilai *P value* sebesar 0,001, maka orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Bintang 3 di Surabaya. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja menghasilkan nilai *P value* sebesar 0,01, maka orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja Hotel Bintang 3 di Surabaya.. Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja menghasilkan nilai *P value* sebesar 0,01, maka keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja Hotel Bintang 3 di Surabaya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Anggraini *et al.* (2014); Medhika *et al.* (2018); dan Sugiyarti (2015), yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan. Artinya apabila hotel dalam pelaksanaan kegiatan menekankan pada orientasi pasar diharapkan akan memiliki kelebihan karena akan memiliki informasi dan pengetahuan tentang pelanggan. Dimana informasi yang diperoleh menjadi pedoman dalam menghasilkan produk dan pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Anshori (2010: 45) menyatakan orientasi pasar merupakan perilaku suatu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, berorientasi pesaing, penyebaran informasi tentang pasar keseluruhan unit di organisasi serta cepat dalam merespon dengan berkoordinasi pada seluruh unit, menetapkan waktu penyampaian kepada konsumen, serta menetapkan keuntungan. Selain itu, orientasi pasar merupakan salah satu sumber daya dalam mencapai keunggulan bersaing dan merupakan budaya organisasi yang efektif dalam penciptaan nilai yang unggul bagi pelanggan serta kinerja bisnis perusahaan (Anshori, 2010: 11),.

Suatu hotel akan dapat bertahan ditengah tingkat persaingan yang tinggi apabila memiliki keunggulan bersaing (Dewi, dan Ekawati 2017), maka hotel perlu memiliki keunggulan bersaing dibandingkan hotel bintang 3 lainnya serta adanya koordinasi yang baik dengan unit kerja yang ada. Selain itu dalam pelaksanaan pekerjaan berorientasi pada pelanggan. Hotel akan memiliki keunggulan bersaing apabila terus melakukan perbaikan pada kegiatan yang dilakukan, cepat merespon tindakan yang dilakukan pesaing, dan mendiskusikan setiap strategi yang dilakukan pesaing.

Orientasi pasar akan efektif dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing, yang dimulai dari perencanaan dan koordinasi unit kerja pada hotel dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan dari para pelanggan (Sulaeman, 2018). Selain itu apabila kegiatan yang dilaksanakan berorientasi pada pasar akan memperoleh banyak keuntungan, dimana pengelola hotel memiliki pengetahuan dan informasi lebih tentang pelanggan. Pengetahuan dan informasi tentang pelanggan dipergunakan sebagai sumber menghasilkan produk dan pelayanan yang sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan. Selain itu apabila pelaksanaan kegiatan operasional menekankan pada orientasi pasar akan diperoleh suatu keunggulan bersaing, misalnya dalam melakukan inovasi produk dan pelayanan yang akan diberikan dengan mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan, seperti kamar yang bersih, fasilitas pendukung, lingkungan yang bersih dan nyaman, tenang dan aroma udara yang bebas bau asap rokok.

Selain itu untuk dapat memiliki keunggulan bersaing maka harus ada komitmen seluruh jajaran manajemen dan karyawan yang berorientasi pada pelanggan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, serta menekankan pada kepuasan pelanggan yang berkunjung dari sejak datang sampai *check out* menerima pelayanan yang memuaskan, seperti tamu menerima penyambutan yang ramah dan disediakan *welcome drink* yang merupakan ciri khas hotel. Hal tersebut akan dapat tercapai apabila ada komitmen seluruh jajaran manajemen dan karyawan setiap unit kerja yang saling berkolaborasi dalam upaya memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Adanya kerjasama yang baik maka pelanggan akan puas terhadap pelayanan yang diberikan selama berada di hotel, misal unit kerja *F & B Service* dan *Kitchen*, dimana bagian *F & B Service* menyampaikan persediaan kapasitas makanan yang ada pada bagian *kitchen*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel. Hasil penelitian yang dihasilkan sejalan dengan penelitian Anshori (2010); Usvita (2015) yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan teori, orientasi pasar secara langsung maupun tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Anshori, 2010: 56). Tjiptono dan Chandra (2008: 94) mengatakan strategi orientasi pasar yang sukses akan mendorong tercapainya kinerja yang superior.

