

THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL, ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION AND MARKET ORIENTATION ON COMPETITIVE ADVANTAGE (CASE STUDY ON HOSPITALITY INDUSTRY IN CENTRAL JAVA)

Ricky Yohanes¹, Retno Hidayati¹

¹Faculty of Economics and Busines, Universitas Diponegoro Semarang
email: *Ry1405@yahoo.com*

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of human capital, entrepreneurial orientation and market orientation on competitive advantage in the hospitality or hotel service industry in Central Java. The method of data collection is done through a questionnaire. The population in this study are all lodging or hotel service business people in Central Java. there were 150 respondents involved in this study which resulted from random sampling. Data analysis was done by multiple regression. The results obtained in this study are human capital, entrepreneurial orientation and market orientation influence the competitive advantage in the hospitality or hotel service industry in Central Java.

Keywords: *Competitive advantage, human capital, entrepreneurial orientation, market orientation*

PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya pariwisata di suatu daerah maka akan menumbuhkan industri jasa penginapan atau hotel. Jasa penginapan atau hotel menjadi sangat penting karena menjadi kebutuhan tempat untuk beristirahat, menginap, meeting, maupun merencanakan kegiatan lain sambil berwisata. Hotel merupakan suatu organisasi yang bergerak dibidang jasa dengan fokus kegiatannya adalah untuk melayani tamu hotel melalui pelayanan yang berkualitas. Hotel diharuskan memiliki bentuk pelayanan yang terbaik untuk ditawarkan kepada tamu agar tamu hotelnya memilih jasanya.

Oleh sebab itu, perusahaan harus mulai memikirkan pentingnya keunggulan bersaing secara lebih matang melalui kualitas pelayanan, karena semakin disadari kini pelayanan merupakan aspek vital dalam rangka mempertahankan bisnis dan memenangkan persaingan (Tjiptono, 2009). Jawa Tengah merupakan daerah yang mengalami pertumbuhan sektor industri di bidang jasa penginapan. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Jawa Tengah jumlah wisatawan di Jawa Tengah meningkat sebesar 30,4 persen dari tahun 2016 ke tahun 2017. Berikut adalah tabel data pertumbuhan jumlah wisatawan di Jawa Tengah dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017.

Tabel 1. Jumlah Wisatawan di Jawa Tengah

Tahun	Pendatang dalam negeri	Pendatang mancanegara	Jumlah (orang)	Persentase Pertumbuhan	Persentase Pertumbuhan kumulatif
2013	1.263.700	2.633	1.266.333	-	-
2014	1.525.824	2.725	1.528.549	20,7%	20,7%
2015	2.111.028	3.331	2.114.359	38,3%	59%
2016	2.223.500	3.209	2.226.709	5,31%	64,31%
2017	2.899.947	3.367	2.903.314	30,4%	94,71%

(Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Tengah,2017)

Pertumbuhan jumlah wisatawan tersebut menjadi peluang bagi industri jasa penginapan di daerah Jawa Tengah. Data tersebut menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan sejak tahun 2013 hingga tahun 2017 sebesar 94,71%.

Pertumbuhan tersebut mengakibatkan banyaknya investor yang menanamkan modalnya pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah. Hal ini terlihat dari banyaknya pembangunan penginapan atau hotel di Jawa Tengah.

Tabel 2. Perubahan Persentase Tingkat Hunian Kamar

Tahun	Persentase Tingkat Hunian	Perubahan
2011	28,53	-
2012	30,31	+1,78
2013	30,86	+0,55
2014	32,12	+1,26
2015	30,18	-1,94
2016	30,78	+0,60
2017	30,4	-0,38

(Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Tengah, 2017)

Namun berdasarkan data, ternyata pertumbuhan penginapan atau hotel di Jawa Tengah tersebut tidak sejalan dengan pertumbuhan hunian kamar yang terjadi sejak tahun 2014. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan performa industri jasa penginapan di daerah Jawa Tengah. Berikut adalah data tingkat rata-rata hunian kamar di daerah Jawa Tengah. Tahun 2014, persentase tingkat hunian kamar adalah 32,12 persen. Tahun 2015 terjadi penurunan 1,94 persen. Tahun 2016 dan tahun 2017 masih memiliki tingkat hunian kamar di bawah tahun 2014.

