

# PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* MELALUI *MANAGEMENT CONTROL SYSTEM* PADA *BUDGET HOTEL* DI SURABAYA

Andriano natanael dan Drs. Devie, AK., M.M., Ph.D.  
Program Akuntansi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Petra, Jalan  
Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236  
Indonesia

\*Coresponding author; Email: [andrianonatanael009@gmail.com](mailto:andrianonatanael009@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *Competitive advantage* dengan *Management Control System* sebagai variabel *intervening*. Sampel yang di pakai dalam penelitian ini adalah perusahaan yang terdapat pada sektor Perhotelan, Khususnya sektor *Budget Hotel* Di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Lalu *Transformational Leadership* Berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Management Control System*. Sedangkan *Management Control System* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* namun tidak signifikan

Kata kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Sistem Kontrol Manajemen, Keunggulan Bersaing, Hotel *Budget*

## ABSTRACT

This research aimed to know the effect of Transformational leadership towards competitive advantage with Management Control Systems as an intervening variable. The sample used in this study is a company that is in the Hospitality sector, Especially Budget Hotels in Surabaya. The results show that transformational leadership had a positive and significant affect in competitive advantage. Transformational Leadership had a positive and significant affect on the Management Control System. While the Management Control System had a positive affect towards Competitive Advantage but not significant

**Keywords:** *Transformational Leadership, Management Control System, Competitive Advantage, Budget Hotel*

## 1. PENDAHULUAN

Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus (Sulastiyono, 2011:5). Hotel yang bagus identik dengan hotel mewah yang memiliki kamar besar, fasilitas lengkap, desain mewah dan pelayanan yang bagus. Tetapi ditengah keadaan ekonomi yang sulit sebagian besar orang tentu akan kesulitan jika harus membayar mahal untuk suatu penginapan. Maka dari itu muncul hotel yang dapat menyesuaikan dengan keadaan dan

kebutuhan hotel “budget” merupakan solusi bagi kelas menengah yang semakin bertumbuh. Para ahli berusaha menentukan jenis hotel ini dengan kelompok harga, tetapi ini tidak efektif karena harga dapat berubah sewaktu-waktu. Beberapa lainnya menggunakan atribut, jangkauan layanan, dan ukuran hotel membedakan hotel hemat dari yang layanan penuh. Definisi lain menyoroti operasional fitur hotel murah, termasuk lokasi yang strategis (Senior dan Morpew, 1990), bermerek yang memiliki hubungan afiliasi dan penawaran yang konsisten (Ruetz dan Marvel, 2011). Yang terbaru pengembangan sektor budget hotel telah melibatkan pengelompokan produk berdasarkan kelas lebih lanjut. Untuk menyorot

tujuan penghematan anggaran, perusahaan menggunakan istilah yang sama, "hotel ekonomis," yaitu banyak digunakan dalam konteks yang berbeda. Istilah "hotel murah" dan "hotel ekonomi" sedang di perdebatkan (Cai, 2004; Huang et al., 2014). Perkembangan budget hotel di Indonesia tahun 2011-2012 pembangunannya mengalami kenaikan mencapai 300% dibanding dengan tahun sebelumnya (indopos.co.id, 2014). Ini disebabkan Indonesia diprediksi akan memiliki 60 juta kelas menengah dari total populasi penduduknya dalam waktu yang tidak terlalu lama (Jayawardena, 2013). Hotel layanan menengah dan hotel kelas murah terus semakin Sedangkan untuk liburan apalagi di hotel dengan fasilitas dan pelayanan yang bagus butuh anggaran yang besar tentunya. Karena itu budget hotel berkembang di Indonesia, dengan pelayanan standard dan tempat istirahat yang nyaman lalu fasilitas secukupnya dengan harga murah maka masyarakat Indonesia yang kelas menengah dan kelas menengah bawah lebih memilih budget hotel. Untuk sekedar beristirahat sedangkan liburan di habiskan di tempat tujuan wisata. Diperlukan sistem kontrol manajemen untuk membantu menerapkan strategi yang akan menciptakan keunggulan bersaing. Untuk mendapat itu semua tentu bergantung kepada gaya kepemimpinan. Menurut Pmscounseling (2011) Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga. Menurut Bass (1994) Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk

memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional telah menjadi titik fokus dari banyak penelitian (eg Travis, 2007; Bass 1985, 1997; Xenikou & Simosi, 2006, hal.566; Davidson, 2003, p.50). Ada empat unsur kepemimpinan transformasional: kepemimpinan karismatik; pertimbangan individu; intelektual stimulasi; dan pengaruh ideal (Bass, 1997). Motivasi inspirasional (atau kepemimpinan karismatik) adalah faktor penting dalam kepemimpinan transformasional karena bawahan cenderung mendukung tujuan perusahaan dan visi jika pemimpin antusias dan positif. Pertimbangan individu difokuskan pada kebutuhan, keinginan dan emosi setiap karyawan sambil mendukung dan memimpin mereka menuju kinerja yang patut dicontoh (Den Hartog et al. 1997, hal.30). Stimulasi intelektual terjadi ketika pemimpin terlibat dan menantang bawahan menangani masalah kerja sendiri; dengan cara ini karyawan lebih terlibat dengan organisasi. Pengaruh yang berfokus pada penekanan bahwa kebutuhan kelompok datang sebelum kebutuhan individu (Tim et al. 2011, hal.122). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Xenikou & Simosi (2006, p.577) diklaim bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Alecu (2013, p.16) mengulas beberapa faktor yang terlibat dalam upaya manajemen perubahan keramahtamahan. Salah satu dari itu faktor mengacu pada kebutuhan untuk "manajemen baru", menyerukan manajemen untuk fokus pada transformasi organisasi ke organisasi yang lebih berpusat pada karyawan, mencerminkan karakteristik transformasional kepemimpinan. Studi yang sama menjelaskan, lebih lanjut menggemakan karakteristik yang terkait dengan transformasional kepemimpinan, pekerja baru sebagai orang yang menghargai peluang pengembangan, semangat kewirausahaan dan kurang kaku hubungan manajer - karyawan (Alecu, 2013, hal.17).

## 2. Landasan Teori

Dalam bab ini, penulis membahas tentang teori yang berhubungan dengan *leadership* dan *leadership style* dan *leadership style* yang penulis teliti adalah *transformational leadership* dan juga *management control system*, dan *competitive advantage* sehingga teori tersebut dapat digunakan dasar pengetahuan terhadap bagaimana pengaruh *leadership style (transformational leadership)* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan (*hospitality*) di Surabaya melalui *management control system*.

*Leadership* (Kepemimpinan) adalah sekumpulan orang yang memimpin dan mengarahkan aktivitas dari sebuah kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. (Ogbeidi, 2012). Kepemimpinan yang di jelaskan tersebut lebih kepada manajemen bukan seorang pemimpin perusahaan atau organisasi. Sementara Cole (2002) mengartikan kepemimpinan sebagai proses dinamis bekerja dalam kelompok di mana satu individu selama periode waktu tertentu, dan pada konteks organisasi tertentu mengajak dan mempengaruhi anggota kelompok lain untuk berkomitmen dengan bebas untuk pencapaian tujuan kelompok atau tujuan bersama. (Abasilim, 2014).

### 2.1. Leadership Style (Gaya Kepemimpinan)

*Leadership style* (gaya kepemimpinan) adalah faktor yang paling mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi termasuk komitmen organisasi. Pemimpin telah mengadopsi berbagai gaya ketika mereka memimpin orang lain dalam organisasi (Brown, 2003; Cheong, 2008; Chiang & Wang, 2012; Clark, Hartline, & Jones, 2009; Cox, 2001). Ada yang menggunakan demokrasi, orang atau hubungan berpusat pendekatan dan lain-lain lebih suka otokratis, berpusat pada metode produksi untuk mencapai tujuan yang sama, yang merupakan efektivitas organisasi. Gaya kepemimpinan seseorang bergantung pada ciri kepribadian pemimpin, penerimaan pengikut terhadap pemimpin, kesiapan mereka,

kompleksitas tugas dan norma dan nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Maka dari itu, pemimpin harus peka atau mengerti kondisi lingkungan organisasi dan kemudian membuat keputusan yang baik dalam memimpin organisasi menuju kesuksesan. Kemampuan kecerdasan emosi menawarkan bantuan besar untuk membimbing seorang pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat. (Alkahtani, 2016).

