

ANALISA HUBUNGAN *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *LEARNING ORGANIZATION* DALAM MENINGKATKAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* PADA HOTEL BINTANG TIGA, EMPAT, DAN LIMA DI JAWA TIMUR

Fabiola Yoel dan Saerce 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 *competitive advantage*, dan *leadership style* terhadap *competitive advantage* pada Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner 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 *competitive advantage*, *leadership style* terhadap *competitive advantage* pada Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima di Jawa Timur. *Learning organization* kurang dapat menjadi variabel perantara antara *leadership style* dengan *competitive advantage* karena hubungan langsung antara *leadership style* dengan *competitive advantage* lebih besar jika dibandingkan dengan melalui *learning organization*.

Kata kunci: *Leadership Style, Learning Organization, dan Competitive Advantage.*

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 competitive advantage at the three-star hotel, four-star hotel, and five-star hotel 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 competitive advantage, leadership style to competitive advantage at the three-star hotel until five-star hotel in East Java. Learning organization couldn't become as intervening variable to leadership style and competitive advantage because of the direct relationship between leadership style and competitive advantage gave bigger influence than through learning organization.

Keywords: *Leadership Style, Learning Organization, and Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus (Sulastiyono, 2006). Sektor perhotelan merupakan sektor penting dalam perekonomian Indonesia karena sektor pariwisata Indonesia yang banyak dikunjungi serta menjadi penunjang dalam perkembangan dan pembangunan hotel di Indonesia. Dilihat dari data Badan Pusat Statistik, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Indonesia per 2014 Jawa Timur berada pada posisi ke lima (setelah Jawa Tengah) dalam sektor perhotelan Indonesia dilihat dari banyaknya jumlah usaha hotel di Jawa Timur sebanyak 253. *Occupancy rate* yang didapatkan dari data BPS tersebut, yaitu dari hasil bagi jumlah tamu per hari dengan jumlah kamar masing-masing dalam setiap Provinsi, Jawa Timur berada posisi ke empat (setelah DKI Jakarta) dalam sektor perhotelan di Indonesia sebesar 67,73%. Persaingan dalam sektor perhotelan semakin ketat karena kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Para pemimpin hotel di Jawa Timur perlu memperhatikan penerapan *leadership style* dalam organisasi yang sedang mereka pimpin, karena akan berdampak pada kualitas kerja, mutu pelayanan, dan ketepatan data.

Keunggulan kompetitif dapat dihasilkan perusahaan melalui kreativitas, dapat diterapkan dengan pengembangan inovasi. Kreativitas juga tergantung pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi setiap orang untuk mengembangkan kompetensi yang baik. Meningkat atau tidaknya *competitive advantage* sangat ditentukan oleh pemimpin yang cakap dalam menjalankan kepemimpinannya dan memotivasi karyawannya. *Leadership style* adalah suatu kemampuan dan metode yang bertujuan untuk mewujudkan target di dalam organisasi dan juga akan mempengaruhi semua kegiatan di dalam organisasi (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Pemimpin diharuskan untuk dapat mengkomunikasikan dengan baik setiap visi misi serta arah perusahaan dan bagaimana cara mencapainya dengan cara berinteraksi kepada para pengikutnya. Cara

pemimpin untuk berinteraksi itulah dapat kita sebut dengan *leadership style*. Kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Awwad, 2011). Keunggulan kompetitif dapat dihasilkan perusahaan melalui kreativitas, dapat diterapkan dengan pengembangan inovasi (Li et al. 2006). Kreativitas juga tergantung pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi setiap orang untuk mengembangkan kompetensi yang baik (Agbor, 2008).

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

Leadership adalah keterampilan manajemen yang melibatkan kemampuan untuk mendorong sekelompok orang terhadap tujuan bersama dan berfokus pada pengembangan pengikut dan kebutuhan mereka (Ojokuku, Odateyo, & Sajuyigbe, 2012). *Leadership* menjadi sumber penting dalam semua organisasi dan ditunjukkan kepada individu melalui lingkup yang luas yang terkait dengan bakat dan kemampuan setiap individu (Lester, 1975). Karena *leadership style* bertujuan untuk mewujudkan target di dalam organisasi dan juga akan mempengaruhi semua kegiatan di dalam organisasi (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Penentu utama keberhasilan atau kegagalan dari setiap organisasi adalah *leadership style* yaitu dengan cara dan pendekatan, memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Ojokuku, Odateyo, & Sajuyigbe, 2012). Yukl (2001) menyatakan bahwa fokus pada seluruh kepemimpinan dalam organisasi meliputi peran kepemimpinan yang dilakukan oleh orang-orang dalam posisi manajerial (bawahan) dan bukan hanya orang-orang di bagian atas organisasi saja (Yukl, 2001).