Keunggulan bersaing menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan bagi pelaku industri jasa penginapan dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Bisnis yang dapat mencapai keunggulan bersaing akan memiliki keunggulan dalam bisnis, sehingga pelaku bisnis perlu mengetahui aspek-aspek yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan. Banyak faktor yang dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, diantaranya adalah karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki kemampuan maka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, dapat memberikan pelayanan terbaik, dan ide untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada. Faktor orientasi kewirausahaan juga dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini dikarenakan dengan adanya orientasi kewirausahaan maka dapat menentukan langkah inovasi dan pengambilan keputusan strategi yang akan diimplementasikan dalam bisnis tersebut untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing (Frederiksen, 2018).

Selain itu faktor orientasi pasar juga dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Adanya orientasi pasar pada industri jasa penginapan merupakan salah satu penentu dari keunggulan bersaing, hal ini dikarenakan industri jasa penginapan memiliki pasar yang dinamis sehingga membuat pelaku bisnis harus mampu memahami keinginan dan kebutuhan pasar yang selalu berubah dari waktu ke waktu.

Berdasarkan hal tersebut maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul Pengaruh Modal

Manusia, Orientasi Kewirausahaan, Dan Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing.

Pertumbuhan penginapan atau hotel yang terjadi di Jawa Tengah tidak sejalan dengan pertumbuhan hunian kamar. Hal ini dikarenakan terjadinya penurunan performa industri jasa penginapan atau hotel. Kondisi tersebut membuat faktor keunggulan bersaing menjadi aspek penting yang harus diperhatikan pelaku industri jasa penginapan apabila menginginkan untuk bertahan menghadapi persaingan bisnis yang ketat.

Berdasarkan uraian diatas, beberapa teori yang bisa dikaji dalam penelitian ini. Pertama, *human capital* diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individunya, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata-mata dilihat dari individual tapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun luar perusahaan. *Human capital* merupakan segala sesuatu mengenai manusia dengan segala kapabilitas yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuan. *Human capital* merupakan nilai tambah bagi perusahaan dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen Indikator yang digunakan untuk mengukur *human capital* adalah pengalaman kerja yang dimiliki para pekerja, pelatihan, penguasaan pekerjaan oleh seluruh sumber daya manusia, tingkat kreatifitas pekerja dalam melakukan variasi bidang pekerjaan, kemampuan sumber daya manusia dalam melakukan pengembangan proses.

Selanjutnya, Orientasi kewirausahaan adalah mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi tersebut bisa berupa ide inovatif, peluang, cara yang lebih baik dalam menjalankan sesuatu. Hasil akhir dari proses tersebut adalah penciptaan usaha baru yang dibentuk pada kondisi resiko atau ketidakpastian. Kewirausahaan

merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif berdaya, bercrepta, berkarsa dan bersahaja dalam berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *entrepreneurial orientation* adalah frekuensi memunculkan pelayanan baru, signifikansi perubahan pelayanan, sikap proaktif dalam menangkap peluang, antisipasi masa depan, keberanian dalam pengambilan keputusan yang beresiko, tingkat dukungan terhadap keputusan beresiko.

Yang ketiga, orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dapat menghasilkan suatu yang terbaik bagi pembeli serta menghasilkan superior performance bagi perusahaan. Orientasi pasar sebagai penetapan sasaran konsumen strategis dan membangun organisasi yang berfokus pada layanan konsumen, memberikan dasar persaingan yang berfokus ke dalam, memberi layanan yang sesuai dengan harapan para konsumen, sehingga berhasil memenangkan suatu persaingan. Pandangan serupa dikemukakan. Orientasi pasar mencerminkan kompetensi dalam memahami pelanggan. Karena itu, mempunyai peluang memberi kepuasan pada pelanggan sama halnya dengan kemampuannya dalam mengenali gerak-gerik pesaingnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar meliputi tingkat kesesuaian strategi dengan nilai pelanggan, komitmen pekerja untuk kepuasan pelanggan, analisa program competitor, kecepatan dalam menanggapi program competitor, tingkat integrasi antar fungsi, tingkat penyebaran informasi.

Keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Keunggulan bersaing merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya. Indikator yang digunakan untuk

mengukur keunggulan bersaing adalah tingkat keunggulan kualitas, difrensiasi produk dan jasa, keunikan benefit, kecepatan memperoleh keunggulan.

Keunggulan bersaing dapat dipengaruhi oleh modal manusia, orientasi kewirausahaan, dan orientasi pasar. Oleh karena itu, peneliti melakukan beberapa penjabaran perumusan masalah yang terkait dengan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing industri jasa penginapan di Jawa Tengah?
2. Apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing industri jasa penginapan di Jawa Tengah?
3. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing industri jasa penginapan di Jawa Tengah?

Hipotesis Penelitian

Benevise dan Cortini (2010) menyatakan bahwa modal manusia atau modal insane merupakan konstruk yang ada dalam level individu. Modal ini dianggap oleh banyak peneliti (misalnya : Carter dan Carter, 2009 ; Ismail et al., 2012 ; Kam, 2005) merupakan modal yang paling penting dalam modal intelektual karena modal ini merupakan sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Kemudian de Pablos (2004) menyatakan dari pengetahuan yang ada dalam organisasi seperti *competitive intelligence* akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Lebih lanjut Bontis (1998) menjelaskan human capital merupakan aset organisasi yang darinya akan muncul sumber untuk mencapai keunggulan bersaing.

Benevise dan Cortini (2010) menyatakan bahwa modal manusia merupakan konstruk yang ada dalam level individu. Modal ini merupakan modal yang paling penting dalam modal intelektual karena modal ini merupakan sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Pengetahuan yang ada dalam organisasi seperti *competitive intelligence* akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Human capital merupakan aset organisasi yang darinya akan muncul sumber untuk mencapai keunggulan bersaing.

H1 : Human Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Tingginya keunggulan bersaing jasa penginapan atau hotel salah satunya disebabkan oleh pengaruh orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pelaku bisnis tersebut. Perusahaan

yang berorientasi kewirausahaan akan mampu menjadikan karyawannya untuk berinovasi sehingga dapat menciptakan strategi bersaing yang lebih unik atau menarik dibanding dengan pesaingnya dan meningkatkan nilai keunggulan bersaing perusahaan.

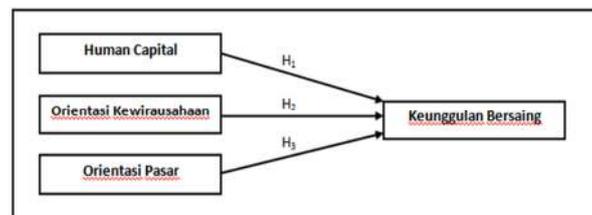
H2 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi pasar merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan sejalan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya. Budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan. Tingginya keunggulan bersaing bisnis jasa penginapan atau

hotel salah satunya disebabkan oleh pengaruh orientasi pasar yang dimiliki oleh pelaku bisnis tersebut. Dimana semakin tinggi nilai orientasi pasar yang dimiliki perusahaan jasa penginapan atau hotel akan semakin tinggi juga nilai keunggulan bersaing perusahaan jasa penginapan atau hotel tersebut.

H3 : Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu, ditemukan banyak faktor yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing industri jasa penginapan atau hotel antara lain adalah human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar. Hubungan antara human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dan keunggulan bersaing dijelaskan dalam kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada pemilik atau general manager dari industry jasa penginapan. Selain itu juga digunakan data sekunder yang diperoleh melalui informasi daftar direktori industri jasa penginapan di daerah Jawa Tengah yang didapat dari BPS Jawa Tengah.