Ukuran keberhasilan manajemen hotel dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dilihat dari kinerja yang dihasilkan melalui peningkatan jumlah pengunjung yang menginap. Apabila hotel dalam pelaksanaan kegiatan menekankan pada orientasi pasar akan memberikan dampak terhadap kinerja hotel, karena hotel akan mempunyai kelebihan yaitu memiliki pengetahuan tentang pelanggan yang akan digunakan sebagai informasi dalam menyediakan produk dan pelayanan sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, pihak hotel harus cepat dalam merespon setiap perubahan yang ada, seperti perubahan lingkungan, teknologi informasi, perubahan gaya hidup konsumen, serta pendapatan. Misalnya pada perubahan gaya hidup, dimana pelanggan dalam memutuskan untuk menginap tidak hanya melihat fasilitas kamar tetapi juga melihat fasilitas pendukung lainnya seperti ketersediaan makanan dan minuman yang enak, hotel bebas asap rokok, lingkungan yang bersih, serta pelayanan yang ramah dan sopan.

Selain itu juga penting bagi manajemen hotel untuk mengetahui dan memahami perubahan persepsi konsumen dan pesaing, maka perlu untuk terus diberikan pelatihan kepada karyawan untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan dan selalu menyampaikan informasi tentang pelanggan dan pesaing untuk setiap unit kerja sehingga diharapkan akan dapat menghasilkan produk dan pelayanan yang baru guna memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Perlu diketahui bahwa orientasi pasar tidak selalu berhubungan dengan pertumbuhan keuntungan, tetapi juga penting untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab terjadinya penurunan keuntungan atau penurunan tingkat hunian. Misalkan terjadinya

pembatalan pemesanan kamar, disini pihak hotel harus mengali informasi tentang penyebab pembatalan dan nantinya informasi yang diperoleh akan digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kondisi pasar saat ini untuk mengantisipasi tidak terulang kembali masalah yang sama sebab kalau hal tersebut tidak mendapat perhatian akan dapat memengaruhi kinerja hotel.

Bila suatu perusahaan memiliki suatu keunggulan bersaing maka perusahaan memiliki kekuatan dalam menghadapi persaingan sebab produk yang dihasilkan tetap diminati pelanggan (Manambing *et al*, 2018). Tujuan suatu perusahaan perlu memiliki keunggulan bersaing adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Indah dan Devie, 2013).

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Indah dan Devie (2013), Usvita (2015), dan Alipour dan Mohammad (2011) yang menyatakan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya apabila pihak hotel memiliki suatu keunggulan bersaing dibandingkan pesaing maka akan meningkatkan kinerja hotel. Selain itu, dengan memiliki suatu keunggulan bersaing yang tidak dimiliki dan sulit untuk ditiru pesaing sehingga akan memudahkan dalam memasarkan produk dan pelayanan kepada konsumen yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja hotel (Aryana *et al*, 2017).

Menurut Porter (1994: 3), keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung dari kinerja pemasaran perusahaan dalam upaya menghadapi persaingan. Dimana keunggulan bersaing akan diartikan sebagai strategi *benefit* perusahaan melakukan kerjasama dalam menghasilkan suatu keunggulan bersaing yang lebih efektif. Porter juga menyatakan bahwa kekuatan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang diciptakan perusahaan kepada konsumen, dimana kemampuan bersaing akan dapat menentukan kemampuan laba suatu perusahaan.

Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja pemasaran perusahaan dalam upaya menghadapi persaingan (Porter, 1994: 3). Dimana keunggulan bersaing merupakan strategi *benefit* perusahaan dalam menerapkan kerjasama guna menghasilkan keunggulan bersaing yang efektif pada pasarnya. Selain itu, kekuatan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan pihak hotel kepada pelanggan serta kemampuan bersaing untuk menentukan kemampuan hotel. Bila perusahaan memiliki keunggulan bersaing maka perusahaan memiliki kekuatan dalam menghadapi persaingan karena produk yang dihasilkan diminati pelanggan (Manambing, 2018). Adapun tujuan dari suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing adalah untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Indah dan Devie, 2013).

