

**FUNGSI ACCOUNT RECEIVABLE TERHADAP KELANCARAN ARUS KAS
DI FAIRFIELD BY MARRIOTT SURABAYA**

Lexi Pranata Budidharmanto¹⁾, Deviyanti Lunardi²⁾

^{1,2)}Program Studi Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Ciputra Surabaya
email : ^{1,2)}llimbing@ciputra.ac.id

(Submit : 22 Mei 2020, Revised : 4 Juni 2020, Accepted : 11 Juni 2020)

Abstract Types of receipts at hotels can be divided into cash receipts and receivables where guests who come can come from individuals and companies. Cash payments can also be through bank transfers from a savings account or through a credit card. The continuity of the hotel business is very dependent on the smooth reception of all guests. The challenge occurs when the receivables are due but there is no repayment, or only partial payment is paid so that the Account Receivable plays a very important role in the smooth flow of cash and a review of the receivable account function is needed for the smooth flow of cash at the Fairfield by Marriott Hotel Surabaya. Using a simple philosophy of phenomenology that is descriptive, three informants from the finance department were determined through in-depth interviews and researcher involvement during the apprenticeship process, the results of which were triangulated with theories on which thinking was based. It was found that the reality on the ground in accordance with the existing theory is that receivable accounts can convert hotel receivables into cash which is an important source of revenue and can be used for operational costs for hotels. If the hotel finances begin to be unhealthy, then it is because there are problems with financial performance, and if this happens continuously the hotel will bear the possibility of losses. The receivable account section should pay special attention to preparing a billing schedule, making provisions for payments, and providing an assessment of the debtor so that management can determine further strategic steps in maintaining the financial health condition of the company.

Keywords : cash flow, account receivable, hotel, role.

I. PENDAHULUAN

Finance & Accounting Department merupakan bagian dari sebuah hotel karena bertanggung jawab dan menyediakan laporan keuangan atas *expenses* dan *income* dari sebuah hotel secara harian, mingguan dan bulanan. Untuk memperlancar arus kas diperlukan juga kelancaran penerimaan piutang hotel, dimana piutang hotel atau *Account Receivable* merupakan asset hotel. Jika nilai piutang turun berarti pengumpulan pembayaran piutang lebih besar pada saat itu sehingga dapat membantu membayar biaya operasional hotel; namun jika

terjadi sebaliknya maka pembayaran operasional hotel akan sedikit tertunda.

Identifikasi Masalah

Biasanya pihak hotel akan memberikan batas waktu yang telah disepakati bersama kepada sebuah perusahaan untuk membayar piutang mereka, namun dalam hal ini penulis menemukan bahwa piutang tersebut telah melampaui batas waktu pembayaran, ada kemungkinan dibayarkan setengah atau juga bahkan tidak dibayarkan sama sekali. Hal ini yang menjadikan arus keuangan hotel tidak lancar.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Menurut sebuah penelitian dan teori sebelumnya, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi ketidak sesuaian kinerja *Account Receivable*, salah satunya adalah faktor ekonomi karena proses penagihan yang kurang baik sehingga berdampak pada lambatnya perputaran piutang. Walaupun secara teori *Account Receivable* seharusnya memperlancar arus kas, namun dengan adanya piutang yang tidak tertagih maka muncul perbedaan teori yang lain dan mendorong penulis untuk menulis penelitian dengan judul “fungsi *Account Receivable* terhadap kelancaran arus kas di Fairfield by Marriot Surabaya”

II. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yaitu studi kasus dan observasi lapangan serta dokumentasi. Dalam hal ini peneliti bukan mengumpulkan data sekali jadi atau sekaligus dan kemudian mengolahnya, melainkan tahap demi tahap dan makna yang disimpulkan selama proses berlangsung dari awal hingga akhir kegiatan bersifat naratif dan holistic.

