

# ANALISA HUBUNGAN *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *LEARNING ORGANIZATION* DALAM MENINGKATKAN *FINANCIAL PERFORMANCE* PADA SEKTOR PERHOTELAN DI JAWA TIMUR

Frandita Ameliasari Suryono dan Saarce Elsy Hatane  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: elsyehat@peter.petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *learning organization* terhadap *financial performance*, dan *leadership style* terhadap *financial performance* pada sektor perhotelan di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisisioner kepada hotel bintang tiga hingga bintang lima di Jawa Timur. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *learning organization* terhadap *financial performance*, *leadership style* terhadap *financial performance* pada sektor perhotelan di Jawa Timur. *Learning organization* dapat menjadi variabel perantara antara *leadership style* dengan *financial performance* karena hubungan langsung antara *leadership style* dengan *financial performance* lebih kecil jika dibandingkan dengan melalui *learning organization*.

**Kata kunci:** *Leadership Style, Learning Organization, dan Financial Performance*

## ABSTRACT

*This study aimed to examine the direct and significant influence of leadership style to learning organization, learning organization to financial performance, and leadership style to financial performance on hospitality sector in East Java. This study used quantitative approach and the data were obtained through the distribution of questionnaire to three-star hotel until five-star hotel in East Java. The data that were obtained, then processed by using PLS software. The result of this study showed that there was a positive and significant relationship of leadership style to learning organization, learning organization to financial performance, leadership style to financial performance on hospitality sector in East Java. Learning organization could become as intervening variables to leadership style and financial performance because of the direct relationship between leadership style and financial performance gave smaller influence than through learning organization.*

**Keywords:** *Leadership Style, Learning Organization, and Financial Performance*

## PENDAHULUAN

Hospitality (Perhotelan) adalah sebuah tempat dan perasaan dimana orang dapat membangun harga diri dan kebanggaan

dengan cara menyediakan ingatan yang positif tentang kenyamanan dan pengalaman untuk para tamu (Hogan, 2008). Sektor perhotelan turut menjadi sektor penting dalam kontribusinya mendongkrak perekonomian di

Indonesia karena potensialnya sektor pariwisata yang turut mendukung perkembangan dan pembangunan hotel di Indonesia. Tak lepas dari fakta bahwa sektor perhotelan merupakan tulang punggung yang mendukung sektor pariwisata karena suatu daerah yang dikunjungi oleh wisatawan tentu akan membutuhkan tempat menginap sehingga tak bisa dipungkiri semakin maju sektor pariwisata, semakin tinggi pula bisnis perhotelan.

Adanya pembangunan hotel yang terus bertambah dari tahun ke tahun yang dilihat dari data Badan Pusat Statistik tentang Jumlah Akomodasi Hotel Bintang Menurut Provinsi tahun 2012-2014, membuat persaingan dalam sektor perhotelan semakin ketat dan juga kelangsungan hidup perhotelan sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk bersaing di pasaran. Sehingga untuk itu, para pemimpin hotel diharuskan untuk meningkatkan kualitas kerja, mutu pelayanan, dan ketepatan data tidak terkecuali para pemimpin hotel di Jawa Timur. Dari data tersebut dapat dilihat pula bahwa Jawa Timur memiliki hotel terbanyak kelima se-Indonesia setelah Jawa Barat, Bali, DKI Jakarta, dan Jawa Tengah dengan persentase 6,4% dari total hotel yang berada di Indonesia. Hal ini berarti menunjukkan bahwa cukup ketatnya persaingan usaha perhotelan pada propinsi Jawa Timur.

Ketatnya persaingan, juga kebutuhan konsumen yang semakin meningkat serta keinginan konsumen yang berubah-ubah menimbulkan tiap manajemen berlomba-lomba untuk mencari cara yang tepat dan menciptakan terobosan baru agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga dapat meningkatkan *financial performance*. Meningkat atau tidaknya *financial performance* sangat ditentukan oleh pemimpin yang cakap dalam menjalankan kepemimpinannya. *Leadership* adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut di mana pemimpin berusaha untuk mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2010; Yukl, 2005). Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan dengan baik setiap arah perusahaan dan bagaimana cara mencapainya dengan cara berinteraksi kepada para pengikutnya. Dan cara pemimpin untuk berinteraksi itulah dapat kita sebut dengan *leadership style*.

Kunci dari peningkatan kemampuan dan daya saing untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi terletak pada peningkatan produktivitas sumber daya

manusia. Kontribusi terbesar agar manajemen mampu mewujudkannya yaitu dengan melalui proses *learning organization*. Sebuah *learning organization* memfasilitasi pembelajaran dari semua anggotanya dan mentransformasikan dirinya untuk memenuhi tujuan strategis organisasi (Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1989). Menurut Lloyd dan Maguire (2002), titik fokus untuk keberhasilan organisasi yang berkelanjutan pada masa mendatang adalah organisasi tahu tentang dirinya dan lingkungannya, dan bukan struktur sementara dan proses rinci. Organisasi, tim dan individu perlu untuk terlibat dalam suatu 'lingkaran' pembelajaran untuk mempertahankan ketangkasan dan perubahan organisasi.