### 2.2 Transformational Leadership

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan pada seorang ataupun sekelompok individu dan kebutuhan mereka. Manajer yang melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional fokus mengembangkan nilai karyawan, tingkat motivasi dan moralitas mereka dengan mengembangkan keterampilan mereka (Ismail et al., 2009). Kepemimpinan transformasional menghubungkan antara pemimpin dan seorang atau sekelompok individu yang mengikuti pemimpin untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang minat, nilai, dan tingkat motivasi pengikut. Hal ini pada dasarnya membantu individu tersebut mencapai tujuan mereka bekerja dalam pengaturan organisasi yang mendorong individu untuk menjadi lebih ekspresif dan adaptif terhadap praktik-praktik baru dan perubahan pada lingkungan kerja ataupun perusahaan. (Bass, 1994).

#### 2.1.1 Dimensi Transformational Leadership

Namun, fokus kepemimpinan telah bergeser dari model kepemimpinan transaksional ke teori kepemimpinan yang menekankan pada kepemimpinan transformasional (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional dapat dibagi menjadi empat faktor;

1. *Idealized Influence*

Pengaruh yang diidealisasikan adalah perilaku yang mendorong pengikut untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai teladan. Pemimpin adalah pengaruh ideal yang memiliki nilai moral dan etika yang tinggi dan mampu memberikan pengikut mereka

visi dan misi. Dalam kebanyakan situasi, pengikut sangat menghormati pemimpin.

2. *Individualized Consideration.*  
Pertimbangan individual ditunjukkan oleh pemimpin transformasional dengan menciptakan iklim yang mendukung, mendengarkan karyawan mereka, dan bertindak sebagai pelatih dan mentor yang mempertimbangkan kebutuhan karyawan mereka. Pemimpin memperhatikan perbedaan individu dan memperlakukan karyawan mereka dengan peduli. Pemimpin juga membantu individu untuk mencapai tujuan dan pengembangan pribadi. Tipe pemimpin ini juga menggunakan delegasi untuk membuat karyawan mereka tumbuh melalui tantangan pribadi.
3. *Inspirational Motivation*  
Motivasi inspirasional adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan memotivasi dan menginspirasi mereka untuk menunjukkan komitmen terhadap visi dan misi kelompok dalam organisasi. Para pemimpin harus memotivasi dengan inspiratif dan terlibat dalam mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut dan meningkatkan semangat dan antusiasme organisasi.
4. *Intellectual Stimulation*  
Stimulasi intelektual ditunjukkan oleh para pemimpin ketika mereka mendukung karyawan mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif dan mencoba pendekatan baru dan menantang untuk meningkatkan keyakinan dan nilai mereka sendiri. Tipe pemimpin ini mempromosikan pemecahan masalah untuk menemukan solusi kreatif.

## 2.3 Management Control System

*Management Control System* (MCS) didefinisikan oleh Anthony (dikutip oleh Langfield-Smith, 1997) adalah proses seorang manajer untuk memastikan bahwa sumber daya yang diperoleh dan digunakan secara efektif

dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. *Management control system* adalah sistem yang digunakan dalam organisasi yang mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja sumber daya yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku organisasi untuk menerapkan strategi (Armesh et al., 2010). Pant dan Yuthas (2001) berpendapat bahwa MCS suatu perusahaan dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan strategi, dan itu dapat membantu perusahaan memperkuat kemampuan dinamis mereka. *Management control system* adalah rutinitas dan prosedur formal yang memanfaatkan informasi untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam aktivitas organisasi (Simons, 1991).