Case Study

Peneliti akan menggunakan metode kualitatif melalui studi kasus atau *case study* sebagai proses pencarian pengetahuan yang empiris guna menyelidiki dan meneliti berbagai fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Pendekatan studi kasus dapat diterapkan jika batas antara fenomena dan konteks kehidupan nyata terlihat samar atau tidak terlihat dengan jelas serta adanya berbagai sumber yang dapat dijadikan acuan bukti dan penggalian informasi.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ada 4 sumber yang akan digunakan untuk mengumpulkan data, yaitu :

a. Observasi

Observasi adalah suatu cara mengumpulkan data melalui proses pencatatan dan pengantaran secara langsung maupun berdasarkan perilaku subyek (orang), obyek (benda), atau melalui

kejadian sistematis tanpa ada pertanyaan yang diajukan sebelumnya. Sistem ini dilakukan penulis selama proses magang di Fairfield by Marriot Surabaya, dalam masa observasi penulis mengamati proses kerja *Account Receivable* dan pengaruhnya terhadap arus kas di Fairfield by Marriot Surabaya.

b. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Dalam hal ini responden yang dipilih oleh peneliti adalah: *Assistant Credit Manager* yang telah bekerja selama 2 tahun di posisinya; *Chief Accountant* yang memiliki pengalaman membuat atau memantau penyusunan laporan arus kas; *Account Payable* yang terlibat dalam pembuatan laporan arus kas dan telah berada di posisi tersebut sekurang-kurangnya 1 tahun. Wawancara yang dilakukan penulis bersifat semi-terstruktur dimana penulis berharap akan lebih memahami bagaimana *Account Receivable* dapat mempengaruhi arus kas hotel.

c. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dipakai untuk mendapatkan data teoritis dan kepehaman yang mendalam mengenai pengaruh *Account Receivable* terhadap arus kas.

d. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini akan diperoleh langsung dari lapangan berupa foto wawancara, foto lokasi, rekaman dan informasi lainnya mengenai Fairfield by Marriot Surabaya.

Kehadiran Peneliti

Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dimana penelitian ini bersifat rinci dan membutuhkan kehadiran peneliti. Dalam hal ini penulis akan melakukan sendiri proses wawancara dengan narasumber, dokumentasi, dan mengidentifikasi permasalahan yang ada dengan observasi lapangan.

Lokasi Penelitian

Penulis telah memilih Fairfield by Marriot Surabaya sebagai lokasi penelitian. Hotel ini merupakan hotel bintang 4 yang terletak di Jalan Mayjend Sungkono No. 178

Teknik Analisis Data

Analisis Data dapat dipergunakan untuk mempertanggung jawabkan keaslian hasil sebuah penelitian. Dalam hal ini sistem analisis data kualitatif terbagi dalam tahap-tahap berikut :

- a. Pengumpulan data
Proses pengumpulan data dilakukan sebelum, sesudah bahkan di akhir penelitian, proses tersebut dilakukan ketika penelitian masih berbentuk konsep atau *draft*.
- b. Reduksi data
Reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan di analisis.
- c. Display data
Display data adalah mengolah data yang setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas kedalam suatu matriks kategorisasi tema-tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan ke dalam bentuk yang lebih konkret dan sederhana dengan memberikan subtema sesuai dengan wawancara yang dilakukan sebelumnya.
- d. Kesimpulan
Kesimpulan atau verifikasi merupakan tahap akhir dalam rangkaian analisis data kualitatif.

The research designed using quantitative data analysis and questionnaire data collection method. This research is included type of casual research because the one variable with the other interrelated variables is independent variable and dependent variable. (Daengs, Soemantri. 2020:5).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sejarah awal dimulai pada tahun 1927, J. Willard Marriot beserta istrinya Alice S. Marriot selaku founder dari Marriot Inc. Pada awal mulanya mereka membuka bisnis waralaba A&W bersama mitra bisnisnya. Kemudian nama bisnis waralaba tersebut berubah nama menjadi Hot Shoppes dan pada tahun 1937 Hot Shoppes melayani catering

