

# **Pengaruh *Leadership Style*, *Information System* dan *Competitive Advantage* Pada Bisnis Perhotelan di Jawa Timur**

**Joanna Edrea Ung dan Saerce Elsy Hatane**

Mahasiswa Program Studi Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: elsyehat@petra.ac.id

## **ABSTRAK**

Dengan berkembangnya industri pariwisata di wilayah Jawa Timur, para wisatawan, baik lokal maupun mancanegara semakin banyak yang datang berkunjung. Seiring dengan perkembangan tersebut, maka industri perhotelan pun semakin berkembang sehubungan dengan pariwisata Jawa Timur. Dengan pesatnya perkembangan industri perhotelan di Jawa Timur, diperlukan pemahaman lebih mengenai bagaimana agar industri perhotelan dapat terus berinovasi seiring dengan perkembangannya agar dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, kepuasan kerja yang baik oleh karyawan serta kemajuan hotel itu sendiri untuk tampil secara unggul dibanding hotel lainnya dalam industri yang kompetitif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leadership style* terhadap *Competitive advantage* melalui *Information system* pada hotel-hotel berbintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan sehubungan dengan penelitian ini adalah kuantitatif. Data diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada hotel-hotel berbintang 3,4 dan 5 di Jawa Timur. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan hotel dari beberapa divisi dengan minimal lama kerja 3 tahun dan jabatan minimalnya adalah sebagai staf. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Leadership style* terhadap *Competitive advantage*. Namun pengaruh tidak langsung mengenai hubungan *Leadership style* melalui *Information system* terhadap *Competitive advantage* memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan hubungan langsungnya. Dapat disimpulkan bahwa *Information system* melemahkan hubungan *Leadership style* dengan *Competitive advantage*.

**Kata Kunci:** *Leadership style*, *Competitive advantage*, *Information system*, *Perhotelan*

## **ABSTRACT**

With the development of the tourism industry in East Java, the tourists, both local and foreign come to visit more. Along with these developments, the hospitality industry also is growing in relation to tourism in East Java. As the rapid development of the hospitality industry in East Java, the need to understand more about how to keep the hospitality industry innovation facing its own development in order to provide better service to customers, employees satisfaction and the progress of the hotel itself to appear as leader in the competitive hospitality industry.

This study aims to determine the effect of Leadership Style to Competitive advantage through Information system in hotels with 3, 4 and 5 star in East Java. The method used in connection with this research is quantitative. Data obtained by distributing questionnaires to 3, 4 and 5 star hotels in East Java. Respondents in this study were employees of the hotel from several divisions with a minimum 3 years duration of work and minimum positions are as a staff. These results indicate the existence of positive and significant relationship between Leadership style of the Competitive advantage. However, the indirect effect on the relationship of Leadership style and Competitive Advantage through the Information System has a lower value than the direct effect. It can be concluded that the Information system weakens Leadership style relationship with Competitive advantage.

**Keyword:** *Leadership style*, *Competitive advantage*, *Information system*, *Hospitality*

## **Pendahuluan**

Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang meliputi dua

bagian utama, yaitu daratan Jawa Timur dan kepulauan Madura. Provinsi Jawa Timur memiliki total 29 kabupaten dan 9 kota. Hal ini membuat provinsi Jawa Timur

memiliki berbagai pilihan wisata yang dapat menarik wisatawan, baik lokal maupun mancanegara.

Berdasarkan data indikator pariwisata Jawa timur 2013-2014, jumlah tamu hotel berbintang, naik sekitar 6,93% pada tahun 2014 dibandingkan tahun 2013. Lalu pada hotel non-bintang, kenaikan jumlah tamu hanya berkisar 1,61% dibanding tahun 2013. Sedangkan total malam dari tamu yang menginap di hotel berbintang naik sebesar 11, 52% dan untuk hotel non-bintang kenaikannya sebesar 2,98% pada tahun 2014, dibandingkan tahun 2013 (Badan Pusat Statistik). Lalu hingga september 2016 ini, berdasarkan berita resmi statistik mengenai perkembangan pariwisata Jawa Timur, tingkat hunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur naik 2,87 poin dibandingkan bulan sebelumnya pada tahun yang sama (Badan Pusat Statistik). Berdasarkan data di atas dapat diperhatikan bahwa tamu yang menginap di hotel berbintang memiliki kenaikan total malam menginap dan kenaikan total pengunjung yang lebih tinggi dibandingkan hotel non-bintang. Hal ini tentunya menimbulkan pertanyaan mengenai apakah yang membuat para pengunjung lebih betah menginap di hotel berbintang dibandingkan hotel non-bintang. Bisa saja karena service yang diberikan, kamar yang nyaman maupun lokasi yang strategis.