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 Englebrecht, 2002). *Transactional leadership* terbagi menjadi dua faktor yaitu sebagai berikut: *Contingent Reward* dan *Management-By-Exception*. Dan *laissez-faire leadership* merupakan tanpa kepemimpinan, seorang pemimpin melepaskan tanggung jawab dan menghindari membuat keputusan (Bass, 1998) *Laissez-faire leadership* memiliki satu faktor yaitu *laissez-faire* itu sendiri. *Transformational leadership* adalah prototipe kepemimpinan yang ada dalam pikiran orang ketika karyawan menggambarkan pemimpin ideal. Bass juga menyatakan *transformational leadership* lebih efektif dan sukses (Bass 1990).

Untuk memfasilitasi perhitungan dimensi-dimensi *leadership style*, Bass & Avolio (1992) mengembangkan instrumen survei *Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S*. Kuisisioner MLQ terdiri dari 21 item.

Pengertian Learning Organization

Menurut Senge (1990) mendefinisikan *learning organization* merupakan tempat dimana orang belajar secara terus menerus untuk meningkatkan kapasitas agar hasil yang diinginkan tercapai dan timbul pola pikir baru, pola pikir yang diperluas terus dipertahankan, tempat dimana orang-orang pada semua level atau tingkat, baik secara individu maupun bersama, melakukan peningkatan kapasitas mereka untuk menghasilkan manfaat yang akan menjadi perhatian mereka atau sesuai keinginan mereka. *Learning organization* juga memiliki arti sebuah organisasi yang terus menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah (Watkins & Marsick, 2003). Berfokus pada bagaimana organisasi pembelajaran terjadi, meliputi kemampuan, proses, serta membangun dan memanfaatkan pengetahuan (Marquardt, 1996).

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 dimensi (Yang, 2003). Survei 43 item direkomendasikan untuk digunakan sebagai alat diagnostik untuk mengarahkan pada sebuah intervensi dalam organisasi tertentu. Survei dengan menggunakan 7 dimensi 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. Tiga dimensi yang pertama adalah tentang pembelajaran individu dan kolaboratif, dua dimensi berikutnya berkonsentrasi pada kepemimpinan, dan dua dimensi terakhir adalah tentang struktur di alam.

Pengertian Competitive Advantage

Competitive advantage merupakan suatu kemampuan yang sangat penting didalam organisasi. *Competitive advantage* yang dimiliki organisasi berbeda dan tidak dimiliki oleh organisasi lainnya yang dapat menciptakan posisi yang kuat dipasar, serta dapat menarik minat pelanggan. Banyak para ahli yang mempercayai bahwa dengan *competitive advantage* dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. *Competitive advantage* adalah kemampuan organisasi untuk membedakan dirinya dari para kompetitornya, didasari oleh adanya sebuah kompetensi unggul yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan nilai tambah dimata pelanggan dan menghasilkan keuntungan (Barney, 1991). *Competitive advantage* adalah kompetensi atau kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan yang membedakannya dengan pesaing sehingga perusahaan dapat mempertahankan posisinya (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao, 2006).

Indikator Competitive Advantage

8 dimensi CA menurut Ramaswami, Bhargava and Srivastava (2004), yaitu *develop differentiated products, market sensing, collaboration with partner, focus on high value customer, market responsiveness, customer as assets, information*

transparency, dan (networked) supply chain leadership.