penerbangan di Hoover Airport. Pada tahun 1953 saham Hot Shoppes dijual ke publik dalam 2 jam trading. Pada tahun 1957, Bill Marriot anak dari J. Willard Marriot menjadi pendorong pembukaan hotel di Arlington, Virginia. 25 tahun berikutnya Marriot menjadi perusahaan global yang beragam dan membawa Bill Marriot menjadi CEO visioner yang selama masa kepemimpinannya membawa perubahan terhadap industri perhotelan. Pada tahun 1972, Marriot pertama kali dibuka di Acapulco, Mexico serta bermitra dengan Sun Line yang memasuki bisnis pelayaran. Pada tahun 1995, marriot berakuisisi dengan The Ritz-Carlton dan 2 tahun kemudian berakuisisi dengan Renaissance Hotel Group, dimana hal ini memperkuat keberadaan Marriot secara internasional. Pada tahun 1999-2005 Marriot banyak melakukan akuisisi dengan berbagai hotel dan resort berkelas internasional. Visi dari Marriot International beserta semua brand yang dibawah naungan Marriot adalah “*To be World’s Favorite Travel Company*” sedangkan Misinya adalah “*Bridging Culture and Inspiring Discovery Around The World*” Marriot International juga membuka pintu kesempatan kepada: *People, Customers, Owners & Franchise, Investor & Shareholders, Business Alliances, Communities*. Pada tahun 1951, John Wilard membeli Fairfield farm yang terletak di Blue Ridge Mountains of Virginia. Pada tahun 2003, Fairfield mulai berkembang secara global pada tahun 2017 dan memiliki hampir 900 hotel di seluruh dunia termasuk China.

a. Fairfield by Marriot Surabaya

Hotel Fairfield By Marriot Surabaya adalah hotel berbintang 4 yang bergerak di bidang jasa. Hotel ini adalah hotel pertama yang membawa brand Fairfield ke Indonesia. Letaknya sangat strategis dekat dengan jalan raya dan area industri.

b. Struktur Organisasi Fairfield by Marriot Surabaya

General Manager:

- FB Manager → Head Chef
- Human Resource Manager
- Room Operation Manager:

- IT Manager
- Assist LP Manager
- Assist FO Manager
- Housekeeping Manager
- Assist Chief Engineering
- Financial Controller → Chief Account
- Director Sales & Marketing:
 - Senior Sales Manager
 - Marcomm Manager
 - Sales Manager JRO

c. Finance & Accounting Department

Finance & Accounting Departemen adalah departemen yang bertanggung jawab untuk mencatat, memeriksa dan mengatur keluar masuknya uang hotel. Departemen ini bertanggung jawab untuk membuat laporan keuangan dan *cash flow statement* yang kemudian dilaporkan kepada *General Manager* dan kemudian kepada *owner*

1. Kondisi Fisik

Kantor ini memiliki 2 kantor yang terpisah, yang pertama terletak di lantai 2A bersebelahan dengan kantor *Sales & Marketing* dan juga dekat dengan kantor *General Manager*. Yang kedua terletak di LG sebelah loading dock, yang merupakan kantor dari *Purchasing & Receiving* dimana tempat ini adalah tempat untuk menerima dan memesan barang kebutuhan hotel.

2. Kondisi Sosial

Associate Fairfield by Marriot Surabaya terbagi menjadi 2, yaitu karyawan tetap dan *daily worker* atau *casual*. Pada saat penelitian berlangsung, seluruh *associate Finance & Accounting Department* di Fairfield Surabaya adalah karyawan tetap yang mana telah terikat kontrak kerja selama kurang lebih setahun.

3. Organisasi Karyawan

Financial Controller :

- Chief Accountant:
 - Assistant Credit Manager
 - Account Payable
 - Income Auditor
 - General Cashier/Paymaster
 - Purchasing

- Receiving

Hasil Penelitian

1. Profil Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan proses wawancara dengan 3 orang informan untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan sebagai bahan penelitian. Daftar informan tersebut adalah:

1. Faris Bastian – Assistant Manager
2. Tika Chaniananda – Account Payable
3. Sally Melina – Chief Accountant

Ke-3 informan penelitian tersebut adalah merupakan karyawan tetap Hotel Fairfield by Marriot Surabaya dan memiliki pengalaman kerja di bidang perhotelan dengan posisi yang serupa.