Variabel Penelitian

Ada 4 (empat) variabel utama yang menjadi fokus penelitian ini. Variabel bebas terdiri dari human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar selanjutnya disebut variabel X1, X2, X3, sedangkan variabel terikatnya adalah keunggulan bersaing, selanjutnya disebut variabel Y.

Keunggulan Bersaing	: Y
Human Capital	: X1
Orientasi Kewirausahaan	: X2
Orientasi Pasar	: X3

Skala Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan untuk mengukur jawaban responden dalam penelitian ini mengacu pada Skala Likert (*Likert Scale*) yang dibuat dengan menggunakan skala 1–7 agar mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor sebagai berikut :

- Jawaban sangat setuju diberi *score* 7
- Jawaban setuju diberi *score* 6
- Jawaban agak setuju diberi *score* 5
- Jawaban netral diberi *score* 4
- Jawaban kurang setuju diberi *score* 3
- Jawaban tidak setuju diberi *score* 2
- Jawaban sangat tidak setuju diberi *score* 1

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh industri jasa penginapan non bintang di daerah Jawa Tengah. Pada direktori hotel dan jasa akomodasi di Jawa Tengah pada tahun 2014, tercatat sebanyak 1.342 penginapan non bintang di Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*, penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumusan Ferdinand (2014): $N = (5 \times \text{jumlah indikator yang digunakan}) = 5 \times 26 = 130$. Sehingga sampel yang digunakan adalah 150 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Penelitian ini memilih subjek penelitian dengan acuan pemilik atau general manager yang merupakan orang yang paling mengerti dan mengetahui mengenai bisnis dalam bidang jasa penginapan ini. Selain itu penulis juga melakukan observasi di lapangan dan studi dokumentasi untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan penelitian.

Metode Analisis

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian selanjutnya dianalisis dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas. Berdasarkan tabel 3.1. dijelaskan mengenai validitas item kuesioner. Dengan bantuan program SPSS diperoleh angka Corrected Item Total Correlation /r hitung yang terlihat seluruh r hitung lebih besar bila dibandingkan r tabel product moment = 0,134 (dengan $\alpha=5\%$, $df = n-k-2 = 148$) maka butir pertanyaan instrumen penelitian adalah valid.

Tabel 3.1.
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item/ Kode	Corrected Item Total Correlation/ r hitung	Keterangan
Human Capital (X1)	X1.1	0,683	Valid
	X1.2	0,707	Valid
	X1.3	0,672	Valid
	X1.4	0,452	Valid
	X1.5	0,722	Valid
	X1.6	0,478	Valid
Orientasi Kewirausahaan (X2)	X2.1	0,757	Valid
	X2.2	0,726	Valid
	X2.3	0,517	Valid
	X2.4	0,471	Valid
	X2.5	0,741	Valid
	X2.6	0,738	Valid
Orientasi Pasar (X3)	X3.1	0,777	Valid
	X3.2	0,780	Valid
	X3.3	0,756	Valid
	X3.4	0,746	Valid
	X3.5	0,584	Valid
	X3.6	0,576	Valid
Keunggulan Bersaing (Y)	Y1.1	0,447	Valid
	Y1.2	0,714	Valid
	Y1.3	0,797	Valid
	Y1.4	0,794	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 3.2 terlihat semua variabel memiliki Cronbach alpha lebih besar dari 0,60, sehingga instrumen penelitian ini dapat

dikatakan andal (reliabel) dan dapat dipakai sebagai alat ukur.

Tabel 3.2.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Cronbach Alpha
1.	Human Capital (X1)	0,833
2.	Orientasi Kewirausahaan (X2)	0,861
3.	Orientasi Pasar (X3)	0,885
4.	Keunggulan Bersaing (Y)	0,841

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Adapun bentuk

persamaan regresi linear berganda yang digunakan dapat dirumuskan: (Gujarati, 1997)

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

Keterangan;.