Pada industri perhotelan, para karyawan dituntut untuk menjaga ketrampilan sosial mereka sambil tetap bersikap sopan terhadap tamu, baik dalam interaksi yang baik maupun buruk dengan tamu yang dilayani. Selama bekerja, karyawan akan sering menghadapi berbagai tamu dengan tipe yang berbeda-beda. Hal ini menuntut karyawan agar tetap dapat mempertahankan profesionalisme kerja dengan tetap bersikap netral dalam keadaan apapun. Keadaan serta karakter tamu yang berbeda-beda dapat menyebabkan karyawan menghadapi tekanan yang tinggi sehubungan dengan pekerjaan mereka. Dengan tekanan yang dihadapi oleh karyawan industri perhotelan dibutuhkan pendekatan *leadership* yang spesifik (Beal, 2016). Dengan memilih *leadership style* yang sesuai, pemimpin dapat membimbing karyawan agar dapat bekerja sesuai komitmennya terhadap pekerjaan itu pula (Clark, Hartline, & Jones, 2009). Seorang pemimpin yang dapat memilih tipe *leadership* yang sesuai dapat

menciptakan suasana kerja yang baik bagi karyawannya. Dengan begitu, dapat menghantarkan karyawan kepada kinerja yang lebih baik serta kepuasan pelanggan karena dilayani dengan baik (Hardine, Wooldridge, & Jones, 2003). pada akhirnya hal-hal di atas dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan *competitive advantage* yang dimilikinya.

Saat ini semua organisasi dari berbagai industri sangat bergantung terhadap *information system* yang dimiliki mereka (Peppard & Ward, 2004). Industri perhotelan juga mencoba untuk melihat bagaimana peran teknologi dalam meningkatkan *competitive advantage* yang dimilikinya (Buhalis, 1998). Para leader dalam industri perhotelan pun harus mengerti bagaimana teknologi informasi dapat meningkatkan bisnis mereka (Law, Buhalis, & Cobanoglu, 2014). Namun dalam beberapa perusahaan perhotelan, implementasi teknologi informasi dapat menjadi salah satu sumber pengeluaran yang besar, sehingga apabila tidak di manage dengan benar, implementasi tersebut dapat menjadi pengeluaran yang tidak diinginkan. Dengan penggunaan dan manajemen yang tepat, teknologi dapat membentuk *information system* perusahaan yang baik dan selanjutnya nanti dapat membantu para pelaku industri perhotelan sebagai *competitive advantage* yang dapat digunakan dalam berbagai level perspektif manajerial (Bilgihan & Wang, 2016).

### **Teori Leadership style**

Dalam sebuah organisasi peran seorang pemimpin sangatlah penting. Seorang pemimpin harus dapat memimpin sebuah organisasi agar dapat berjalan dengan baik walaupun ada masalah yang menghadang. Setiap organisasi memiliki pemimpin dengan gaya (*leadership style*) yang berbeda-beda. Banyak pemimpin yang beranggapan bahwa *leadership style* merupakan kepribadian dari pemimpin tersebut. Namun sebaiknya seorang pemimpin memilih suatu *leadership style* sesuai dengan masalah yang dihadapinya, dibandingkan dengan gaya yang memang cocok dengan kepribadiannya (Goleman, 2000). Pemimpin yang baik tidak hanya menggunakan satu *leadership style* dalam kepemimpinannya, tapi mereka pandai menggunakan beberapa dan mampu berpindah sesuai dengan situasi yang dihadapinya.

Seorang pemimpin organisasi harus mampu berpikir secara rumit, mereka adalah orang yang berpikiran terbuka dan mudah penasaran, dapat menyusun tindakan yang efektif berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya, serta memiliki toleransi terhadap ketidakpastian (Khilji, Davis, & Cseh, 2010).

Leadership style terbagi atas beberapa tipe, yaitu *transformational* dan *transactional*. *Transformational leadership* merupakan *leadership style* yang lebih berfokus pada *person-oriented* atau perorangan. Dimana *leadership style* ini berusaha menghubungkan kebutuhan *follower* dengan tugas dan tujuan organisasi (Tyssen, Wald, & Spieth, 2014). *Transformational leader* fokus kepada hal-hal sehubungan dengan perorangan seperti motivasi, kelakuan dan kepercayaan mereka, lalu menyediakan mereka visi yang sesuai dengan tujuan dan keinginan mereka namun masih berada dalam visi organisasi. *Transformational leadership* dapat terlihat dalam beberapa karakteristik dalam kepemimpinannya, yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation* dan *individualized consideration* (Ghazali, Ahmad, & Zakaria, 2015). *Idealized influence* adalah karakter *Transactional leadership* merupakan *leadership style* yang berfokus pada *task-oriented* atau pekerjaan. Tipe *leadership style* ini lebih memperhatikan mengenai pertukaran tindakan dan *reward* sehubungan pekerjaan antara *leader* dan *follower* (Tyssen, Wald, & Spieth, 2014). Seorang *transactional leader* akan menyediakan *reward* atas pekerjaan *follower* apabila kinerjanya sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebaliknya, *follower* akan diberikan *punishment* apabila ia tidak berlaku sesuai yang diharapkan. Karakteristik dari leadership ini dapat terlihat dari komponen *contingent reward* dan *Management by exception* (Tyssen, Wald, & Spieth, 2014). *Laissez-faire leadership* adalah *leadership style* dengan tipe yang menyerahkan tanggung jawab dan menghindari membuat keputusan (Robbins & Judge, 2007; Luthans, 2008). Pada *leadership* tipe ini, *leader* menghindari keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan semua pembuatan keputusan kepada *follower* (Robbins & Judge, 2007). *Follower* bebas melakukan pekerjaan mereka sesuai cara mereka dan mereka juga bertanggung jawab

atas keputusan mereka. Selain itu *leader* juga memberikan kebebasan penuh kepada *followers*, memberikan kebutuhan yang diperlukan *follower*, namun *leader* pada tipe ini menghindari memberikan *feedback* kepada *follower* dan berpartisipasi hanya untuk menjawab pertanyaan saja (Chaudhry & Javed, 2012). Tipe *leadership* ini dapat menjadi sumber dari tingkat stress dalam pekerjaan seperti *role conflict*, *role ambiguity* dan persepsi mengenai rendahnya hubungan inter-personal dengan *leader*. Selain kurangnya kepemimpinan yang ada dapat berakibat juga pada ketegangan antar individu dalam hal ini *follower* dan konflik antar level kepemimpinan (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007).