2. Perilaku Sumber Daya Manusia

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan bukti bahwa kualitas sumber daya manusia di hotel ini adalah baik. Kondusif yang dimaksud adalah nyaman, dengan rasa kekeluargaan yang kompak akan satu karyawan dengan yang lain. Keadaan kerja yang seperti ini sudah merupakan core value yang dianut oleh Marriot International.

Pembahasan

Selama penelitian, penulis telah menemukan banyak informasi mengenai *Account Receivable* dan bagaimana *Account Receivable* berperan sangat signifikan terhadap kelancaran arus kas sesuai dengan SOP yang ada. Penulis juga menemukan bahwa *Account Receivable* di Fairfield by Marriot Surabaya tidak memiliki SOP khusus dalam menjalankan tugasnya.

Account Receivable (AR)

Account Receivable (AR) memiliki beberapa job description yang menjadi tugas utama dari *Account Receivable*:

1. Pengecekan dokumen

Ada 2 jenis dokumen yang akan di cek, yaitu: *City Ledger* dan *Credit Card*. Tidak hanya di cek namun juga akan di filter per perusahaan dan dibuatkan *summary report*.

City Ledger adalah dokumen yang berisi transaksi perusahaan atau travel agent yang telah memiliki credit facility di hotel. *Credit Card* adalah *sales draft* yang dikeluarkan oleh mesin EDC saat terjadi transaksi antara hotel dan tamu saat menggunakan mesin EDC.

2. Pembuatan dan Pengiriman Invoice

Setelah dokumen di cek dan di filter, maka selanjutnya akan dibuatkan invoice per perusahaan yang nama perusahaannya tercantum pada laporan *City Ledger*. Proses pembuatan invoice maksimum 2x24jam setelah tamu tersebut *check out*.

3. Posting Bank

Account Receivable (AR) juga bertugas untuk melakukan posting transaksi sesuai dengan rekening koran hotel yang terjadi via bank, baik itu penerimaan *credit card*, *debit card* ataupun *transfer*.

4. Follow-up Payment

Setelah invoice dikirimkan, maka *Account Receivable (AR)* akan melakukan *follow-up* kepada perusahaan yang bersangkutan melalui telepon, whatsapp, atau email. *Follow up* ini dikhususkan untuk aging-aging yang belum terbayarkan melebihi 30 hari. Biasanya dilakukan oleh *Credit Manager*, namun untuk Fairfield by Marriot Surabaya, hal ini juga dilakukan informan, Faris Bastian.

5. Credit Facility

Credit Facility merupakan fasilitas kredit yang memungkinkan perusahaan atau *travel agent* membayar transaksi setelah jasa diterima dalam kurun waktu yang telah disepakati bersama. Saat perusahaan hendak mengajukan *credit facility* maka perusahaan tersebut berhak mengisi form (seperti form vendor) yang akan menjadi sumber informasi mengenai perusahaan tersebut. Ada beberapa kriteria penting bagi hotel sebelum menyetujui *credit facility*: Perusahaan tersebut memiliki NPWP; memiliki surat domisili; tidak pernah menunggak pajak; sering stay di hotel; pembayaran dari perusahaan tidak melebihi 2 bulan.

6. Pengiriman Surat Peringatan

Saat sebuah perusahaan setelah di *follow up* dan belum membayar melebihi 30 hari maka *Account Receivable* berhak dan akan mengirimkan surat peringatan untuk pembayaran invoice. Namun, setelah surat peringatan tersebut sudah dikirimkan dan belum melakukan pembayaran, maka akan dikirimkan kembali surat peringatan berikutnya beserta dengan denda dimulai dari 2% dari keseluruhan invoice dan akan naik setiap bulannya. Apabila denda tersebut sudah mencapai 8%, maka fasilitas kredit yang diberikan akan ditutup dan dikenakan somasi (ke jalur hukum)