Nahavandi (2002) mengatakan bahwa *leadership style* yang berbeda dapat mempengaruhi keefektifitasan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menerapkan *leadership style* yang sesuai dengan kondisi organisasi serta bertanggung jawab dalam penciptaan *learning organization* karena pemimpinlah yang memotivasi pengikutnya untuk dapat terus melakukan performa yang terbaik demi kelangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan masalah penelitian ini adalah meneliti pengaruh yang signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *learning organization* terhadap *financial performance*, dan *leadership style* terhadap *financial performance* pada sektor perhotelan di Jawa Timur.

### **Pengertian Leadership dan Leadership Style**

Menurut Robins (2007), *leadership* adalah kemampuan dalam mengerahkan pengaruh pada kelompok dan membimbing mereka menuju tujuan yang diinginkan. Sedangkan cara pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan disebut dengan *leadership style*. Menurut Hersey (2006), *leadership style* merupakan pola perilaku yang pemimpin tunjukkan selama bekerja dengan orang lain.

Model *leadership style* yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1998) yang dikutip oleh Cilliers (2006) adalah *Full Range Leadership Model*. Model yang terdiri dari tujuh model kepemimpinan yaitu: *Transformational leadership* yang didefinisikan sebagai adanya hubungan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya dimana dalam hubungan tersebut ada kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat dan pengikut dimotivasi untuk melakukan lebih dari yang mereka harapkan pada

awalnya (Avolio, 1999; Bass, 1985; 1998; Yukl, 1998). *Transformational leadership* terdiri dari empat faktor yaitu sebagai berikut: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. *Transactional leadership* yang berarti menyangkut pertukaran atau transaksi yang didasarkan pada pemimpin yang membahas persyaratan peran mereka dengan pengikut dan menentukan imbalan yang akan diterima jika mereka memenuhi persyaratan (Bass & Avolio, 1994, dikutip dalam Engelbrecht, 2002). *Transactional leadership* terbagi menjadi dua faktor yaitu sebagai berikut: *Contingent Reward* dan *Management-By-Exception*. Dan *laissez-faire leadership* merupakan tidak ada kepemimpinan, di mana seorang pemimpin melepaskan tanggung jawab dan menghindari membuat keputusan (Bass, 1998) *Laissez-faire leadership* memiliki satu faktor yaitu *laissez-faire* itu sendiri. Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen (2003) melaporkan bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif menggunakan perilaku *transformational* lebih sering daripada *transactional leadership* atau *laissez-faire*. Bass (1990) menyatakan bahwa *transformational leadership* adalah prototipe kepemimpinan yang ada dalam pikiran orang ketika karyawan menggambarkan pemimpin ideal. Bass juga menyatakan *transformational leadership* lebih efektif dan sukses.

Untuk memfasilitasi perhitungan dimensi-dimensi *leadership style*, Bass & Avolio (1992) mengembangkan instrumen survei *Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S*. Kuisisioner MLQ terdiri dari 21 item. Instrumen ini disebut sebagai instrumen yang paling sering digunakan dan diteliti dengan baik serta divalidasi sebagai instrumen kepemimpinan di dunia (Tejeda, 2001). Bukti substantif dari sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Tejeda (2001), Avolio dan Bass (1999), telah menunjukkan bahwa MLQ memang instrumen yang valid di sejumlah jenis validitas.

### **Pengertian Learning Organization**

Senge (1990) yang dikutip oleh Haley & Lazouskas (2006) mendefinisikan *learning organization* sebagai tempat dimana orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka benar-benar inginkan, dimana pola berpikir yang baru dan luas dikembangkan, aspirasi dibebaskan, dan dimana orang terus menerus belajar bersama dan tumbuh bersama. Menurut Marquardt (1996), untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan global, organisasi harus meningkatkan kapasitas belajar,

juga harus belajar lebih baik dan lebih cepat dari kesuksesan dan kegagalan mereka yang lalu.

Salah satu model organisasi yang muncul untuk membantu organisasi bersaing dengan tuntutan pasar yang baru adalah konsep dari *learning organization* karena *learning organization* terus mendorong, mendukung, dan mempercepat pembelajaran melalui sistem organisasi yang memajukan pengembangan dan kerja yang berkelanjutan (Marquardt, 2002). Hishamuddin et al (2012) juga menyebutkan bahwa organisasi bisnis telah dipanggil untuk menjadi *learning organization* karena saat ini dunia bergerak menuju internasionalisasi dan memasuki era globalisasi, di mana organisasi harus tetap kompetitif dan relevan. Organisasi, kelompok dan individu terus belajar agar mereka selalu fleksibel dan berubah.