### Teori Information system

Kemajuan dalam bidang teknologi informasi menyebabkan organisasi untuk mengembangkan information system yang saling berhubungan dengan strategi bisnisnya untuk mendukung misi dan operasional organisasi (Rogerson & Fidler, 1994). Berbagai perusahaan rela mengambil risiko mengeluarkan biaya investasi yang cukup besar yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan *information system*. Perusahaan berharap dengan implemetasi *information system* dapat membantu perusahaan untuk menggabungkan proses operasioanl, mengurangi biaya tenaga kerja, meningkatkan hubungan interaksi dengan pelanggan, serta meningkatkan efisiensi pelaporan dan akuntansi perusahaan (Kanellou & Spathis, 2013; Kumar & Gupta, 2012; Ghazali, Ahmad, & Zakaria, 2015).

Menurut Romney (2012) sistem adalah suatu kumpulan yang terdiri dari dua atau lebih subsistem yang saling terkait yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan. Setiap subsistem dirancang untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Informasi adalah data yang telah diatur dan diproses untuk memberikan arti dan meningkatkan proses pengambilan keputusan. Sebagai aturan, pengguna membuat keputusan yang lebih baik sebagai kuantitas dan kualitas peningkatan informasi. Jadi sistem informasi adalah kumpulan informasi yang saling terkait dan berinteraksi untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan.

DeLone dan McLean (1992) menyatakan enam faktor yang menjadi dasar pengukuran keberhasilan sistem

informasi, yaitu kualitas informasi (information quality), kualitas sistem informasi (system quality), intensitas penggunaan sistem informasi (use), kepuasan pengguna akhir sistem informasi (user satisfaction), dampak individual (individual impact), dan dampak organisasional (organizational impact) dari sistem informasi.

### **Teori Competitive Advantage**

*Competitive advantage* sebuah perusahaan dicapai saat perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai ekonomi yang lebih dibandingkan dengan kompetitornya (Barney, 1986). Nilai ekonomi yang dimaksud adalah perbedaan dari keuntungan yang dirasakan pelanggan yang membeli produk maupun jasa yang dijual perusahaan terhadap total biaya yang dikeluarkannya untuk mendapatkan produk tau jasa tersebut (Barney, 2007). Bila perusahaan dapat menciptakan dan menerapkan strategi yang tepat, hal ini akan menjadikan perusahaan tersebut memiliki nilai lebih sehingga bisa menempatkannya pada posisi yang lebih baik di mata pelanggan lama sekaligus menciptakan pelanggan baru.

Namun untuk mengukur dengan pasti apakah perusahaan telah menciptakan nilai ekonomi yang lebih dari kompetitornya merupakan suatu kesulitan. Hal ini dikarenakan persepsi pelanggan atas keuntungan pembelian yang dirasakannya berbeda-beda dan sulit untuk diukur dengan pasti. Walau begitu, ada dua cara yang dapat digunakan untuk mengukur *competitive advantage* yang telah diciptakan suatu perusahaan. Pengukuran dapat melalui meninjau ulang hasil finansialnya dan memeriksa kinerja ekonomi perusahaan (Altamony, Masa'deh, Alshurideh, & Obeidat, 2012).

Sebuah hotel dapat meningkatkan tingkat kompetitif mereka melalui banyak cara. Bisa saja melalui meningkatkan kualitas service mereka, meningkatkan reputasi mereka maupun menambahkan nilai kepada properti hotel yang telah ada (Tsai, 2015).

Untuk mengukur apakah *Competitive advantage* sebuah perusahaan telah dicapai, dapat dilihat melalui beberapa indikator, yaitu *Develop Differentiated Products, Market Sensing, (Networked) Supply Chain Leadership, Focus on High-Value Customers, Responsiveness: Customer and Competitor,*

*Collaboration with Partners, Customer as Assets* dan *Information Transparency* (Ramaswami, Srivastava, & Bhargava, 2006).

### **Hubungan Leadership style dengan Information system**

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai dengan mengambil peran aktif dalam kelangsungan pengimplementasian *information system* (Zhu, Li, Wang, & Chen, 2010). Kunci keberhasilan dari penerapan *information system* dalam perusahaan bergantung pada komitmen dan *support* manajemen perusahaan (Ahmad & Cuenca, 2013). Penerapan *information system* harus disertai *support* oleh komitmen penuh atas *leadership style* yang digunakan. Hal ini dikarenakan proses penerapan *information system* berkaitan dengan berbagai proses operasional dan keahlian dalam perusahaan.