Hubungan Leadership Style terhadap Learning Organization

Pemimpin tidak hanya menggunakan satu cara untuk mempertahankan organisasi agar organisasi mampu beradaptasi terhadap keadaan lingkungan yang berubah secara terus menerus karena kondisi bisnis yang tidak menentu dan banyaknya kompetitor (Garvin, 1993). Marquardt (1996) mengatakan bahwa peran sebagai instruktur, pelatih, dan mentor merupakan aspek terpenting dari leadership dalam pembentukan learning organization. Pemimpin dapat membekali karyawannya dalam *learning organization* dengan pengetahuan yang efisien dan relevan untuk mengatasi situasi yang baru untuk tetap kompetitif di dunia bisnis. Salah satu manfaat menjadi *learning organization* adalah meningkatnya kemampuan beradaptasi. *Learning organization* dapat beradaptasi ketika berhadapan dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan tingkat inovasi berhubungan dengan proses kerja, produk dan aplikasi dan pengembangan teknologi (Senge, 1990; Watkins dan Marsick, 1993).

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*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa leadership style memberikan pengaruh positif terhadap *learning organization*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Hubungan Learning Organization terhadap Competitive Advantage

O Garvin (1993) menyatakan bahwa *behavioural and cognitive changes* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational performance*. *Competitive advantage* suatu perusahaan akan dipengaruhi oleh bagaimana

suatu organisasi dan individu didalamnya belajar secara terus menerus serta mentransformasikan pengetahuan, keahlian organisasi diciptakan dalam organisasi sehingga mempunyai pengetahuan yang tinggi serta kemampuan tim yang dinamis dalam mencapai *competitive advantage* suatu perusahaan (Slater & Naver, 1995).

Kreativitas dapat digunakan untuk membantu, memimpin, dan mengubah organisasi untuk menciptakan *competitive advantage* terhadap kompetitor, namun kreativitas organisasi bukan hanya tergantung pada bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk mengembangkan kreativitas, tetapi juga tergantung pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi setiap orang untuk mengembangkan kompetensi dengan baik (Agbor, 2008). Inovasi dalam perusahaan secara tidak langsung merupakan salah satu dimensi dalam menciptakan *competitive advantage* (Li, B.Ragu-Nathan, & T. S. & Rao, 2006). Djonlagic, Delic, dan Kovacevic-Rahmanovic (2013) mengatakan bahwa learning organization merupakan konsep yang penting untuk pembentukan *competitive advantage*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa learning organization memberikan pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *competitive advantage*.

Hubungan Leadership Style terhadap Competitive Advantage

Leadership merupakan sebuah kunci yang dapat menentukan kesuksesan suatu organisasi (Bass & Avolio, 1998). Peranan *leadership style* sangat penting untuk dapat mencapai *competitive advantage* karena *leadership style* dijalankan oleh seorang pemimpin yang dikenal sebagai tulang punggung organisasi dan sumber utama di dalam organisasi (Khan, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Khan (2013) menunjukkan bahwa *leadership style* memiliki dampak positif terhadap *competitive advantage*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dan memberikan pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *leadership style* terhadap *competitive advantage*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji hubungan *leadership style* terhadap *competitive advantage* dengan *learning organization* sebagai interveving variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hubungan antara *leadership style* dan *learning organization* dalam meningkatkan *competitive advantage* pada industri perhotelan di Jawa Timur. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian, meliputi model analisis, definisi operasional variabel, skala pengukuran, jenis dan sumber data, instrumen dan pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik sampling, unit analisis, rancangan kuisioner dan teknik analisis data.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada para karyawan dengan pengalaman kerja 3 tahun pada perhotelan bintang tiga sampai lima yang berada di Jawa Timur. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka dan penyebaran kuisioner.

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*.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan agian sekaligus alternatif dari analisa *Structural Equation Modeling* (SEM)

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- Variabel Bebas: *Leadership style* yang diadopsi dari Bass dan Avolio, 1998 dikutip oleh Cilliers, 2006.
- Variabel Perantara: *Learning organization* yang diadopsi dari Demers, 2009 dikembangkan dari Marsick, dan Watkins, 2003.
- Variabel Terikat: *Competitive Advantage* yang diadopsi dari Ramaswami, Bhargava and Srivastava (2004 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 kuisioner, peneliti memperoleh data mengenai *leadership style*, *learning organization*, dan *financial performance* industri perhotelan di Jawa Timur. Kuisioner 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 kuisioner yang terisi ada 70 kuisioner.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	39	56%
Perempuan	31	44%
Total	70	100%

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

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
3-10 tahun	57	81%
11-20 tahun	7	10%
21-30 tahun	6	9%
Total	70	100%

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

Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Staff	50	71.4%
Supervisor	8	11.4%
Manajer	12	17.2%
Total	70	100%

Tabel 3. Menunjukkan mayoritas responden memiliki jabatan sebagai staff.