Watkins & Marsick (2003) mendeskripsikan tujuh dimensi dari *learning organization*, antara lain: *continous learning*, *dialogue and inquiry*, *team learning*, *embedded system*, *empowerment*, *system connection*, dan *strategic leadership*.

Untuk memfasilitasi perhitungan pada dimensi *learning organization*, Marsick dan Watkins menemukan instrumen survei berjudul '*Dimensions of a Learning Organization Questionnaire*' (DLOQ). Kuisisioner DLOQ terdiri dari 43 item, yang kemudian dapat diringkas menjadi 7 item (Yang, 2003). Survei 43 item direkomendasikan untuk digunakan sebagai alat diagnostik untuk mengarahkan pada sebuah intervensi dalam organisasi tertentu. Survei dengan menggunakan 7 item DLOQ direkomendasikan sebagai instrument penelitian untuk mengevaluasi hubungan *learning organization* dengan variable lainnya, seperti kinerja (Marsick dan Watkins, 2003). Berdasarkan Yang (2003), 7 item DLOQ tersebut telah cukup memadai dalam mengukur budaya pembelajaran dalam perusahaan.

### **Pengertian Financial Performance**

Kinerja (*performance*) dalam konteks kinerja keuangan merupakan ukuran dari perubahan keadaan keuangan suatu organisasi hasil keuangan yang dihasilkan dari keputusan manajemen dan pelaksanaan keputusan oleh anggota organisasi (Carton, 2004). *Financial performance* adalah pengukur untuk mengevaluasi kemampuan keuangan manajemen perusahaan (Morgan & Strong, 2003).

Penelitian ini menggunakan *signaling theory* untuk mengukur *financial performance*. Spence (1973) mengatakan bahwa *signaling theory* merupakan gagasan dimana salah satu pihak

yang terpercaya dapat menginformasikan tentang dirinya kepada pihak lain atau dengan kata lain informasi keuangan yang diberikan oleh perusahaan perusahaan tersebut merupakan signal kepada pihak lainnya.

*Financial performance* dalam penelitian ini menggunakan penelitian dari López, Peón, & Ordás (2005) yang disesuaikan dengan obyek peneliti yaitu dengan empat sinyal untuk menunjukkan perubahan kondisi keuangan dalam organisasi. Empat sinyal tersebut adalah *sales growth*, *profitability*, *profit growth*, dan *sales margin*.

### **Pengaruh Leadership Style terhadap Learning Organization**

Pemimpin memainkan peran penting dalam pengembangan learning organization dan kepemimpinan penting untuk menghasilkan pembelajaran di dalam organisasi. Seorang pemimpin harus memainkan peran seorang “guru”, “arsitek” untuk memperjelas nilai-nilai, misi, dan visi, menentukan struktur dan strategi, menciptakan teknik pembelajaran yang efisien, dan membantu karyawan terus memperluas cara berpikir sistematis.

Marquardt (1996) mengatakan bahwa peran sebagai instruktur, pelatih, dan mentor merupakan aspek terpenting dari *leadership* dalam pembentukan *learning organization*. Pemimpin merupakan pembelajar sendiri yang bertanggung jawab untuk menciptakan learning organization yang dapat memotivasi pengikut melakukan performa terbaik mereka. Visi, pemberdayaan, dan peran pemimpin dalam pembelajaran juga merupakan keterampilan yang penting untuk membentuk *learning organization* (Johnson, 2002).

Seorang pemimpin yang baik adalah mampu mengenali dan mengadopsi *leadership style* yang paling sesuai situasi (Mahseredjian, Karkoulian, & Messarra, 2011). Lam (2002) dan Sadler (2001) menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif pada penekanan dan mendorong kerja sama tim dan keterlibatan di tempat kerja. Dan juga, Bass (1997) dan Bass & Avolio (1990) menemukan bahwa *transactional leadership* membantu mengembangkan efisiensi learning organization. Dengan demikian, dapat diduga bahwa kedua *leadership style* memiliki pengaruh positif pada *learning organization*.

Dari penjelasan di atas kita dapat menyimpulkan hipotesis yang pertama adalah:

H1 : Ada pengaruh hubungan yang positif dan signifikan antara *leadership style* dengan *learning organization*.