Pemimpin dengan *leadership style* yang bervariasi dapat berkontribusi terhadap kesuksesan implementasi *information system* dengan mengkomunikasikan kepada bawahan mengenai kompleksitas *information system* yang sedang diimplementasikan (Cho, Park, & Michel, 2011). Pemimpin harus dapat menjaga bahwa bawahannya mengerti atas situasi yang sedang terjadi terkait pekerjaan mereka.

H1: *Leadership style* memiliki pengaruh positif terhadap *information system* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur.

### **Hubungan Information system dengan Competitive advantage**

Sistem Informasi berpengaruh positif dalam perubahan tujuan, proses, produk, atau hubungan lingkungan dalam membantu organisasi memperoleh *competitive advantage* (Turban, 2006). Saat ini semakin banyak perusahaan yang menggunakan *information system* untuk meningkatkan *competitive advantage*-nya. Dengan *information system* yang terintegrasi, maka berbagai departemen dalam perusahaan menjadi terhubung satu sama lain. Terhubungnya berbagai departemen dalam perusahaan menjadikan proses bisnis dapat berjalan semakin lancar. Hal ini berakibat pada perusahaan dapat bekerja pada kapasitas penuhnya sehingga dapat memaksimalkan berbagai kelebihan

(competitive advantage) yang dimiliki perusahaan.

Mencapai sebuah competitive advantage melalui teknologi bukanlah sesuatu yang berlebihan dari sudut pandang teknologi, tapi lebih penting dilihat bahwa bagaimana teknologi tersebut dapat digunakan secara sinergis dan strategis untuk menciptakan hasil yang terbaik yang pada akhirnya dapat menjadi competitive advantage perusahaan. Competitive advantage yang dicapai melalui teknologi informasi dapat dicapai dengan baik dengan mengimplementasikan information system untuk mendukung tujuan organisasi

Jika teknologi digunakan secara sinergi dan strategis, maka ia tidak hanya akan mendukung operasi dasar perusahaan saja namun dapat meningkatkan competitive advantage perusahaan pada level yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan komunikasi, information sharing dan berperan dalam proses decision-making, selain itu pula dapat meningkatkan revenue dan produktivitas pegawai serta menurunkan cost perusahaan, memberikan inovasi baru, menambahkan nilai kepada pelanggan serta pelayanan yang lebih baik (Siguaw, Enz, & Namasivayam, 2000; Bilgihan, Okumus, Nusair, & Kwun, 2011; Bilgihan & Wang, 2016).

H2: *Information system* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur.

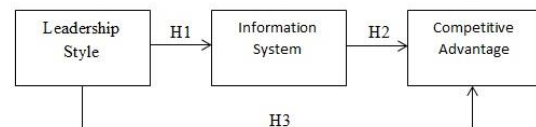
### Hubungan Leadership style dengan Competitive advantage

Pada era lingkungan global saat ini dimana segala informasi dapat diakses tanpa batas, membuat organisasi mendapatkan peluang bisnis yang semakin baik namun tak jarang disertai pula dengan tantangan yang tangguh dan memaksa para pemimpin organisasi untuk memikirkan bagaimana cara mencapai kesuksesan organisasi. Hal ini mengakibatkan tingkat kompetisi pun semakin meningkat. Dengan kompetisi yang semakin meningkat, para pemimpin organisasi pun harus peka terhadap lingkungan bisnisnya sehingga dapat dengan cepat mengambil keputusan pada saat yang tepat pula (Khilji, Davis, & Cseh, 2010).

Kepemimpinan menjadi efektif apabila pemimpin menggunakan *leadership style* yang cocok dengan situasi yang sedang dihadapinya (Chen & Silverthorne, 2005).

Semakin cocok *leadership style* yang dipilih dengan situasi permasalahan yang dihadapi akan semakin meningkatkan tingkat kepuasan dan kinerja yang ada. Dengan begitu hal ini akan menjadi *competitive advantage* tersendiri yang dimiliki perusahaan. *Leadership* yang efektif mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan, meningkatkan kualitas layanan yang diberikannya kepada pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan serta membuatnya tetap mengingat layanan yang telah diberikan sehingga membuat perusahaan lebih kompetitif di pasar yang selalu menuntut (Koyuncu, Burke, Astakhova, Eren, & Cetin, 2014).

H3: *Leadership style* memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur.



### Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggunaan *Leadership Style* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Information system*. Berdasarkan tujuan yang akan dicapai dan rumusan masalah yang diajukan, penelitian ini tergolong tipe penelitian kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi).

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan penyebaran kuisioner yang disebarkan kepada manajer atau karyawan industri perhotelan bintang 3, bintang 4 dan bintang 5 di Jawa Timur sehingga sumber data berasal dari internal perusahaan.

Populasi dari penelitian ini adalah Populasi dalam penelitian ini adalah manajer atau staf akuntan industri perhotelan bintang 3, bintang 4 dan bintang 5 di Jawa Timur.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria yakni, karyawan yang dipilih adalah minimal karyawan atau setingkat manajer dengan lama bekerja minimal 3 tahun.