Data berupa jawaban responden yang terkumpul dari penyebaran kuesioner, 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:

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

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

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Leadership Style

Indikator	Mean	Kategori
<i>Idealized Influence</i>	3.40	Kadang-kadang
<i>Inspirational Motivation</i>	3.50	Mampu
<i>Intellectual Stimulation</i>	3.55	Mampu
<i>Individualized Consideration</i>	3.50	Mampu
<i>Contingent Reward</i>	3.43	Mampu
<i>Management-by-Exception</i>	3.39	Kadang-kadang
<i>Laizzes-faire</i>	3.08	Kadang-kadang
MEAN TOTAL	3.41	Mampu

Berdasarkan tabel 5, penilaian responden terhadap leadership style, menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel *leadership style* secara keseluruhan adalah 3.41 dan tergolong dalam kategori mampu. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *intellectual stimulation* yang termasuk dalam *transformational leadership*, dengan rata-rata sebesar 3.55 dan tergolong dalam kategori 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 3.08. Hal ini menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan yang cenderung menarik diri dari peran kepemimpinan kurang cocok untuk diterapkan dalam industri perhotelan.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Learning Organization

Indikator	Mean	Kategori
<i>Continuous Learning</i>	3.44	Mampu
<i>Dialogue and Inquiry</i>	3.56	Mampu
<i>Team Learning</i>	3.44	Mampu
<i>Embedded System</i>	3.73	Mampu
<i>Empowerment</i>	3.74	Mampu
<i>System Connection</i>	3.50	Mampu
<i>Strategic Leadership</i>	3.94	Mampu
MEAN TOTAL	3.62	Mampu

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) *learning organization* secara keseluruhan adalah 3.62. Hal ini menunjukkan bahwa responden, yaitu para karyawan hotel menilai tempat bekerja mereka mampu menerapkan *learning organization*.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah indikator *strategic leadership*, dimana indikator tersebut memiliki rata-rata sebesar 3.94 dan tergolong dalam kategori mampu. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran dalam industri perhotelan tersebut tinggi karena setiap pemimpin dalam perusahaan selalu mencari kesempatan untuk belajar secara terus-menerus.

Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah indikator *continuous learning* dan *team learning*, dengan nilai rata-rata sebesar 3.44 dan tergolong dalam kategori mampu. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin kurang memberikan kesempatan bagi setiap karyawan dalam perusahaan untuk belajar secara terus menerus dan setiap kelompok kurang mampu dalam memperbaiki pemikiran mereka sebagai hasil dari diskusi atau pengumpulan informasi.

Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Competitive Advantage

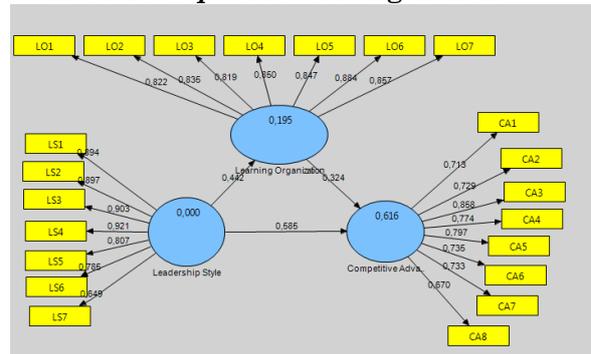
Indikator	Mean	Kategori
<i>Develop Differentiated Products</i>	3.85	Mampu
<i>Collaboration with Partners</i>	3.54	Mampu
<i>Market Sensing</i>	4.00	Mampu
<i>Responsiveness: Customer and Competitor</i>	3.88	Mampu
<i>Focus on High-Value Customers</i>	3.95	Mampu
<i>Customer as Assets</i>	3.99	Mampu
<i>Information Transparency</i>	4.08	Mampu
<i>(Networked) Supply Chain Leadership</i>	3.86	Mampu
MEAN TOTAL	3.89	Mampu

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) *competitive advantage* secara keseluruhan adalah 3.89 dan tergolong dalam kategori mampu. Hal ini menunjukkan bahwa responden, para karyawan hotel menilai tempat bekerja mereka memiliki keunggulan bersaing tersendiri yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan lain.