Y : variabel terikat : keunggulan bersaing.
 α : koefisien konstanta.
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: koefisien variabel bebas human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar

X1, X2, X3 : variabel bebas human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar
 E : faktor pengganggu

Berdasarkan analisis regresi berganda dengan program SPSS diperoleh hasil seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 5. Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.008	1.572		1.277	.204
	X1	.154	.046	.218	3.353	.001
	X2	.286	.050	.394	5.760	.000
	X3	.171	.042	.278	4.051	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.1. di atas dapat dibuat persamaan regresi seperti terlihat berikut ini :
 $Y = 2,008 + 0,154X_1 + 0,286X_2 + 0,171X_3$
 Hasil dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. α : 2,008

Nilai (*constant*) sebesar 2,008, dapat diartikan bahwa apabila tidak terjadi perubahan pada human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar maka keunggulan bersaing akan mengalami perubahan sebesar 2,008. Hal ini mengindikasikan masih ada variabel lain yang dapat memberikan sumbangan atau pengaruh terhadap keunggulan bersaing.

2. X1 : 0,154

Nilai koefisien regresi human capital (X1) sebesar 0,154 dapat diartikan bahwa jika terjadi peningkatan human capital maka keunggulan bersaing juga akan meningkat sebesar 0,154. Koefisien tersebut mengindikasikan adanya pengaruh human capital terhadap keunggulan bersaing, berarti semakin tinggi human capital maka keunggulan bersaing juga semakin tinggi.

3. X2 : 0,286

Nilai koefisien regresi orientasi kewirausahaan (X2) sebesar 0,286 dapat diartikan bahwa jika terjadi peningkatan orientasi kewirausahaan maka keunggulan bersaing juga akan meningkat sebesar 0,286. Koefisien tersebut mengindikasikan adanya pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, berarti semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka keunggulan bersaing juga semakin tinggi.

4. X3 : 0,171

Nilai koefisien regresi orientasi pasar (X3) sebesar 0,171 dapat diartikan bahwa jika terjadi peningkatan orientasi pasar maka keunggulan bersaing juga akan meningkat sebesar 0,171. Koefisien tersebut mengindikasikan adanya pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, berarti semakin tinggi orientasi pasar maka keunggulan bersaing juga semakin tinggi.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian secara parsial (uji t) menunjukkan variabel bebas memberikan kontribusi yang positif dan signifikan yang terlihat dengan nilai probabilitas signifikansi di bawah 0,05.

a. Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan tabel 4.1, didapatkan nilai koefisien variabel human capital (X1) positif dan signifikansi (p) sebesar 0,001 yang kurang dari 0,05, berarti variabel human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing atau dapat dikatakan hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa human capital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini dapat dipahami karena perusahaan dengan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang tinggi akan menunjang keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri.

Kesimpulan pada pengujian hipotesis pertama ini sesuai dengan pernyataan Li dan Liu (2018) yang menyatakan bahwa modal manusia dalam suatu bisnis yang terlatih dengan baik melalui pelatihan akan mendorong perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan kompetitornya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Liu, C (2017), Jogaratnam, G (2017), Li, Y dan Liu, C (2018), Chahal, H dan Bakshi, P. (2015), Anwar, M., Khan, S. Z dan Khan, N. U. (2018) yang menyatakan bahwa human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

b. Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan tabel 4.1, didapatkan nilai koefisien variabel orientasi kewirausahaan (X2) positif dan signifikansi (p) sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05, berarti variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing atau dapat dikatakan hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mengindikasikan bahwa pengambil keputusan dalam sebuah perusahaan yang memiliki sikap untuk selalu berinovasi, membudayakan serta menjunjung tinggi inovasi dalam perusahaannya akan memiliki tingkat keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.