### **Pengaruh Learning Organization terhadap Financial Performance**

Organisasi tidak dapat bertahan dan memperbaiki diri dengan pengetahuan mereka sebelumnya dan perlu belajar pengetahuan baru untuk berusaha keras mengatasi kondisi yang kacau dan berubah. Organisasi pembelajaran dapat dianggap sebagai aspek kunci dari kinerja organisasi (Alipour, et al, 2011; Watkins & Marsick, 1993). Learning organization sebagai sebuah konsep yang dikembangkan dengan maksud untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

*Learning organization* merupakan cara penting untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengetahuan penciptaan dan manajemen, dan telah dilihat sebagai strategi penting untuk membuat perbaikan dalam kinerja organisasi agar organisasi untuk tetap kompetitif (Davis & Daley, 2008). Hal tersebut menempatkan penekanan pada kebutuhan untuk mengambil tindakan dan membuat perubahan berdasarkan pembelajaran yang telah terjadi dalam rangka meningkatkan kinerja (Weldy, 2009). Baker dan Sinkula (1999) mengatakan bahwa *learning organization* adalah suatu keharusan untuk memaksimalkan kinerja organisasi.

*Learning organization* menempatkan penekanan pada kebutuhan untuk mengambil tindakan dan membuat perubahan berdasarkan pembelajaran yang sudah terjadi dalam rangka meningkatkan kinerja (Weldy, 2009). *Learning organization* meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan (Calantone, et al, 2002; Ramus & Steger, 2000), yang pada gilirannya membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini juga dapat memfasilitasi transfer pengetahuan dan berbagi dalam organisasi (Jiang & Li, 2008), yang sangat penting dalam proses kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan Demers (2009) mendukung gagasan bahwa adanya *learning organization* dalam perusahaan terkait dengan peningkatan *financial performance*. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Ada pengaruh hubungan yang positif dan signifikan antara *learning organization* dengan *financial performance*.

### **Pengaruh Leadership Style terhadap Financial Performance**

Terry (1960) menunjukkan bahwa *leadership style* juga mempengaruhi kinerja organisasi.

*Leadership style* menentukan kinerja organisasi dimana semua bawahan perlu menyadari hal tersebut serta memberikan saran dan masukan untuk pelaksanaannya. Ireland & Hitt (2005: 87) mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan yang efektif, probabilitas bahwa sebuah perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul atau bahkan memuaskan ketika menghadapi tantangan ekonomi global akan sangat berkurang. Lee dan Chuang (2009) menjelaskan bahwa pemimpin yang baik tidak hanya menginspirasi potensi bawahan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga memenuhi kebutuhan mereka dalam proses mencapai tujuan organisasi.

Muhammad et al (2012) berpendapat bahwa setiap *leadership style* memiliki dampak tersendiri pada *financial performance* perusahaan. *Leadership style* yang berbeda memiliki pengaruh pada aspek keuangan. Menurut Flora, Kineta & David (2008) pemimpin memainkan peran penting dalam meningkatkan penjualan dan *market share*. *Leadership style* merupakan faktor penting yang mempengaruhi *financial performance*. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H3 : Ada pengaruh hubungan yang positif dan signifikan antara *leadership style* dengan *financial performance*.

## Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Mahseredjian, et al (2011) untuk menilai dampak persepsi bawahan dari *leadership style* manajer mereka (*transformational, transactional, atau laissez-faire*) terhadap dimensi *learning organization* dalam lingkungan *non-western*. 200 peserta dari sepuluh perusahaan menengah yang bergerak di bidang ritel di Lebanon berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang lebih besar dalam mengembangkan lingkungan *learning organization* dari *transactional leadership*. *Laissez-faire leadership* dapat memperlambat proses *learning organization*.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Ellinger, et al, (2002) untuk menilai hubungan konsep *learning organization* dengan *financial performance* menggunakan instrumen *Dimension of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) yang mendapatkan tanggapan manajerial. Perusahaan menggunakan pengukuran perceptual dan obyektif atas *financial performance*. Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara konsep *learning organization* dan *financial performance* perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Khan & Adnan (2014) tentang *leadership style* dengan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi terkait dengan profitabilitas organisasi dalam hal pertumbuhan dan keuntungan baik dalam jangka panjang dan pendek, bertujuan untuk menjawab keambiguitasan apakah *leadership style* memiliki dampak pada kinerja organisasi. Studi kuantitatif dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang diisi oleh berbagai pemimpin manufaktur dan jasa organisasi. Hasil penelitian menemukan bahwa meskipun gaya yang paling cocok dari kepemimpinan adalah *transformational* tapi dalam organisasi baru dan berkembang *transactional leadership* mungkin lebih produktif, sementara dalam keadaan tertentu meskipun terbatas dan untuk waktu yang singkat, *laissez-faire leadership* mungkin diperlukan. Oleh karena itu, pemimpin mungkin harus mengkombinasikan *leadership style*. *Leadership style* memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi.