Kriteria ini digunakan karena diharapkan, staf akuntan dan manajer yang telah bekerja minimal 3 tahun, telah memiliki pemahaman yang cukup tentang perusahaan sehingga dapat mengisi kuisioner dengan tepat.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengambilan data diperoleh melalui sampel, yaitu pada minimal staf *accounting, finance atau marketing*. Kuisioner yang berhasil dikumpulkan terdiri dari 40 hotel bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur, yang meliputi wilayah Surabaya, Malang, Batu, Tretes, Trawas, Kediri, Madiun, Tulungagung, Situbondo, Bondowoso dan Jember. Masing-masing perusahaan diwakili 1 orang minimal karyawan akuntan, keuangan dan *marketing* dengan lama bekerja minimal 3 tahun.

Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

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

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

Tabel 1. Kriteria interval kelas

Interval	Kategori
4,20 < rata-rata ≤ 5,00	Sangat Mampu
3,40 < rata-rata ≤ 4,20	Mampu
2,60 < rata-rata ≤ 3,40	Netral
1,80 < rata-rata ≤ 2,60	Tidak Mampu
1,00 < rata-rata ≤ 1,80	Sangat Tidak Mampu

Tabel 2. Penilaian Responden Terhadap Variabel *Leadership Style*

	Mean Per Indikator	Kategori
Idealized Influence	3.66	Mampu
Inspirational Motivation	3.84	Mampu
Intellectual Stimulation	3.8	Mampu
Individual Consideration	3.76	Mampu
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	3.76	Mampu
Contingent Reward	3.69	Mampu
Management-by-	3.4	Mampu

exception		
TRANSACTIONAL LEADERSHIP	3.55	Mampu
Laissez-faire Leadership	3.06	Kadang - kadang
Leadership style	3.6	Mampu

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) *leadership style* secara keseluruhan adalah 3.6. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *inspirational motivation* yang termasuk dalam *transformational leadership*, dimana indikator tersebut memiliki rata-rata sebesar 3.76 dan tergolong mampu. Hal tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* dalam industri perhotelan paling tinggi karena setiap pemimpin dalam industri perhotelan mampu memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja yang unggul.

Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah indikator *laissez-faire leadership*, dengan nilai rata-rata sebesar 3,06. Hal ini menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan yang cenderung menarik diri dari peran kepemimpinan kurang cocok untuk diterapkan dalam industri perhotelan.

Tabel 3. Penilaian Responden Terhadap Variabel *Information System*

	Mean Per Indikator	Kategori
System Quality	3.93	Mampu
Information Quality	3.79	Mampu
Use	4.27	Sangat Mampu
User Satisfaction	3.58	Mampu
Individual Impact	3.8	Mampu
Organizational Impact	3.9	Mampu
Information system	3.88	Mampu

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa pada variabel *Information System*, rata-rata jawaban responden adalah 3.88. Angka ini termasuk dalam kategori Mampu. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata responden pada penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan memiliki Sistem informasi yang cukup. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata hotel yang menjadi responden merupakan hotel yang telah cukup lama berdiri sehingga dimungkinkan

telah memiliki *Information System* yang cukup baik.

Diantara keenam indikator diatas, indikator yang paling tinggi ditunjukkan oleh *Use* yang memiliki rata-rata 4,27. *Use* menunjukkan hasil yang dari sistem informasi yang sangat berguna untuk perusahaan. Sedngkan rata-rata terendah pada indikator *User Satisfaction* yang menunjukkan angka 3.58 namun masih dalam kategori Mampu sehingga dapat diartikan bahwa hotel yang menjadi responden memiliki kepuasan yang cukup baik dalam penggunaan sistem guna menghasilkan informasi.

Tabel 4. Penilaian Responden Terhadap Variabel *Competitive advantage*

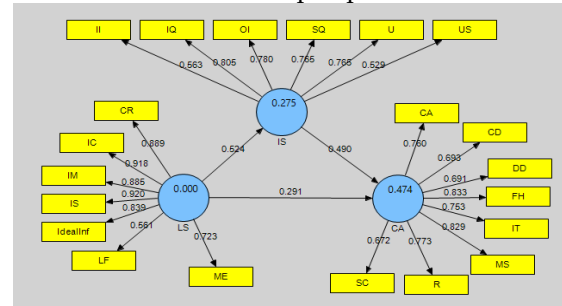
	Mean Per Indikator	Kategori
Develop Differentiated Products	3.81	Mampu
Collaboration with Partners	3.51	Mampu
Market Sensing	4	Mampu
Responsiveness: Customer and Competitor	3.88	Mampu
Focus on High-Value Customers	3.96	Mampu
Customer as Assets	4	Mampu
Information Transparency	4.01	Mampu
(Networked) Supply Chain Leadership	3.89	Mampu

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa pada variabel *Competitive Advantage*, rata-rata jawaban responden adalah 3.88. Angka ini termasuk dalam kategori Mampu. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata responden pada penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan memiliki keunggulan unik yang dapat membantu perusahaan untuk bersaing dalam bisnis yang semakin kompetitif saat ini.