Arus Kas

Arus Kas merupakan laporan penting bagi hotel. Dari arus kas, kita dapat melihat seberapa sehat keuangan hotel. Dari arus kas dapat dilihat juga kinerja dari *Account Receivable* dan *Account Payable* yang merupakan bagian pembayaran vendor hotel. Arus Kas dibuat oleh *Account Payable* dan di review oleh *Chief Accountant*→*Financial Controller* dan kemudian akan dipertanggung jawabkan kepada *General Manager* dan *Owner*. Selama proses pembuatan arus kas pihak *Account Payable* tidak memiliki SOP yang khusus, informan menekankan kepada detail dari isi arus kas baik nama akun maupun jumlah yang masuk atau yang keluar.

Fungsi *Account Receivable* terhadap arus kas

Dari hasil wawancara dan observasi lapangan, penulis menyimpulkan bahwa *Account Receivable* berpengaruh sangat signifikan dalam mempengaruhi kelancaran arus kas. Jika *Account Receivable* terlambat menerima pembayaran maka nilai piutang hotel akan meningkat dan menghambat proses pembayaran vendor. Namun sesuai dengan hasil wawancara dan observasi, penulis menyimpulkan bahwa *Account Receivable* di Fairfield by Marriot Surabaya telah melakukan tugasnya dengan baik sehingga membantu kelancaran arus kas hotel.

Hambatan dalam *Account Receivable*

Hambatan yang sering terjadi adalah tidak lengkapnya dokumen yang diterima oleh *front office* saat menerima *check in* tamu, contoh: bukti reservasi, *GL/Guarante Letter* dan lainnya. Hal ini menjadi penghambat bagi *Account Receivable* untuk membuat dan menagihkan invoice.

Hambatan dalam Pembuatan Arus kas

Hambatan yang sering ditemui adalah penggolongan *expenses*. Setiap *expenses* wajib digolongkan masuk ke *expenses* apa saja. Namun dikarenakan banyaknya *expenses* dan *account* yang akan digolongkan maka hal itu mempersulit pekerjaan arus kas. Hal ini telah diatasi dengan penyediaan jurnal yang dapat dijadikan panduan saat pembuatan arus kas.

Tabel 1. *Account Receivable's Job Description* :

A. Wawancara

- Melakukan persetujuan *Credit Facility*
- Menerima dan melakukan filterisasi dokumen yang diserahkan oleh *front office*
- Membuat dan mengirimkan invoice
- Follow up pembayaran invoice yang telah melewati batas waktu
- Pengiriman surat peringatan atas tunggakan pembayaran invoice

B. Observasi

- Melakukan persetujuan *Credit Facility*
- Menerima dan melakukan filterisasi dokumen yang diserahkan oleh *front office*
- Membuat dan mengirimkan invoice
- Follow up pembayaran invoice yang telah melewati batas waktu

C. Tinjauan Pustaka Hales (2011)

- Mendampingi *Financial Controller* dalam aktivitas akuntansi hotel, termasuk rekonsiliasi akun kas, rekonsiliasi laporan kartu kredit, dan menghasilkan arus kas positif bagi hotel

Membuat *Summary Report*

- Melakukan fotocopy dokumen dan invoice sebagai data *back up*
- Mendampingi pada saat penutupan setiap bulannya dan menyiapkan laporan keuangan

- Menerima pembayaran deposit event
- Menerima dan memposting pembayaran deposit event
- Mengkoordinasi *group billing*
- Posting transaksi bank (credit card, debit card, transfer, etc)
- Melakukan posting pembayaran credit card, debit card dan transfer
- Penerimaan transaksi credit card

Tabel 2. Arus Kas

A. Wawancara

- Arus kas digunakan untuk memeriksa kinerja *Account Receivable* dan *Account Payable*
- Arus kas digunakan untuk melihat seberapa sehat keuangan hotel
- Arus kas akan di *approve* oleh *Financial Controller* dan di perntanggung jawabkan kepada *General Manager* dan *Owner*.

B. Observasi

- Arus kas digunakan untuk memeriksa kinerja *Account Receivable* dan *Account Payable*
- Arus kas digunakan untuk melihat seberapa sehat keuangan hotel
- Arus kas akan di *approve* oleh *Financial Controller* dan di perntanggung jawabkan kepada *General Manager* dan *Owner*.