### 2.3.1 Dimensi Management Control System

Dalam penelitian sebelumnya, menguji penggunaan diagnostik dan interaktif MCS yang diusulkan oleh Simons (1994, 1995) dalam *Lever of Control* (LoC). Mundy (2010) berpendapat bahwa *Lever of Control* berkaitan dengan penggunaan *management control system*. Simons (1990), terdapat empat kerangka kerja *Lever of Control* (LoC) yang mendasari konsep *management control system*, yaitu:

1. *Diagnostic control system*  
Sistem umpan balik digunakan untuk memantau hasil organisasi dan penyimpangan yang benar dari standar kinerja yang telah ditetapkan. (Simons, 1995, hlm. 59).
2. *Boundary control systems*  
Sistem ini merupakan sistem formal yang membatasi domain atau wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategis untuk para anggota organisasi (Simons, 1995). Desain variabel utama dari *boundary control systems* adalah risiko yang harus dihindari. Sistem ini dimaksudkan untuk membatasi perilaku dengan batas-batas yang telah ditentukan bahwa sistem kontrol

- kepercayaan mencapai melalui momentum (Simons, 1995).
3. *Interactive systems*  
Sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk melibatkan secara pribadi dalam pengambilan keputusan bawahan. (Simons, 1995, hal. 95). Desain variabel utama dari *interactive systems* adalah ketidakpastian strategis yang dimaksudkan untuk memusatkan perhatian pada ancaman dan peluang yang muncul yang dapat mematahkan asumsi dasar strategi bisnis saat ini (Simons, 2000, hal. 215).
  4. *Belief systems*

Sebuah organisasi yang dipimpin oleh manajer senior secara formal dan memperkuat secara sistematis untuk memberikan nilai dasar, tujuan, dan arahan bagi organisasi. (Simons, 1995, hal 34). Desain variabel utama dari *belief systems* adalah nilai-nilai perusahaan, yang dimaksudkan untuk memotivasi karyawan untuk mencari peluang baru dan untuk meningkatkan kreativitas individu

#### 2.4. Competitive Advantage

Peteraf (1993) mendefinisikan Competitive advantage sebagai penghasilan yang di tahan lebih tinggi dari biasanya. Menurut Besanko David et al. (2000), perusahaan memiliki Competitive advantage jika memperoleh keuntungan ekonomi yang lebih tinggi daripada rata-rata tingkat ekonomi di pasar yang sama.

Saloner Garth et al. (2001) telah menunjukkan bahwa Competitive advantage bahwa perusahaan dapat menghasilkan barang atau jasa yang tampaknya lebih di sukai pelanggan mereka daripada yang dihasilkan oleh pesaing.

##### 2.4.1 Dimensi Competitive Advantage (Keunggulan Kompetitif)

Li, 2010 dan Kouftero, 1995 serta Thatte, AA, S. Suba Rao, Ragu Nathan, TS (2013) meyebutkah bahwa dimensi keunggulan kompetitif terdiri dari 5 dimensi yaitu:

1. Price (Harga/Biaya)  
Organisasi mampu bersaing dengan pesaing utama berdasarkan harga rendah. (Thatte, AA, S. Suba Rao, Ragu Nathan, TS, 2013)
2. Quality (Kualitas)  
Sebuah organisasi mampu menawarkan kualitas dan kinerja produk yang menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan. (Thatte, AA, S. Suba Rao, Ragu Nathan, TS, 2013)
3. Deliver Dependability (Kemampuan Pengiriman)  
Suatu organisasi mampu menyediakan tepat waktu jenis dan volume produk yang dibutuhkan oleh pelanggan. (Thatte, AA, S. Suba Rao, Ragu Nathan, TS, 2013)
4. Product Innovation (Inovasi Produk)  
Sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk dan fitur `baru di pasar. (Thatte, AA, S. Suba Rao, Ragu Nathan, TS, 2013)
5. Time to Market (Waktu Pemasaran)  
Sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk baru lebih cepat daripada pesaing utama. (Thatte, AA, S. Suba Rao, Ragu Nathan, TS, 2013)

#### 2.5. Hipotesis Penelitian

Perusahaan biasanya lebih memilih pemimpin atau manajer dengan *transformational leadership style* karena mereka memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat dan tidak dapat ditebak. Karyawan dalam perusahaan yang memiliki pemimpin yang transformasional akan memperhatikan evaluasi kinerja dari sisi keuangan dan non-keuangan mereka. *Leader* dengan *transformational leadership style* akan menggunakan informasi akuntansi untuk perencanaan dan kontrol sistem dalam komunikasi mereka dengan karyawan (Abernethy et al., 2010). Untuk memenuhi tanggung jawab ini, manajer memerlukan banyak informasi *Brode-Scope Accounting* untuk pengambilan keputusan yang melibatkan hal-hal yang rumit dan tidak pasti (Mia, 1993; Patiar, 2005).