Penelitian lain tentang *leadership style* dengan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi juga dilakukan oleh Koech & Namusonge (2012). Hasilnya yaitu adanya korelasi yang tinggi antara *transformational leadership* dan kinerja organisasi, sedangkan korelasi antara *transactional leadership* dan kinerja organisasi yang relatif rendah. *Laissez-faire leadership* tidak signifikan berkorelasi dengan kinerja organisasi. Berdasarkan temuan, rekomendasi berikut diberikan: manajer harus membuang *laissez-faire leadership* dengan menjadi lebih terlibat dalam membimbing bawahan mereka.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji pengaruh *leadership style* terhadap *financial performance* dengan *learning organization* sebagai interveving variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval, yaitu skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap dalam suatu penelitian, mengungkap sikap pro dan kontra, positif dan negatif, setuju dan tidak setuju terhadap suatu objek sosial. Dalam skala likert, objek sosial tersebut berlaku sebagai objek sikap (Azwar, 2005). Dalam penelitian ini, digunakan lima skala likert. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Mampu
- 2 = Tidak Setuju / Tidak Mampu
- 3 = Netral / Kadang-Kadang
- 4 = Setuju / Mampu

5 = Sangat Setuju / Sangat Mampu

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisisioner yang disebarkan kepada sektor bisnis perhotelan bintang tiga sampai lima yang berada di Jawa Timur sehingga sumber data berasal dari internal perusahaan. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka dan penyebaran kuisisioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah perhotelan di Jawa Timur bintang tiga hingga lima di Jawa Timur. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 41 hotel bintang tiga sampai lima di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*.

Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan yang dipilih dengan lama bekerja minimal tiga tahun. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan hotel dengan lama bekerja minimal tiga tahun.

Kuisisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

a. Variabel Bebas: *Leadership style* yang diadopsi dari Bass dan Avolio, 1998 dikutip oleh Cilliers, 2006.

b. Variabel Perantara: *Learning organization* yang diadopsi dari Demers, 2009 dikembangkan dari Marsick, dan Watkins, 2003.

c. Variabel Terikat: *Financial performance* yang diadopsi dari López, Peón, & Ordás (2005) yang disesuaikan dengan obyek peneliti.

Manfaat dari kelompok pernyataan ini adalah untuk menganalisa hipotesa yang telah dibuat sebelumnya. Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistiska merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuisisioner, peneliti memperoleh data mengenai *leadership style*, *learning organization*, dan *financial performance* industri perhotelan di Jawa Timur. Kuisisioner yang berhasil dikumpulkan didapatkan dari 41 hotel di Jawa Timur dengan masing-masing perusahaan diwakili 1 atau 2 karyawan dengan masa jabatan minimal 3 tahun sehingga kuisisioner yang terisi ada 70 kuisisioner.

**Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Prosentase
Laki-Laki	52.86%
Perempuan	47.14%
Total	100%

Tabel 1. Menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Persentase
3-10 tahun	85.71%
11-20 tahun	10%
21-30 tahun	4.29%
Total	100%

Tabel 2. Menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki lama bekerja 3 hingga 10 tahun.

**Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Persentase
Staff	74.29%
Supervisor	18.57%
Manajer	7.14%
Total	100%

Tabel 3. Menunjukkan mayoritas responden memiliki jabatan sebagai staff.

Data berupa jawaban responden yang terkumpul dari penyebaran kuisisioner, selanjutnya ditabulasikan dan dicari nilai rata-ratanya setiap indikator ketiga variabel untuk mengetahui keadaan sebenarnya dilapangan. Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata-rata jawaban responden berikut ini :

**Tabel 4. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden**

Interval	Kategori
----------	----------

4,20 < rata- rata ≤ 5,00	Sangat Setuju / Sangat Mampu
3,40 < rata- rata ≤ 4,20	Setuju / Mampu
2,60 < rata- rata ≤ 3,40	Netral / Kadang- Kadang
1,80 < rata- rata ≤ 2,60	Tidak Setuju / Tidak Mampu
1,00 < rata- rata ≤ 1,80	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Mampu

**Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Leadership Style**

Indikator	Mean	Kategori
<i>Idealized Influence</i>	3.66	Mampu
<i>Inspirational Motivation</i>	3.84	Mampu
<i>Intellectual Stimulation</i>	3.8	Mampu
<i>Individualized Consideration</i>	3.76	Mampu
<i>Contingent Reward</i>	3.69	Mampu
<i>Management-by-Exception</i>	3.4	Kadang-kadang
<i>Laizzes-faire</i>	3.06	Kadang-kadang
<b>MEAN TOTAL</b>	<b>3.6</b>	<b>Mampu</b>

Dari penilaian responden terhadap *leadership style*, menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean leadership style*) secara keseluruhan adalah 3.6 dan tergolong dalam kategori mampu. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *inspirational motivation* yang termasuk dalam *transformational leadership*, dimana indikator tersebut memiliki rata-rata sebesar 3.84 dan tergolong setuju. Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah indikator *laizzes-faire leadership*, dengan nilai rata-rata sebesar 3,06.

**Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Learning Organization**

Indikator	Mean	Kategori
<i>Continuous Learning</i>	3.7	Mampu
<i>Dialogue and Inquiry</i>	3.87	Mampu
<i>Team Learning</i>	3.87	Mampu
<i>Embedded System</i>	4.12	Mampu
<i>Empowerment</i>	4.02	Mampu
<i>System Connection</i>	3.77	Mampu
<i>Strategic Leadership</i>	4.18	Mampu
<b>MEAN TOTAL</b>	<b>3.93</b>	<b>Mampu</b>

Berdasarkan tabel 6. menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean learning organization*) secara

keseluruhan adalah 3.93. Rata-rata jawaban responden yaitu para karyawan serta manajer sepakat bahwa hotel tempat mereka bekerja mampu menerapkan *learning organization* dengan baik. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *strategic leadership*, dimana indikator tersebut memiliki rata-rata sebesar 4.18 dan tergolong mampu. Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah indikator *continuous learning*, dengan nilai rata-rata sebesar 3,7. Hal ini menunjukkan bahwa pada industri perhotelan, setiap karyawan kurang diberikan kesempatan untuk belajar secara terus menerus dan kurang menghargai karyawan atas usahanya untuk belajar.

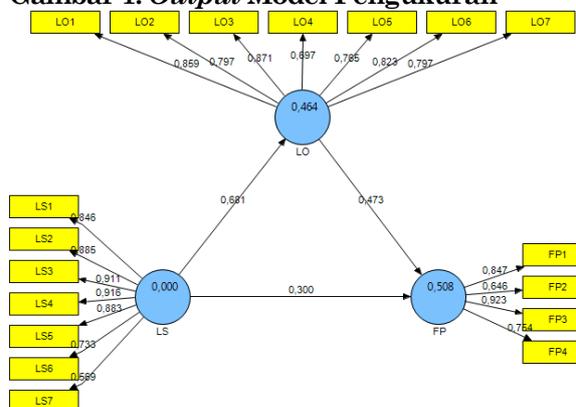
**Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Firm Performance**

Indikator	Mean	Kategori
<i>Sales Growth</i>	4.03	Mampu
<i>Sales Margin</i>	3.7	Mampu
<i>Profit Growth</i>	3.77	Mampu
<i>Profitability</i>	4.23	Sangat Mampu
<b>MEAN TOTAL</b>	<b>3.93</b>	<b>Mampu</b>

Berdasarkan tabel 7, penilaian responden terhadap variable *financial performance*, semua indikator menunjukkan hasil yang memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan indikator *profitability* dan indikator terendah pada indikator *sales margin*. Secara keseluruhan rata-rata variable kinerja keuangan adalah 3.93 dimana termasuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa hotel tempat mereka bekerja dapat mencapai *financial performance* yang diinginkan oleh perusahaan.

**Analisa Model Struktural**

**Gambar 1. Output Model Pengukuran**



**Evaluasi Outer Model**

### Uji Validitas (Validitas Konvergen)

**Tabel 8. Nilai Outer Loading**

	FP	LO	LS
FP1	0,846577		
FP2	0,646177		
FP3	0,923215		
FP4	0,754375		
LO1		0,859289	
LO2		0,796581	
LO3		0,870780	
LO4		0,697424	
LO5		0,765284	
LO6		0,822732	
LO7		0,796956	
LS1			0,846327
LS2			0,885144
LS3			0,910634
LS4			0,915871
LS5			0,883101
LS6			0,732602
LS7			0,568884

Table 8 di atas menunjukkan bahwa semua outer loading >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal. Pada variable *leadership style*, outer loading tertinggi tampak pada dimensi LS4 yaitu *individual consideration*. Pada variable *learning organization*, outer loading tertinggi tampak pada dimensi LO3 yaitu *team learning*. Sedangkan pada variable *financial performance*, outer loading tertinggi terdapat pada indikator FP3 yaitu *profit growth*.

### Uji Validitas (Validitas Diskriminan)

**Tabel 9. AVE dan Korelasi antar Konstruk**

	AVE	Akar AVE	FP	LO	LS
FP	0,638911	0,799319	1		
LO	0,645038	0,803143	0,677765	1	
LS	0,686861	0,828771	0,622768	0,681311	1

**Tabel 10. Nilai Cross Loading**

	FP	LO	LS
FP1	0,846577	0,501773	0,409424

FP2	0,646177	0,458730	0,296798
FP3	0,923215	0,644045	0,732033
FP4	0,754375	0,536919	0,450231
LO1	0,625256	0,859289	0,655481
LO2	0,527153	0,796581	0,448812
LO3	0,621838	0,870780	0,611791
LO4	0,335654	0,697424	0,361732
LO5	0,572387	0,765284	0,620285
LO6	0,563315	0,822732	0,614227
LO7	0,475593	0,796956	0,402948
LS1	0,639781	0,617723	0,846327
LS2	0,512576	0,633594	0,885144
LS3	0,595077	0,563997	0,910634
LS4	0,554779	0,629757	0,915871
LS5	0,504149	0,611550	0,883101
LS6	0,393717	0,381382	0,732602
LS7	0,340265	0,452491	0,568884