Diantara keenam indikator diatas, indikator yang paling tinggi ditunjukkan oleh *Information Transparency* yang memiliki rata-rata 4,01. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* yang dimiliki perusahaan yaitu dalam *Information Transparency*, menjadikan perusahaan lebih memiliki keuntungan dengan dimudahkannya pelanggan untuk dapat menikmati layanan yang ditawarkan hotel. Hal ini dapat meningkatkan

keuntungan hotel serta menjadikannya unik dan tetap dipilih untuk mendapatkan layanan mereka. Sedangkan rata-rata terendah ada pada indikator *Collaboration with Partners* yang menunjukkan angka 3.51 namun masih dalam kategori Mampu sehingga dapat diartikan bahwa hotel yang menjadi responden memiliki tim yang baik dalam hal mendesain produk yang baru.

Gambar 1. Output penelitian



Sumber: Hasil output PLS

Tabel 5. Outer loading

	CA	IS	LS
CA	0,75951		
CD	0,69288		
CR			0,88879
DD	0,69099		
FH	0,8327		
IC			0,91824
II		0,5634	
IM			0,88534
IQ		0,80502	
IS			0,92025
IT	0,753		
IdealInf			0,83893
LF			0,5612
ME			0,72254
MS	0,82933		
OI		0,77977	
R	0,77264		
SC	0,67172		
SQ		0,765	
U		0,76468	
US		0,52923	

Sumber: Hasil output PLS

Tabel 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 *Intelectual Stimulation*. Pada variable *Information System*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *Information Quality*. Sedangkan pada variable *Competitive Advantage*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi *Focus on High-Value Customers*.

Tabel 6. Korelasi Antar Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

	AVE	Akar AVE	CA	IS	LS
CA	0,56635	0,7525603	1		
IS	0,50393	0,70987886	0,642212	1	
LS	0,68637	0,82847692	0,547405	0,523971	1

Sumber: Hasil output PLS

Nilai akar *AVE* variabel *competitive advantage* adalah 0.75, *information system* adalah 0.709, dan untuk *Leadership style* adalah 0.828. Nilai akar *AVE* tersebut lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Tabel 7. Cross loading

	CA	IS	LS
CA	0,75951	0,49745	0,44719
CD	0,69288	0,33744	0,42412
CR	0,52958	0,42808	0,88879
DD	0,69099	0,40923	0,51894
FH	0,8327	0,598	0,54315
IC	0,47643	0,48595	0,91824
II	0,25895	0,5634	0,14491
IM	0,45134	0,46461	0,88534
IQ	0,44536	0,80502	0,27198
IS	0,59918	0,53925	0,92025
IT	0,753	0,53212	0,3039
IdealInf	0,41624	0,47446	0,83893
LF	0,37788	0,22856	0,5612
ME	0,21233	0,33182	0,72254
MS	0,82933	0,47118	0,38912
OI	0,53928	0,77977	0,48215
R	0,77264	0,5697	0,37413
SC	0,67172	0,37888	0,23151
SQ	0,56101	0,765	0,42179
U	0,45977	0,76468	0,44873
US	0,36138	0,52923	0,32426

Sumber: Hasil output PLS

Berdasarkan table *cross loading* di atas dapat disimpulkan bahwa masing- masing

indikator yang ada di dalam suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruknya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 8. Composite reliability

	Composite Reliability	Batasan nilai Composite Reliability agar Reliable	Kesimpulan
CA	0,91218	>0,7	Reliable
IS	0,85605	>0,7	Reliable
LS	0,93743	>0,7	Reliable

Sumber: Hasil output PLS

Tabel 9. Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha	Batasan nilai Composite Reliability agar Reliable	Kesimpulan
CA	0,89003	>0,6	Reliable
IS	0,79899	>0,6	Reliable
LS	0,92001	>0,6	Reliable

Sumber: Hasil output PLS

Tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa baik *composite reliability* maupun nilai *cronbach's alpha* telah memenuhi *rule of thumb*. *Composite reliability Leadership style* sebesar 0,93743, *Information System* sebesar 0,85605 dan *Competitive Advantage* sebesar 0,91218. Ketiga nilai *composite reliability* tersebut diatas 0.7. Selain itu, *cronbach's alpha Leadership style* menunjukkan nilai 0,92001, *Information System* sebesar 0,79899, dan *Competitive Advantage* 0,89003 yang juga memenuhi *rule of thumb*, yaitu di atas 0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan *independent variable* terhadap *dependent variable*. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi. Dalam penelitian ini disusun persamaan sebagai berikut:

$$CA = 0.291LS + 0.49IS + C \dots\dots R^2 = 0.473751$$

$$IS = 0.524LS + C \dots\dots\dots R^2 = 0.274545$$

Nilai  $R^2$  0.473751 pada rumus di atas menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *Competitive advantage* dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* dan *information system* sebesar 47.37%. Nilai  $R^2$  0.274545 pada rumus 4.2 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *information system* dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* sebesar 27.45%.



Total nilai R<sup>2</sup> di atas dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit (GOF)*. Dari nilai R<sup>2</sup> di atas, maka nilai Q<sup>2</sup> = 1-((1-0.473751) x (1-0.274545)) = 0.61823 = 61.8%. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 61.8%.