Dari studi literatur yang telah dinyatakan diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis pertama sebagai berikut:

**H1: Transformational Leadership berpengaruh terhadap Management Control System**

Menurut Nasiru Ahmad (2018) perusahaan dengan *Management Control System* yang efektif di negara berkembang dengan mengabaikan sumberdaya *intangible* dan *tangible* bisa memiliki *competitive advantage* yang berkelanjutan. *Management Control System* merupakan alat yang sangat ampuh untuk berkompetisi dalam global industri untuk menghasilkan keunggulan bersaing (Armash, Salarzahi, Kord, 2010).

**H2: Management Control System berpengaruh positif terhadap Competitive advantage**

Penelitian lain yang juga mendukung hal ini dilakukan Khan dan Anjum (2013) yang berjudul "*Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage*". Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui dampak *transformational leadership* pada *competitive advantage* perusahaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terutama pada dimensi *contingent reward* pada *competitive advantage* perusahaan terutama pada dimensi *product innovation*.

Dari studi literatur yang telah dinyatakan diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H3: Transformational Leadership berpengaruh terhadap Competitive advantage**

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Transformational Leadership (X)

##### A. Definisi Variabel

*Transformational leadership* merupakan kepemimpinan yang memberikan visi dan mengembangkan hubungan emosional dengan pengikut mereka agar dapat mengintegrasikan ide, wawasan, ketekunan serta kepekaan pada pengikutnya untuk mendapatkan tujuan organisasi di atas kepentingan mereka sendiri.

#### 3.2 Management Control System (Y1)

##### A. Definisi Variabel

*Management* adalah proses pengorganisasian, perencanaan, pengintegrasian, dan menghubungkan aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan *control system* adalah seperangkat sistem formal maupun non formal yang digunakan oleh *management* untuk mengendalikan tujuan organisasi. Jika digabungkan maka *management control system* diartikan sebagai suatu alat, media, atau sarana yang digunakan oleh senior manager untuk memastikan bahwa subordinates manager secara efektif dan efisien tetap berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 3.3 Competitive Advantage (Y2)

##### A. Definisi Variabel

*Competitive Advantage* merupakan faktor dimana organisasi mampu menciptakan kondisi yang dapat bertahan melawan pesaing dan termasuk kondisi yang memungkinkan organisasi yang berbeda para pesaingnya. C. Skala Pengukuran : Likert

#### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang peneliti ambil adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan. Data ini berupa hasil dari pengisian kuesioner mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *management control system* dan *competitive advantage*.

#### 3.5 Instrumen dan Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket

atau kuisioner untuk variabel *transformational leadership*, *Management Control System* dan *competitive advantage*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Skala likert digunakan saat peneliti ingin mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok mengenai fenomena yang diteliti. Variabel *transformational leadership* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *instrument from multifactor leadership questionnaire* (MLQ) yang dirancang oleh Bass et al., (1999).

### 3.6 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dari *budget hotel* di Surabaya. Teknik pemilihan sampel akan menggunakan metode *non random sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan *convenience sampling* dimana sampel yang

dipilih adalah sampel yang mudah untuk dikumpulkan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari 30 *budget hotel* di Surabaya, dengan tiap *budget hotel* dipilih 3 karyawan sehingga total keseluruhan sampel berjumlah 90 orang.

### 3.7 Unit Analisis

Unit analisis adalah satuan terkecil dari objek penelitian yang dipilih peneliti untuk klasifikasi pengumpulan data. Unit analisis yang digunakan sebagai bahan analisis penelitian ini adalah *budget hotel* di Surabaya.