Sangat penting bagi suatu hotel untuk memiliki keunggulan dalam bersaing untuk dapat meningkatkan kinerja, seperti menyediakan beberapa tipe kamar disesuaikan dengan permintaan yang ada selama ini dan yang sedang tren, menyediakan pilihan area kamar, misal area bebas rokok dan area rokok, serta menyediakan area bermain apabila tamu yang pengunjung yang datang adalah keluarga yang membawa anak.

5. Penutup

Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, artinya pihak manajemen hotel dalam meningkatkan keunggulan bersaing maka kegiatan yang dilakukan harus berorientasi pada pelanggan, pesaing, dan adanya koordinasi yang baik diantara unit kerja, serta adanya komitmen seluruh unit kerja untuk melaksanakan kegiatan berorientasi pada kebutuhan dan keinginan pelanggan dan kepuasan pelanggan pada produk dan pelayanan yang diberikan. Selain itu, berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel. Untuk meningkatkan kinerja hotel maka manajemen hotel dalam melaksanakan setiap kegiatannya harus berorientasi pada pasar, artinya setiap kegiatan yang dilaksanakan berorientasi pada pelanggan, pesaing, dan

harus terbentuknya koordinasi yang baik antar unit kerja, serta yang tidak kalah pentingnya adalah semua kegiatan ditujukan pada kepuasan pelanggan. Selain itu berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja suatu hotel. Artinya guna meningkatkan kinerja maka penting bagi pihak hotel memiliki suatu keunggulan dalam upaya memenangkan persaingan, misalnya menyediakan area bagi orangtua yang membawa anak, menyediakan makanan dan minuman yang menjadi ciri khas hotel tersebut seperti tersedia pilihan nasi goreng rawon. Dalam penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel *customer relationship* dan kebijakan-kebijakan pemerintah bagi industri hotel.

Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini dapat dilaksanakan karena ada pihak internal maupun eksternal yang memberikan dukungan.

1. Kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) yang telah pelaksanaan penelitian dan memberikan dana penelitian
2. Kepada Pihak Manajemen Hotel Bintang 3 di Surabaya yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi angket kuesioner.

Daftar Pustaka

- Adeyeye, T. C. (2013). Impact Of Customer Relationship Management On Perceived Bank Performance In Oyo Town, Nigeria, *International Business and Management*, 6 (2):. 137-146.
- Afsharghasemi, A., Zain, M., Sambasivan, M., dan , Imam, S. N. S. (2013). Market Orientation, Government Regulations, Competitive Advantage, and Internasionalization of SMEs: A Study in Malaysia, *Journal of Business Administration Reaseach*, 2 (2): 13-22.
- Akhmad, S., Sukrina, H. R., dan Abidin, M. Z. (2017). Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada UMKM Kopiah Haji di Kabupaten Hulu Sungai Tengah), *Prosiding Seminar Nasional AML*, pp. 26-33.
- Alipour, M., dan Mohammad, M. H. (2011). The Effect of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor, *Global Journal Of Management And Business Research*, 11 (5): 27-35
- Anggraini, N; Marnis, dan Samsir. (2014). Strategi Orientasi Pasar, Inovasi, dan Oreintasi Pembelajaran Pengaruhnya Terhadap Kinerja Usaha Serta Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing (studi pada Industri Jasa Salon Kecantikan dan SPA Di Kota Pekanbaru), *Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan*, IV (12); 295-310.
- Anshori, Y. (2010). *Manajemen Startegi Hotel (Strategi Meningkatkan Inovasi dan Kinerja)*, Edisi Pertama, ITS Press, Surabaya.
- Anshori, Y. (2011). Pengaruh Orientasi Pasar, Intellectual Capital, dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi (Studi Kasus Pada Industri Hotel Di Jawa Timur), *Jurnal Integritas-Jurnal Manajemen Bisnis*, 3 (3): 317-329.
- Arbawa, D. L dan Wardoyo, P. (2018). Keunggulan Bersaing Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Kendal), *Jurnal Sains Pemasaran*, 1 (1): 56-75.
- Aryana, I. N., Wardana, I. M., dan Yasa, N.N.K. (2017). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Sistem Informasi dan Customer Intimacy Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Industri Perhotelan Di Bali), *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6 (4): 1343-1364