Indikator yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah *information transparency*, dengan rata-rata sebesar 4.08 dan tergolong dalam kategori mampu. Hal ini membuktikan bahwa responden, yaitu para karyawan hotel menilai tempat bekerja mereka mampu berbagi informasi dengan para supplier, termasuk *travel agent* dan online travel. Pelanggan dapat mengakses hotel dengan lebih mudah melalui *travel agent* dan *online travel*, semakin banyaknya pelanggan yang memiliki loyalitas tinggi pada perusahaan, semakin tinggi pula pendapatan dan keuntungan yang didapat perusahaan.

Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah *Collaboration with Partners*, dengan rata-rata sebesar 3.54 dan tergolong dalam kategori mampu. Nilai tersebut menjelaskan bahwa responden, yaitu para karyawan hotel menilai bahwa tempat bekerja mereka kurang mampu menggunakan tim lintas fungsi dalam mendesain produk baru.

Analisa Model Struktural
Gambar 1. Output Model Pengukuran



Evaluasi Outer Model

Uji Validitas (Validitas Konvergen)

Tabel 8. Nilai Outer Loading

	CA	LO	LS
CA1	0.713549		
CA2	0.728888		
CA3	0.858260		
CA4	0.774032		
CA5	0.796869		
CA6	0.735249		
CA7	0.732931		
CA8	0.669727		
LO1		0.822125	
LO2		0.834561	
LO3		0.819361	
LO4		0.850146	
LO5		0.847067	
LO6		0.883807	
LO7		0.856982	
LS1			0.894444
LS2			0.897117
LS3			0.902899
LS4			0.920973
LS5			0.807105
LS6			0.784957
LS7			0.649251

Table 8 di atas menunjukkan bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktis. Pada variable *leadership style*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi LS4 yaitu *individual consideration*. Pada variable *learning organization*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi LO6 yaitu *system connection*. Sedangkan pada variable *competitive*

advantage, outer loading tertinggi terdapat pada indikator CA3 yaitu market sensing.

Uji Validitas (Validitas Diskriminan)

Tabel 9. AVE dan Korelasi antar Konstruk

	Ave	Akar Ave	CA	LO	LS
C	0.5671	0.753106234			
A	69	2	1		
L	0.7142	0.845115376	0.58		
O	20	7	3009	1	
L	0.7081	0.841543819	0.72	0.44199	
S	96	4	8764	6	1

Tabel 10. Nilai Cross Loading

	CA	LO	LS
CA1	0,713459	0,569634	0,484319
CA2	0,728888	0,443562	0,608928
CA3	0,858260	0,532594	0,672898
CA4	0,774032	0,325370	0,644872
CA5	0,796869	0,486191	0,545859
CA6	0,735249	0,334728	0,508070
CA7	0,732931	0,472188	0,448825
CA8	0,669727	0,304016	0,415776
LO1	0,558309	0,822125	0,390480
LO2	0,456995	0,834561	0,320591
LO3	0,430910	0,819361	0,439853
LO4	0,449925	0,850146	0,372566
LO5	0,463283	0,847067	0,239865
LO6	0,503089	0,883807	0,425404
LO7	0,560487	0,856982	0,392399
LS1	0,692756	0,386361	0,894444
LS2	0,666229	0,341947	0,897117
LS3	0,696519	0,297837	0,902899
LS4	0,616981	0,396258	0,920973
LS5	0,645778	0,558000	0,807105
LS6	0,460473	0,365527	0,784957
LS7	0,443080	0,184869	0,649251

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 11. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
CA	0.912506
LO	0.945899
LS	0.943797

Tabel 12. Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
CA	0.890267
LO	0.933338
LS	0.929290

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 -> CA	0.324242	5.602985
LS-> CA	0.728764	14.967294
LS -> LO	0.441996	4.830022

Nilai R square 0.615692 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *competitive advantage* dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* dan *learning organization* sebesar 61.57%. Nilai R² 0.195360 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *learning organization* dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* sebesar 19.53%.