### 3.8 Angket Penelitian

Angket akan disebarakan kepada 30 *budget hotel* dengan masing-masing 3 responden

## 4. Hasil Penelitian

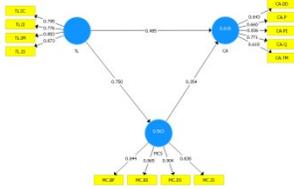
Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
TL 1	96	2,778	4,222	3,542	0,377
TL 2	96	2,778	4,889	3,681	0,386
TL 3	96	2,778	4,444	3,590	0,363
TL 4	96	2,556	4,111	3,410	0,407
CA 1	96	2,333	4,667	3,625	0,599
CA 2	96	2,667	4,333	3,667	0,458

CA 3	96	2,883	4,333	3,495	0,350
CA 4	96	2,333	4,333	3,599	0,447
CA 5	96	2,667	4,333	3,500	0,419
MCS 1	96	2,555	4,444	3,611	0,393
MCS 2	96	2,667	4,333	3,701	0,375
MCS 3	96	2,000	4,444	3,535	0,496

MCS 4	9 6	2,55 6	4,55 6	3,531	0,46 7
-------	--------	-----------	-----------	-------	-----------

--	--	--	--	--	--

#### 4.1 Analisis Partial Least Square (PLS)



##### 4.1.1 Uji validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *convergent validity* (validitas konvergen) dan *discriminant validity* (validitas diskriminan)

##### 4.1.1.1 Metode *convergent validity*

*Convergent validity* atau validitas konvergen menggunakan *loading factor* dan *average variance extracted (AVE)*

##### Nilai outer loadings

	CA	MCS	TL
CA.1	0,643		
CA.2	0,660		
CA.3	0,836		
CA.4	0,771		
CA.5	0,610		
MCS.1		0,904	
MCS.2		0,865	
MCS.3		0,838	
MCS.4		0,844	
TL.1			0,795
TL.2			0,776
TL.3			0,883
TL.4			0,873

##### Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
<i>Competitive Advantage</i>	0,503
<i>Management Control System</i>	0,745
<i>Transformational Leadership</i>	0,694

##### 4.1.1.2 Discriminant Validity

*Discriminant Validity* diukur menggunakan menggunakan nilai *Cross loading*

##### Nilai *cross loading*

	CA	MCS	TL
CA.1	0,643	0,389	0,442
CA.2	0,660	0,450	0,472
CA.3	0,836	0,673	0,671
CA.4	0,771	0,589	0,605
CA.5	0,620	0,367	0,416
MCS.1	0,543	0,844	0,704
MCS.2	0,744	0,865	0,718
MCS.3	0,619	0,904	0,660
MCS.4	0,540	0,838	0,463
TL.1	0,518	0,560	0,795
TL.2	0,567	0,686	0,776
TL.3	0,640	0,653	0,883
TL.4	0,754	0,596	0,873

##### 4.1.2 Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan tercapainya dua tujuan. Pertama, uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dari alat ukur yang digunakan dalam suatu kegiatan penelitian, dimana uji reliabilitas dapat menunjukkan konsistensi, akuntansi, akurasi dan tingkat kepercayaan dari suatu alat ukur dalam proses pengukuran. Kedua, uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dari jawaban responden akan setiap item pernyataan atau pertanyaan dalam alat instrumen penelitian, seperti kuesioner, serta alat instrumen penelitian lainnya. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan analisis atas nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*.

##### Nilai *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
CA	0,753
MCS	0,887
TL	0,852

##### Nilai *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
CA	0,833
MCS	0,921
TL	0,900

#### 4.1.3 Evaluasi Inner Model

Evaluasi *inner model* adalah analisa dan evaluasi suatu model struktural yang dilakukan untuk bisa memprediksi hubungan kausalitas antar variabel-variabel laten yang diuji dalam kegiatan penelitian.

Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>
CA	0,618
MCS	0,563

. Nilai *Path Coefficients* dan *T*

*Statistics*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STERR )</i>
TL → CA	0,485	2,025
TL → MCS	0,750	7,242
MCS → CA	0,354	1,485

#### 4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	<i>Path Coefficients</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
H1	TL → CA	0,485	2,025	0,043	Diterima
H2	TL → MCS	0,750	7,242	0,000	Diterima
H3	MCS → CA	0,354	1,485	0,138	Ditolak

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut

- Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage* memiliki nilai signifikansi berdasarkan *T statistics* yang didapat dari tabel 4.13 sebesar 2,025, yang telah melebihi *T statistics* lebih besar dari 1,96. Nilai *P values* atas pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage* Bersaing senilai 0,043. Atas dasar dari kedua nilai tersebut, dapat dikatakan bahwa pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage* memiliki pengaruh yang signifikan. Pengaruh *Leadership* terhadap *Competitive Advantage* memiliki nilai *path coefficients* sebesar 0,485, yang memberikan informasi bahwa hubungan tersebut bersifat positif. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diuji dalam kegiatan penelitian yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage* diterima, karena pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage* terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.
- Pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap variabel

*Management Control System* memiliki nilai *T statistics* yang lebih besar dari 1,96, yaitu sebesar 7,242, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Management Control System* bersifat signifikan. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Management Control System* memiliki nilai *path coefficients* positif, yaitu senilai 0,750, sehingga pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Management Control System* memiliki pengaruh yang bersifat positif. Hipotesis kedua yang diangkat dalam kegiatan penelitian yang menyatakan bahwa pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Management Control System* dapat diterima. Karena pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap variabel *Management Control System* telah terbukti merupakan pengaruh yang signifikan dan positif.

- Pengaruh variabel *Management Control System* terhadap variabel *Competitive Advantage* memiliki nilai *T statistics* yang lebih kecil dari 1,96, yaitu sebesar 1,485, dimana melalui angka tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh variabel *Management Control System* terhadap

*Competitive Advantage* bersifat tidak signifikan. Pengaruh *Management Control System* terhadap *Competitive Advantage* memiliki nilai *path coefficients* positif, yaitu senilai 0,354, sehingga pengaruh *Management Control System* terhadap *Competitive Advantage* memiliki pengaruh yang bersifat positif. Hipotesis ketiga yang diangkat dalam kegiatan penelitian yang menyatakan bahwa *Management Control System* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* dapat diterima. Karena pengaruh variabel *Management Control System* terhadap variabel *Competitive Advantage* telah terbukti merupakan pengaruh yang tidak signifikan tetapi positif

#### Daftar Pustaka

- A., M. (2010). *Leadership style and organizational impact*. Diambil kembali dari [http/ www.ala-apa.org](http://www.ala-apa.org)
- Abasilim, U. (2014). Transformational Leadership Style and Its Relationship with Organisational Performance in Nigerian Work Context: A Review. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 01-05.
- Agbor, E. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 39-45.
- Ahmad, N. (2018). Management Control System and Firm performance-Resource Based View Perspective. *MAYFEB Journal of Business and Management*, 1, 1-8.
- Alkahtani, H. A. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1).
- Andringa, S., Poulston, J., & Pernecky, T. (2016). Hospitality entrepreneurship: a link in the career chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Issue: 4, pp.717-736.
- Arifin, A. A., & Omar, N. B. (2016). Surprise, Hospitality, and Customer Delight in the Context of Hotel Services. *Tourism and Hospitality Management*, 127-142.
- Badan Pusat Statistik. (2013). *Statistik Kunjungan Wisatawan Mancanegara\_BPS2013*.
- Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Benyamino, B. (2016). Faktor-faktor pendukung peningkatan kunjungan wisata pada loyalitas pelanggan hotel budget di Indonesia. 2(1).
- Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production*