Kesimpulan pada pengujian hipotesis kedua ini sesuai dengan pernyataan (Sirivanh dan Sateeraroj, 2014) yang menyatakan bahwa sikap proaktif dari pengambil keputusan dalam sebuah perusahaan dapat membawa perusahaan memiliki tingkat keunggulan bersaing yang lebih tinggi. Sementara (Lonial dan Carter, 2015) menyatakan bahwa orientasi perusahaan dalam pengambilan keputusan yang bersifat proaktif dapat ditunjukkan dari persiapan perusahaan untuk masa depan agar dapat menggapai seluruh opportunity yang ada bagi perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamau, G (2016), Sirivanh, T dan Sateeraroj, M. (2014), Lonial, S dan Carter, R (2015), Jogaratnam, G (2017), Rua, O dan Fernández Ortiz (2018) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan

bersaing. Berdasarkan tabel 4.1, didapatkan nilai koefisien variabel orientasi pasar (X3) positif dan signifikansi (p) sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05, berarti variabel orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing atau dapat dikatakan hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis ketiga terbukti bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi terhadap pelanggan yang lebih baik akan memiliki keunggulan dalam memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pasarnya. Kesimpulan pada pengujian hipotesis ketiga ini sesuai dengan pernyataan Lonial dan Carter (2015) yang menyatakan bahwa pelanggan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap suatu perusahaan akan cenderung memilih perusahaan tersebut dibandingkan dengan pesaingnya sehingga perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing terhadap kompetitronya. Tejeddini (2010) menyatakan bahwa orientasi terhadap pesaing yang semakin baik akan membuat perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk menghadapi dan menghindari ancaman dari strategi pesaing sehingga perusahaan dapat menjaga keunggulan bersaing yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini, K. (2010), Lonial, S dan Carter, R (2015), Al-alak, B dan Tarabieh, S (2011), Kamboj, S dan Rahman, Z. (2017), Cho, Y. S. (2015) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pengujian untuk mengetahui pengaruh secara keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan uji F. Uji F digunakan untuk menganalisis bagaimana pengaruh variabel human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing. Pengujian secara bersama-sama atau uji F dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	830.102	3	276.701	39.712	.000 ^b
	Residual	1017.291	146	6.968		
	Total	1847.393	149			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.2, didapatkan nilai F statistik sebesar 39,712 dengan nilai signifikansi (p) 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat

dikatakan bahwa human capital (X1), orientasi kewirausahaan (X2) dan orientasi pasar (X3)

secara bersama-sama berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Pengujian koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase

variasi variabel terikat pada model dapat diterangkan oleh variabel bebas (Gujarati, 1995). Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 ^a	.449	.438	2.63965

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Besarnya koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,449 atau 44,9 persen. Hal ini dapat diartikan bahwa 44,9 persen variasi variabel terikat yaitu variabel keunggulan bersaing pada model penelitian dapat diterangkan oleh variabel bebas yaitu human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, sedangkan sisanya (55,1 persen) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian (selain variabel human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Human capital mempunyai nilai koefisien sebesar 0,154 dan nilai signifikan 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa human capital berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah.
2. Orientasi kewirausahaan mempunyai nilai koefisien sebesar 0,286 dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah.
3. Orientasi pasar mempunyai nilai koefisien sebesar 0,171 dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah.
4. Human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar secara bersama-sama mempunyai nilai koefisien sebesar 39,712 dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. sehingga dapat dikatakan ada pengaruh human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah.

5. Human capital, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah sebesar 44,9 %. Hal ini mengindikasikan masih ada variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah sebesar 55,1 % yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Saran

1. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada industri jasa penginapan di Jawa Tengah dapat dilakukan dengan meningkatkan human capital, mengingat human capital merupakan variabel dari keunggulan bersaing yang memberikan sumbangan atau pengaruh terkecil dalam penelitian ini. Peningkatan human capital dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan mengenai strategi bersaing bagi karyawan agar karyawan lebih memiliki kemampuan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat mendorong perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing.
2. Untuk meningkatkan orientasi kewirausahaan bagi karyawan dapat dilakukan dengan melatih dan membentuk sikap proaktif dan selalu berinovasi, membudayakan serta menjunjung tinggi inovasi dalam perusahaannya agar perusahaan tersebut dapat memiliki tingkat keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.
3. Selain itu untuk meningkatkan orientasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan pemahaman bagi karyawan dalam menganalisa dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pasarnya, selain itu juga meningkatkan orientasi terhadap pesaing agar dapat mengambil keputusan untuk menjaga keunggulan bersaing yang dimilikinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush, S., Masa'deh, R. E., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). *The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary*