Tabel 10. Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
LS -> IS	0,48988	8,022942
IS -> CA	0,54741	9,988578
LS -> CA	0,52397	2,898117

Tabel 11. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct effect	Indirect effect
Leadership style -> Information System	0,48988	-
Information System -> competitive advantage	0,54741	-
Leadership style -> competitive advantage	0,52397	-
Leadership style terhadap competitive advantage melalui Information System	-	0,48988 x 0,54741 = 0,268164

Nilai *T-statistic* pengaruh *Leadership Style* terhadap *Information System* sebesar 8.022942, dimana lebih besar dari 1.96 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Original sample* adalah sebesar 0,48988 yang berarti terdapat hubungan positif antara *Leadership Style* terhadap *Competitive Advantage*. Maka dapat disimpulkan bahwa *Leadership Style* dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan *Information System* perusahaan tersebut. Maka terdapat pengaruh langsung dari hipotesis yang telah dirumuskan yaitu *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Information System* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur diterima.

Nilai *T-statistic* pengaruh *Information System* terhadap *Competitive Advantage* sebesar 9.988578, dimana lebih besar dari 1.96 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Original sample* adalah sebesar 0,54741 yang berarti terdapat hubungan positif antara *Information System* terhadap *Competitive Advantage*. Maka dapat disimpulkan bahwa *Information System* yang terdapat dalam sebuah organisasi mampu mempengaruhi peningkatan *Competitive Advantage* sebuah perusahaan. Maka terdapat pengaruh langsung dari hipotesis yang telah dirumuskan yaitu *Information System* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* pada industri perhotelan bintang 3,4 dan 5 di Jawa Timur diterima.

Nilai *T-statistic* pengaruh *Leadership Style* terhadap *Competitive Advantage* sebesar 2.898117, dimana lebih besar dari 1.96 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Original sample* adalah sebesar 0,52397 yang berarti terdapat hubungan positif antara *Leadership Style* terhadap *Competitive Advantage*. Maka dapat disimpulkan bahwa *Leadership Style* dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan *Competitive Advantage* perusahaan tersebut. Maka terdapat pengaruh langsung dari hipotesis yang telah dirumuskan yaitu *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur diterima.

Hubungan tidak langsung antara *Leadership Style* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Information System* memiliki nilai *path coefficient* yang lebih kecil dibandingkan hubungan langsung antara masing- masing variable. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *Information System* memberikan pengaruh yang tidak signifikan sebagai perantara antara *Leadership Style* dengan *Competitive Advantage*.

**Pengaruh Leadership style terhadap Information system**

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa *Leadership style* memberikan pengaruh positif terhadap *information system* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di wilayah Jawa Timur dengan tingkat kekuatan hubungan yaitu kuat. Hal ini dapat dilihat dari hasil *original sample* yang menunjukkan hasil positif yaitu sebesar 0,48988.

### **Pengaruh *Information system* terhadap *Competitive advantage***

Telah terbukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Information system* dengan peningkatan *Competitive advantage* dengan tingkat kekuatan hubungan yaitu kuat. Pengaruh positif tersebut dapat dilihat dari nilai original sample pada tabel koefisien path yang menunjukkan nilai positif sebesar 0,54741.

### **Pengaruh *Leadership style* terhadap *Competitive advantage***

Hipotesa yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Leadership style* terhadap *Competitive advantage* yang dapat dilihat dari *original sample* yaitu sebesar 0,52397. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa *leadership style* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur. Hasil tersebut membuktikan dengan adanya *leadership style* akan memberikan pengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *Leadership style* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* melalui *Information System* pada bisnis perhotelan di Jawa Timur.

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Leadership style* terhadap *Information system* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *Leadership style* dengan *Information system* dalam industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 dengan tingkat kekuatan hubungan yang kuat.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Information system* terhadap *Competitive advantage* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *Information system* terhadap *Competitive advantage* dalam industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 dengan tingkat kekuatan hubungan yang kuat.

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Leadership style* terhadap

*Competitive advantage* pada industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur juga diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *Leadership style* terhadap *Competitive advantage* dalam industri perhotelan bintang 3, 4 dan 5 dengan tingkat kekuatan hubungan yang kuat.

Hubungan paling kuat ditunjukkan oleh variabel *information system* dalam pengaruhnya terhadap *competitive advantage* dengan nilai *original sample* sebesar 0,54741 dan T-statistic sebesar 9,988578 dengan hasil positif dan signifikan. Sedangkan hubungan yang paling lemah namun masih dalam nilai positif ditunjukkan oleh variabel *Leadership style* terhadap *Information system* dengan nilai original sampel sebesar 0,48988 dan T-statistik sebesar 8,022942. Pengaruh tidak langsung *Leadership style* terhadap *competitive advantage* melalui *Information System* sebesar 0,25581 lebih kecil dari pengaruh langsungnya yang sebesar 0,52397. Hal ini berarti dengan menambahkan variabel *Information System*, maka akan melemahkan hubungan langsung antara *Leadership style* dengan *Competitive advantage*. Hubungan tidak langsung antara *Leadership style* terhadap *competitive advantage* melalui *Information System* memiliki nilai *path coefficient* yang lebih kecil dibandingkan hubungan langsungnya. Namun ditemukan bahwa hubungan langsung antara *Leadership style* terhadap *Competitive advantage* lebih kuat dibandingkan melalui variabel perantara *Information system* yang memperlemah hubungan variabel independen dan dependen. Dapat disimpulkan bahwa *Information system* tidak mampu menjadi variabel perantara antara *information system* terhadap *financial performance*.