Berdasarkan table *cross loading* di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruksya sendiri. Dan juga nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 11. Nilai Composite Reliability**

	Composite Reliability
FP	0,874354
LO	0,926804
LS	0,937673

**Tabel 12. Nilai Cronbach's Alpha**

	Cronbach's Alpha
FP	0,806096
LO	0,908687
LS	0,920014

Pada tabel 11 dan 12, menunjukkan bahwa baik *composite reliability* maupun nilai *cronbach's alpha* telah memenuhi *rule of thumb*. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 13. Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
LO -> FP	0.473047	5.419598
LS-> FP	0.300476	2.603818
LS -> LO	0.681311	11.840504

Nilai *R-square* untuk *learning organization* sebesar 0,464184, menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *learning organization* dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* sebesar 46.42%. Nilai *R-square* untuk *financial performance* sebesar 0.507741, menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *financial performance* dapat dijelaskan oleh variabel *learning organization* dan *leadership style* sebesar 50.77%. Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* (GOF) diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Nilai  $Q^2$  sebagai berikut:  $Q^2 = 1 - ((1 - 0.464184) \times (1 - 0.507741)) = 0.736239 = 73.62\%$ . Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 73.62% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 14. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct effect	Indirect effect
<i>Leadership Style -&gt; Learning Organization</i>	0.681311	-
<i>Learning Organization -&gt; Financial Performance</i>	0.473047	-
<i>Leadership Style -&gt; Financial Performance</i>	0.300476	-
<i>Leadership Style terhadap Financial Performance melalui Learning Organization</i>	-	$0.681311 \times 0.473047 = 0.322292$

Berdasarkan tabel 14, hubungan yang paling berpengaruh langsung adalah hubungan antara *leadership style* dan *learning organization* yaitu sebesar 0.681311. Pengaruh langsung *leadership style* terhadap *financial performance* adalah

sebesar 0.300476. Sedangkan pengaruh tidak langsung antara *leadership style* dan *financial performance* melalui *learning organization* adalah sebesar 0.322292. Karena koefisien tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan koefisien langsungnya, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* memberikan pengaruh yang signifikan sebagai perantara antara *leadership style* dan *financial performance*.

## KESIMPULAN

Dari data yang dihimpun dan dikelola oleh *software smartPLS*, dapat diperoleh kesimpulan bahwa secara keseluruhan:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *financial performance*.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *financial performance*.

Selain itu ditemukan bahwa hubungan langsung antara *leadership style* dengan *financial performance* memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan hubungan tidak langsung antara *leadership style* dan *financial performance*. Dengan demikian disimpulkan bahwa *learning organization* memadai menjadi variabel perantara antara *leadership style* dengan *financial performance*.

## Saran

Dari hasil jawaban responden, hal penting yang harus diperhatikan yaitu indikator *idealized influence* yang termasuk dalam *transformational leadership*. Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen (2003) melaporkan bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif menggunakan perilaku *transformational* lebih sering daripada *transaccional leadership* atau *laissez-faire*. Bass (1990) menyatakan bahwa *transformational leadership* adalah prototipe kepemimpinan yang ada dalam pikiran orang ketika karyawan menggambarkan pemimpin ideal. Bass juga menyatakan *transformational leadership* lebih efektif dan sukses. Indikator *idealized influence* memiliki *loading factor* paling rendah dibandingkan dengan indikator *transformational leadership* lainnya. Hal ini berarti para pemimpin kurang mempunyai kharisma/karakter pribadi yang kuat serta integritas yang tinggi sehingga para pemimpin kurang bisa menjadi panutan yang baik bagi para pengikutnya. Oleh karena itu, para pemimpin perlu untuk memperbaiki diri demi kemajuan organisasi sebab para pemimpinlah

yang akan menjadi panutan atau contoh (*role model*) bagi para pengikutnya.

Dan juga *embedded system* memiliki nilai *loading factor* paling rendah dibandingkan indikator *learning organization* lainnya. Ini berarti indikator *embedded system* kurang bekerja secara efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu untuk mengevaluasi kembali teknologi serta fasilitas yang tersedia telah berjalan dengan efektif atau masih diperlukan perbaikan fasilitas dan teknologi sehingga setiap fasilitas dan teknologi yang tersedia bisa teraplikasi dengan baik. Sukses dan kelangsungan hidup memerlukan organisasi yang mampu menciptakan kondisi-kondisi organisasi, sistem dan struktur yang efektif dan mengarah pada akuisisi terus-menerus dan aplikasi yang efektif dari pengetahuan baru (Fang dan Wang, 2006; Real, Leal, dan Roldan, 2006).

### Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini terbatas pada sisi ciri industri perhotelan sebagai organisasi mekanistik. Organisasi mekanistik memiliki standar organisasi yang ditandai dengan struktur hirarki yang kaku, formalisasi yang tinggi, ketergantungan terhadap aturan, kebijakan dan prosedur, sistem pengawasan yang ketat, pengambilan keputusan terpusat dan arah komunikasi ke bawah (Lunenburg, 2012). Hotel memiliki ciri yang termasuk dalam organisasi mekanistik yaitu organisasi yang lebih menekankan aturan dan mengikuti Standard Operational Procedure. Penelitian ini akan berbeda hasilnya dengan organisasi yang lebih menekankan kreatifitas.

2. Berdasarkan hasil perhitungan dalam penelitian ini diketahui nilai Q2 sebesar 0.7362, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 73.62%, sedangkan 26.38% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Sehingga penelitian ini hanya terbatas pada variabel leadership style, learning organization, dan financial performance saja. Hasilnya akan berbeda bila menggunakan variabel lain untuk mengukur financial performance.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Anak Uli, J., & Karimi, R. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4).
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces of Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Azwar, S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organisational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carton, R. (2004). *Measuring organizational performance: An exploratory study*. Unpublished Graduate Thesis.
- Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Davis, D., & Daley, B. J. (2008). The Learning Organization and Its Dimensions as Key Factors in Firms' Performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- Demers, D. L. (2009, May). *The Relationship between Perceptions of Learning Organization Characteristics and Firm Performance*. ProQuest Dissertations and Theses.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 569-591.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The Relationship between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
- Engelbrecht, A. (2002). The Effect of Organizational Leadership on Value Congruence and Effectiveness: An Integrated Model. In S.M. Brink. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 5(3), 589-608.
- Flora, F. G., Kineta, H., & David, K. T. (2008, July). When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides. *Journal of Marketing*, 72, 12-28.
- Haley, C., & Lazouskas, L. (2006). *Leadership Development and Learning Organization: A Literature Review*. Chicago: Chicago State University.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2006). *Management and Organisational Behaviour: Leading Human Resources* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hishamuddin, Nam, Wahab, S. A., Nordin, R., & Mashkuri, A. H. (2012). The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore. *International Journal of Business and Management*, 2-35.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19, 63-77.
- Jiang, X., & Li, Y. (2008). The Relationship between Organizational Learning and Firms' Financial Performance in Strategic Alliances: A Contingency Approach. *Journal of World Business*, 43(3), 365-379.
- Johnson, J. R. (2002). Leading the Learning Organization: Portrait of Four Leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5), 241-249.
- Khan, A. Z., & Adnan, N. (2014). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *International Journal of Management Sciences*, 2(11), 501-515.
- Lam, Y. L. (2002). Defining the Effects of Transformation Leadership on Organization Learning: A Cross-Cultural Comparison. *School Leadership & Management*, 22.
- Llyod, M., & Maguire, S. (2002). The possibility horizon. *Journal of Change Management*, 3(2), 149-157.
- López, S. P., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Lunenburg, F. C. (2012). Mechanistic-Organic Organization-An Axiomatic Theory : Authority Based On Bureaucracy or Professional Norms. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7
- Mahseredjian, A., Karkoulian, S., & Messarra, L. (2011). *Leadership Styles Correlate of Learning Organization*. Lebanon: Lebanese American University.
- Marquardt, M. (1996). *Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill Companies.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building The Learning Organization : Mastering The 5 Elements for Corporate Learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163-176.
- Muhammad, U. P., Adnan, Q., Anam, M., & Inam, U. H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction. Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.
- Nahavandi. (2002). *The Art and Science of Leadership* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership, Theory, and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development*, 20(1), 1-8.
- Ramus, C., & Steger, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecointiatives" at Leading-Edge European Companies. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.

- Real, Leal, & Roldan. (2006). Determinants of Organisational Learning in The Generation of Technological Distinctive Competencies. *International Journal of Technology Management*, 284–307.
- Robins, A. (2007). *Organizational Behavior* (7th ed.). Parsian & Arabi: Cultural Studies Publishing.
- Sadler, P. (2001). Leadership and Organizational Learning in Dierkes. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Tejeda, M. J. (2001). The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendation. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of Management* (3th ed.). Homewood.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K., & Marsick, V. (2003). Demonstrating the Value of An Organization's Learning Culture: The Dimension of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Weldy, T. (2009). Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58-68.
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of A Learning Culture. *Human Resource Development Quarterly*, 5(2), 152-162.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organisations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.