- Dewi, N. M. P., dan Ekawati, N.W. (2017). Peran Keunggulan Bersaing Dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran, *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6 (9): 4947-4977.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*, Cetakan Keempat, Penerbit ALFABETA, Bandung.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi kelima. BP Undip. Semarang.
- Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business*, Cetakan Pertama, PT Grasindo, Jakarta.
- Ibrahim, R dan Primiana, I. (2015). Influence of Strategic Competitive Advantage on Cooperation Performance, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3 (4): 1-18.
- Indah, D.P dan Devie. (2013). Analisa Pengaruh *Customer Relationship Management* Terhadap Keunggulan Bersaing dan kinerja Perusahaan, *Business Accounting Review*, 1 (2): 50-60.
- Kirom, B. (2015). *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*, Edisi Revisi, Pustaka Reka Cipta, Bandung.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., dan Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation of Source of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, Vol. 11: 1-39.
- Manambing, A., Mandey, S., dan Tielung, M. V. J. (2018). Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus UMKM Kuliner Tinutuan di Manado, *Jurnal EMBA*, 6 (4): 3803-3812.
- Manurung, M. T., Sugiarto, J., dan Munas, B. (2016). Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara, *Jurnal Bisnis Strategi*, 25 (2): 171-184.
- Mardiyono, A. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Tinjauan Teoritis), *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4 (1): 48-58
- Medhika, N. G. A. J., Giantari, I. G. A. K dan Yasa, N. N. K. (2018). Peran Keunggulan Bersaing Dalam Memediasi Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Dengan Kinerja UKM, *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 1 (2): 183-195.
- Nawawi, I. (2015). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Cetakan kedua, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Nurtiah, (2016), Pengaruh Orientasi Pasar dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pemasaran, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6 (2): 213-226.
- Olusola, O. A. (2011). " Accounting Skill As a Performance Factor For Small Businesses In Nigeria". *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2 (5): 372-378.
- Porter, M. E. (1994). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Binarupa Aksara, Jakarta Barat.
- Sari, N; Marnis; dan Samsir. (2014). Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi pada Grand Zuri Group Hotel di Pekanbaru), *Jurnal Ekonomi*, 22 (3): 88-106.
- Setyawati, A. H. (2013). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan sebagai Prediksi Variabel Moderasi (Survey pada UMKM Perdagangan di Kabupaten Kebumen), *Jurnal Marketing*, 12 (2): 20-31.
- Shehu, A.M. dan Rosli, M. (2014). The Relationship Between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture, *International Journal of Business and Social science*, 5 (9) 1: 159-168.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Cetakan ke-1. Alfabeta. Bandung

- Sugiyarti, G. (2015). Membangun Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar dan Inovasi Produk (Studi Empiris Pada Industry Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di Kota Semarang), *Jurnal Ilmiah Serat Acitya –UNTAG Semarang*, 4 (2): 110-123
- Solimun., Fernandes, A. A. R., dan Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat, Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. cetakan ke-2. UB Press. Malang.
- Sulaeman, M. (2018). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada Industri Tahu di Sentra Industri Tahu Kota Banjar), *Journal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, 2 (1): 153-165
- Tjiptono, F. (2011). *Pemasaran Jasa*, Edisi Pertama, Bayumedia Publishing: Anggota IKAPI Jatim
- Tjiptono, F dan Chandra, G. (2008). *Service, Quality and Satisfaction*, ANDI, Yogyakarta
- Usvita, M. (2015). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada UKM Pangan Dinas PERINDAGTAMBEN Kotan Padang), *e-jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3 (1): 31-37
- Wang, H. C; Kuan, Y. C; Shiu, C. C. (2012). Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects Of External Environmental Factors, *ELSEVIER- International Journal of Hospitality Management*, 31: 119-129.
- Widarti, P. (2023). Sektor Perhotelan Jatim 2023 Diproyeksi Makin Ramai <https://surabaya.bisnis.com/read/20230106/532/1615654/sektor-perhotelan-jatim-2023-diproyeksi-makin-ramai>.
- Yakin, A.H dan Suhaen, T. (2020). Peranan Orientasi Pasar dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing pada UMKM Lampu Gentur Cianjur, *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 6 (1) <https://phrijawatimur.com/data-statistik-jumlah-hotel-tingkat-hunian-kamar-dan-rata-rata-harga-kamar-hotel-kota-surabaya/> Tahun 2020. (Di Akses 01 Juli 2024).