### **SARAN**

1. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak yaitu seluruh hotel dalam industri perhotelan di Jawa Timur. Ini dikarenakan jumlah sampel hotel bintang 3,4, dan 5 yang terlalu sedikit dan tidak mencakup keseluruhan hotel di Jawa Timur. Apabila dilakukan penelitian terhadap keseluruhan hotel dengan bintang 3,4 dan 5 di Jawa Timur, memungkinkan mendapatkan hasil yang lebih akurat

2. Indikator *laissez-faire leadership*, merupakan tipe *leadership style* dengan nilai rata-rata terendah. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan yang cenderung menarik diri dari peran kepemimpinan kurang cocok untuk diterapkan dalam industri perhotelan. Dengan kurangnya kepemimpinan dalam industri perhotelan akan kurang membantu para karyawan dalam menghadapi pelanggan dengan kondisi yang berbeda-beda.
  3. Pada indikator variabel *Information System*, rata-rata terendah ada pada *User Satisfaction*. Berdasarkan hasil penelitian, walaupun berada sebagai nilai terendah, *User Satisfaction* masih tergolong dalam kategori mampu. Namun, diharapkan sistem yang digunakan pada hotel-hotel dalam industri perhotelan mampu ditingkatkan lagi dan lebih *user-friendly* agar lebih mudah digunakan oleh para karyawan.
  4. Saran kepada manajemen hotel supaya menerapkan sistem informasi yang baik dan sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Dengan penggunaan sistem yang sudah terkomputerisasi diharapkan dapat lebih menghemat waktu dalam pemrosesan hasil informasi. Hasil dari informasi tersebut nantinya akan sangat membantu organisasi dalam memantau biaya yang dihasilkan oleh perusahaan supaya dapat lebih diminimalkan dan dapat meningkatkan pengambilan keputusan untuk kinerja keuangan organisasi.
  5. Pada indikator variabel *Competitive advantage* yaitu *Collaboration with Partners*, memiliki rata-rata yang lebih rendah dibandingkan kriteria yang lain dalam indikator itu sendiri. Berdasarkan hasil ini diharapkan dalam mendesain produk baru, hotel-hotel dalam industri perhotelan dapat lebih banyak melibatkan anggota-anggota tim yang berasal dari latar belakang yang berbeda-beda sehingga dapat memunculkan ide desain produk dari beberapa sudut pandang.
- Referensi**
- Ahmad, M. M., & Cuenca, R. P. (2013). Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 29, 104-111.
- Altamony, H., Masa'deh, R. (., Alshurideh, M., & Obeidat, B. Y. (2012). Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of an Organisational Strategic Management Process. *Innovation and Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies*, 583-592.
- Badan Pusat Statistik, P. (t.thn.). *Pariwisata - Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur*. Dipetik November 22, 2016, dari Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur: <http://jatim.bps.go.id/Subjek/view/id/16#subjekViewTab3|accordion-daftar-subjek2>
- Badan Pusat Statistik, P. (t.thn.). *Perkembangan Pariwisata Jawa Timur September 2016*. Dipetik November 22, 2016, dari Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur: <http://jatim.bps.go.id/Brs/view/id/414>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 3rd Edition*. New Jersey: Pearson.
- Beal, B. (2016). Authentic way to retain hospitality staff. *Human Resource Management International Digest*, 24(5), 13 - 15.
- Bilgihan, A., & Wang, Y. (2016). Technology induced competitive advantage: a case of US lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(1), 37 - 59.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012, April). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 258-264.
- Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness.

- Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280 - 288.
- Cho, J., Park, I., & Michel, J. W. (2011). How does leadership affect information systems success? The role of transformational leadership. *Information & Management*, 48, 270-277.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 209-231.
- Ghazali, R., Ahmad, M. N., & Zakaria, N. H. (2015). The mediating role of knowledge integration in effect of leadership styles on enterprise systems success. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(4), 531 - 555.
- Goleman, D. (2000, Maret-April). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Hardine, M. D., Wooldridge, B. R., & Jones, K. C. (2003). Guest perceptions of hotel quality: Determining which employee groups count most. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44.
- Khilji, S. E., Davis, E. B., & Cseh, M. (2010). Building competitive advantage in a global environment: leadership and the mindset. *Advances in International Management*, 23, 353-373.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083 - 1099.
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727 - 750.
- Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *Journal of Strategic Information Systems*, 167-194.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R., & Bhargava, M. (2006). *Market-Based Assets and Capabilities, Business Processes, and Financial Performance*. Atlanta: Emory University's Goizueta Business School.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior, 12th Edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Rogerson, S., & Fidler, C. (1994). Strategic Information Systems Planning: Its Adoption and Use. *Information Management & Computer Security*, 2(1), 12 - 17.
- sekilas jawa timur. (2015, 07 09). Dipetik 09 08, 2016, dari pemerintah provinsi jawa timur: <http://jatimprov.go.id/read/sekilas-jawa-timur/sekilas-jawa-timur>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80-92.
- Tsai, C.-W. (2015). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, 293-332.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Zhu, Y., Li, Y., Wang, W., & Chen, J. (2010). What leads to post-implementation success of ERP? An empirical study of the Chinese retail industry. *International Journal of Information Management*, 30, 265-276.