- variables between knowledge management infrastructure and organization performance.* Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 13, 279-309.
- Al-alak, B. A., & Tarabieh, S. A. (2011). *Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and market differentiation.* International Journal of Economics and Management Sciences, 1(5), 80-91.
- Anwar, M., Khan, S. Z., & Khan, N. U. (2018). *Intellectual Capital, Entrepreneurial Strategy and New Ventures Performance: Mediating Role of Competitive Advantage.* Business and Economic Review, 10(1), 63-93.
- Assaker, G., Hallak, R., & O'Connor, P. (2018). *Examining heterogeneity through response-based unit segmentation in PLS-SEM: a study of human capital and firm performance in upscale restaurants.* Current Issues in Tourism, 1-16.
- Assauri. 2011. *"Strategic Management: Sustainable Competitive Advantage.* Jakarta: Lembaga Management FEUI.
- Azwar, S., 2014, Reliabilitas dan validitas, edisi 4, Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. 2007. *Resource-Based Theory - Creating and Sustaining Competitive Advantage.* England: Oxford University Press.
- Barney, J. B. dan Hesterly, W. S. 2012. *Strategic Management and Competitive Advantage Concept 4th Edition.* New York: Pearson.
- Bazazo, I., Alansari, I., Alquraan, H., Alzgaybh, Y., & Masa'deh, R. E. (2017). *The Influence of Total Quality Management, Market Orientation and E-Marketing on Hotel Performance.* International Journal of Business Administration, 8(4), 79.
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2000), "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", British Journal of Management, Vol. 11 No. 1, pp. 1-15
- Campo, S., Díaz, A.M., Yagüe, M.J., 2014. *Market Orientation in Mid-Range Service: Urban Hotels: How to Apply the MKTOR Instrument.* Int. J. Hospit. Manage. 43,76–86.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). *Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning.* International Journal of Bank Marketing, 33(3), 376-399.
- Cho, Y. S. (2015). *The Moderating Effects of Market Orientation on Competitive Advantage and the Export Performance of Small and Medium Technology Enterprises,* 40(4), 331-360.
- Clulow, V., Gerstman, J., dan Barry, C. 2003. *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm.* Journal of European Industrial Training. 220-232.
- Cordina, R., Taheri, B., Umit, B., & Gannon, M. (2017). *Market focused learning and entrepreneurial orientation: Improving performance measurement in a travel agency context.* In British Accounting and Finance Association Scottish Area Group Annual Conference 2017 (pp. 1-8).
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Fadda, N., & Sørensen, J. F. L. (2017). *The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(6), 1684-1702.
- Fahy, J. 2000. *The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling-Block On The Road To Understand Sustainable Competitive Advantage.* Journal of European Industrial Training, 94-104.
- Ghozali, Imam. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 7).* Cetakan ke VII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, R. M. 1991. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.* California Management Review.
- Hernández-Perlines, F. (2016). *Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification.* Journal of Business Research, 69(10), 4714-4724.