- Management*, Vol. 24 Issue: 9, pp.944-969.
- Brown, B. B. (2003). Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Cheong, L. H. (2008). Investigating the impact of managerial coaching on employees' organizational commitment and turnover intention in Malaysia.
- Chiang, C. F. (2012). The effects of transactional leadership and transformational leadership on organizational commitment in Hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1).
- Clark, R. H. (2009). The effects of leadership style on hotel employees,, commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 209-231.
- Cole, G. (2002). Personel and Human Resource Management.
- Cox, P. L. (2001). Transformational leadership: A success story at Cornell University. 17, 2004.
- Demir, K. (2008). Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers' Self-Efficacy. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, 33, pp 93/112.
- Donkor, F. &. (2018). Leadership styles: a decade after economic recession and lessons for businesses in developing economies. *Management Research And Practice*.
- Elshaer, I. A., & Agustyn, M. M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33 Issue: 9,pp.1286-1310.
- Fiedler, F. E. (1969). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology Volume 1 (4th ed.)*.
- Finelady, A. M., & Felix, O. O. (2014). Transactional Leadership Style and Employee Satisfaction in Nigerian Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.26, 2014.
- Fry, L. W. (2003). *Transforming the army through spiritual leadership*.
- HC, N. (2011). Rare total leadership: Leading with the heart and hands.
- Indopos.co.id. (2014). *Tren Perhotelan Melonjak*. Diambil kembali dari <http://www.indopos.co.id>
- Ismail, e. a. (2009). Roles, Attitudes, and Competencies of Managers of CSR-Implementing Companies in.

- Jayawardena, C. (2013). Trends in the international hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(2), 151-163.
- Kementrian Perdagangan Republik Indonesia. (2015). Peluang dan tantangan Indonesia pasar bebas ASEAN. *Warta Ekspor*, Ditjen PEN/WRT/04/I/2015.
- Kompas. (2014). *Bisnis Hotel Murah Kian Diminati*. Diambil kembali dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com)
- Langfield-Smith. (1997). Summary of extant knowledge of the MCS-Strategy relationship.
- Longenecker, C. O., & Ariss, S. S. (2002). Creating competitive advantage through effective management education. *Journal of Management Development*, Vol. 21 Issue: 9, pp.640-654.
- Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, Vol. 37 Issue: 3, pp.259-267.
- McMahon, F. (1994). Productivity in the Hotel Industry. (A. Seaton, Penyunt.) *International Journal of Hospitality Management*. In *Tourism: the State of the Art*.
- Mitonga-Monga, J., Coetzee, M., & Cilliers, F. (2011). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5389-5398.
- Ngambi HC, C. M. (2010). Marketing management: A South African Perspective.
- Northouse, P. G. (t.thn.). Leadership Theory and Practice Seventh Edition.
- O'Shaughnessy, N. J. (1996). Michael Porter's Competitive Advantage revisited. *Management Decision*, Vol. 34 Issue: 6, pp.12-20.
- Ogbeide, G.-C. (2012). Perception of Green Hotels in the 21st Century. *Journal of Tourism Insights*, 3(1).
- Ojokuku, R. M. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Passemard, D., & Klenier, B. M. (2000). Competitive Advantage in Global Industries. *Management Research News*, Vol 23 Issue: 7/8, pp.111-117.
- Peljhan, D., & Tekavcic, M. (2008). The Impact of Management control Systems - Strategy Interaction on Performance Management: A case study. *Organizacija*, 41(5).
- Pmcounseling. (2011). *What Is Transformational Leadership? Performance Management Counseling, Sharing Innovative Business Research and Practices*. Diambil kembali dari

<https://pmcounseling.wordpress.com/tag/idealized-influence/>

- Quleh, M. A., Abdel-Qader, M. A., & Ibrahim, M. I. (2013). Using Management Control System to Improvement the Strategy. *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.6.
- Ren, L., Qiu, H., Ma, C., & Lin, P. M. (2018). Investigating accommodation experience in budget hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue: 7, pp.2662-2679.
- Sulastiyono, A. (2011). *Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi : Manajemen Penyelenggara Hotel. Bandung.*
- Tichy, N., & Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader.
- Timothy, O., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:A SURVEY OF SELECTED SMALL SCALE ENTERPRISES IN IKOSI-KETUCOUNCIL DEVELOPMENT AREA OF LAGOS STATE, NIGERIA. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.7 [100-111].
- Zekiri, J., & Nedelea, A. (2011). Strategies for achieving competitve advantage. *The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava*, Vol. 11, No. 2(14),.