C. Tinjauan Pustaka Dopson & Hayes (2009)

- Menunjukkan segala sumber dan pengeluaran uang mulai dari biaya operasional, investasi hingga biaya perputaran bisnis
- Mengevaluasi kemungkinan resiko yang berhubungan dengan bisnis
- Memprediksi jumlah uang yang dapat di distribusikan

Tabel 3. Pengaruh *Account Rceivable* terhadap Arus Kas

A. Wawancara

- *Account Receivable* mempengaruhi arus kas secara signifikan
- Tugas utama *Account Receivable* adalah untuk memperlancar arus kas

- Arus kas akan terhambat jika penerimaan pembayaran dari *Account Receivable* terhambat
- Sejauh ini, *Account Receivable* masih membantu kelancaran arus kas

B. Observasi

- *Account Receivable* mempengaruhi arus kas secara signifikan
- Tugas utama *Account Receivable* adalah untuk memperlancar arus kas
- Arus kas akan terhambat jika penerimaan pembayaran dari *Account Receivable* terhambat

C. Tinjauan Pustaka Klammer (2017)

Dalam laporan arus kas, akan tercantum di dalamnya:

- *Cash* dan penerimaan jangka pendek
- *Cash* dan investasi jangka pendek
- *Cash* dan penerimaan setara cash
- Modal

IV. KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian, kesimpulan dari penelitian ini adalah *Account Receivable* berperan sangat penting terhadap kelancaran arus kas, dimana *Account Receivable* merupakan sumber penerimaan uang yang penting bagi hotel. *Account Receivable* bertanggung jawab untuk mengubah piutang perusahaan menjadi uang kas yang dapat digunakan untuk biaya operasional hotel. Jika arus kas terhambat, maka hal itu adalah salah satu indikasi dimana keuangan hotel mulai tidak sehat dan ada masalah dalam kinerja keuangan hotel. apabila hal ini terjadi terus menerus bukan hanya akan menghambat arus kas, bahkan ada kemungkinan kerugian yang akan ditanggung oleh hotel.

V. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Chibili, M.N, 2015, *Basic Management Accounting for the Hospitality Industry*, edisi ke dua, penerbit: Noordhoff Uitgevers bv, Netherlands
- [2] Cote, R, 2002, *Basic Hotel and Restaurant Accounting*, edisi ke lima, Penerbit: The Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, United States of America
- [3] Dopson, L.R and Hayes, D.K, 2009, *Managerial Accounting for Hospitality Industry*, Penerbit: John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- [4] Gulo, W, 2002, *Metodologi Penelitian*, Penerbit: Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- [5] Hales, J.A, 2011, *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Penerbit: Pearson Education, Inc., New Jersey
- [6] Herdiansyah, H, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Penerbit: Salemba Humanika, Jakarta
- [7] Klammer, T, 2017, *Statement of Cash Flows: Preparation, Presentation and Use*, Penerbit: John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- [8] Nugrahika, Y.R, 2013, *Analisis Peran Account Receivable pada Accounting Department The Sahid Rich Jogja Hotel*, Tugas Akhir, tidak diterbitkan, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- [9] Ramadhani, C.F.D, 2017, *Pentingnya peranan bagian Account Receivable di Crown Prince Hotel Surabaya*, Tugas Akhir, tidak diterbitkan, Universitas Airlangga, Surabaya
- [10] Sangka, S, Elim I & Walandouw, S.K, 2018, *Analisis tingkat perputaran piutang usaha terhadap laporan arus kas operasi pada Manado Quality Hotel*, Jurnal, tidak diterbitkan, Universitas Sam Ratulangi, Manado
- [11] Yusuf, Prof. Dr. A. M, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian gabungan*, Penerbit: Prenada Media.
- [12] Soemantri, Asep Iwa, Daengs GS, Achmad, 2020. *Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation*

And Its Effect On Business Performance

In MSMEs.