- Hernández-Perlines, F., & Cisneros, M. A. I. (2018). *The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation. The Case of Family Firms*. Sustainability, 10(6), 1-16.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). *Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies*. Journal of Innovation & Knowledge, 3(3), 154-163.
- Hu, X., Spio-Kwofie, A., & Antwi, H. A. (2018). *The Influence of Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Study of Small Hotels in Ghana*. European Journal of Contemporary Research, 7(1).
- Jogaratnam, G., 2017. *The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry*. International Journal of Hospitality Management, 60, 104-113.
- Kamau, G. G. 2016. *Influence of entrepreneurial marketing orientation on competitive advantage among mobile service providers in Kenya* (Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology).
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). *Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage*. Management Research Review, 40(6), 698-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008. *Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. United States of America: Harvard Business Press
- Khalique, M., Shaari, N., Abdul, J., Isa, A. H. B. M., & Ageel, A. (2011). Role of intellectual capital on the organizational performance of electrical and electronic SMEs in Pakistan. International Journal of Business and Management, 6(9).
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). *The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping*. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 95, 356-371.
- Lee, Y.K., Kim, S.H., Seo, M.K., Hight, K.S., 2015. *Market Orientation and Business Performance: Evidence from Franchising Industry*. Int. J. Hosp. Manage. 44 (1),28–37.
- Li, Y. Q., & Liu, C. H. S. 2018. *The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage-an integrated framework*. International Journal of Hospitality Management.
- Liu, C. H., 2017. *Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital*. International Journal of Hospitality Management, 66, 13-23.
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. 2015. *The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective*. Journal of Small Business Management, 53(1), 94-113.
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). *Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation*. International business review, 26(3), 527-543.
- Marvel, M.R., Davis, J.L., Sproul, C.R., 2014. *Human Capital and Entrepreneurship Research: A Critical Review and Future Directions*. Entrep. Theory Pract.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. Strategic Management Journal, 30(8), 909–920
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). *Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value*. Industrial marketing management, 40(3), 336-345.
- Nieves, J., Quintana, A., 2016. *Human Resource Practices and Innovation in the Hotel Industry: The Mediating Role of Human Capital*. Tour. Hosp. Res. (forthcoming).
- Nikraftar, T., & Momeni, S. (2017). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation on performance of ICT business. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 10(4), 378-391.

- Nyberg, T.P., Moliterno, D., Hale, D.P., 2016. *Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration*. J. Manage. 40 (1), 316–346.
- Pereira-Moliner, J., Font, X., Tari, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). *The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(5), 714-738.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Porter, Michael E. 2008. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon and Schuster
- Prajogo, D. I., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. International Journal of Operations & Production Management, 36(9), 974-994.
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. 2018. *Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage*. Journal of Knowledge Management, 22(2), 257-279.
- Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Tabaeian, R. A., Amani, M., & Mortazavi, M. (2017). The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry. Measuring Business Excellence, 21(4), 273-290.
- Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. G. (2018). *Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry—the mediating role of service quality*. Journal of Knowledge Management.
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). *On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels*. International Journal of Hospitality Management, 75, 67-74.
- Selmi, N., & Chaney, D. (2018). *A measure of revenue management orientation and its mediating role in the relationship between market orientation and performance*. Journal of Business Research, 89, 99-109.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., Heung, V. C., & Yim, F. H. (2005). *An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry*. International Journal of Hospitality Management, 24(4), 555-577.
- Sirivanh, T., Sukkabot, S., & Sateeraroj, M. 2014. *The effect of entrepreneurial orientation and competitive advantage on SMEs' growth: A structural equation modeling study*. International Journal of Business and Social Science, 5(6).
- Tajeddini, K. (2010). *Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland*. Tourism management, 31(2), 221-231.
- Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M., Rosenbusch, N., 2011. *Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review*. J. Bus. Venturing 26 (3),341–358.
- Volkova, A. (2015). Development Strategy for Service Companies. Procedia Economics and Finance, 27, 479-483.
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T.R., Kemmerer, B., Narayanan, V., 2016. The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. J. Small Bus. Manage. 54 (1), 26–48.
- Wales, W.J., 2016. *Entrepreneurial Orientation: A Review and Synthesis of Promising Research Directions*. Int. Small Bus. J. 34 (1), 3–15.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). *Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors*. International Journal of Hospitality Management, 31(1), 119-129.
- Zoepfel, Matthias. 2011. *Michael Porter's Competitive Advantage Theory: Focus Strategy for SMES*. England: Grin Verlag Oh