Total nilai R² di atas dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit* (GOF) model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus untuk menghitung GOF. Dari nilai R² di atas, maka nilai $Q^2 = 1 - ((1 - 0.615692) \times (1 - 0.195360)) = 0.69077 = 69.08\%$. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 69.08% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (variabel lain di luar penelitian) sebesar 30.92%. Nilai Q² semakin mendekati nilai 1 menunjukkan bahwa model semakin baik, model tersebut fit dengan data atau dengan kata lain mampu mencerminkan realitas/fenomena yang ada di lapangan. Apabila nilai Q² =1 itu menunjukkan

bahwa model yang diuji menghasilkan nilai aktual tanpa error. Berdasarkan hasil tersebut, model struktural pada penelitian telah memiliki goodness of fit yang cukup baik.

Tabel 14. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct effect	Indirect effect
Leadership Style -> Learning Organization	0.441996	-
Learning Organization -> Competitive Advantage	0.324242	-
Leadership Style -> Financial Performance	0.585451	-
Leadership Style terhadap Competitive Advantage melalui Learning Organization	-	0.441996 x 0.324242 = 0.143314

Berdasarkan tabel 14, hubungan yang paling berpengaruh langsung adalah hubungan antara *leadership style* dan *competitive advantage*.

Berdasarkan nilai *outer loading* pada variabel *leadership style*, indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah *individual consideration*. Hasil tersebut membuktikan bahwa *individual consideration* adalah indikator yang paling berpengaruh terhadap variabel *leadership style* dalam penelitian ini., karena kreativitas tergantung pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi setiap orang untuk mengembangkan kompetensi yang baik (Agbor, 2008). Sedangkan jika dilihat dari hasil rata-rata (*mean*), indikator *intellectual stimulation* memperoleh hasil *mean* yang paling tinggi. Kenyataan yang terdapat dilapangan mencerminkan persepsi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan menilai industri perhotelan di Jawa Timur lebih memperhatikan penerapan *intellectual stimulation* dibandingkan dengan penerapan *individual consideration*.

Pada variabel *learning organization*, indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah *system connection*. Hal tersebut membuktikan bahwa *system connection* adalah indikator yang paling

berpengaruh terhadap variabel *learning organization* dalam penelitian ini, karena organisasi dapat terus menerus belajar dengan perluasan kapasitasnya (Watkins & Marsick, 2003). Sedangkan jika dilihat dari hasil rata-rata (*mean*), indikator *strategic leadership* memperoleh hasil *mean* yang paling tinggi. Kenyataan yang terdapat dilapangan mencerminkan persepsi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan menilai industri perhotelan di Jawa Timur lebih memperhatikan penerapan *strategic leadership* dibandingkan dengan penerapan *system connection*.

Pada variabel *competitive advantage*, indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah *market sensing*. Hal tersebut membuktikan bahwa *market sensing* adalah indikator yang paling berpengaruh terhadap variabel *competitive advantage*. Sedangkan jika dilihat dari hasil rata-rata (*mean*), indikator memperoleh hasil *mean* yang paling tinggi adalah *information transparency*.

Kenyataan yang terdapat dilapangan mencerminkan persepsi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan menilai industri perhotelan di Jawa Timur lebih memperhatikan penerapan *information transparency* dibandingkan dengan penerapan *market sensing*. Perusahaan harus lebih mengamati dan merespon tren dan kejadian di pasar secara terus menerus dan berkelanjutan. Dengan *market sensing* organisasi dapat menyadari keadaan pasar dan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat menciptakan nilai yang lebih bagi pelanggan (Ramaswami, Bhargava and Srivastava, 2004).

Dari olah data yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa ketiga hipotesis dapat diterima:

1) Terdapat hubungan positif dan signifikan *leadership style* terhadap *learning organization*.

Dari hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa *leadership style* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Hal ini dapat dilihat dari *path coefficient* dari variabel *leadership style* terhadap *learning organization* sebesar 0.441996, dimana semakin mendekati angka 1 maka hubungan dinyatakan kuat berpengaruh. Pengaruh positif ditunjukkan dengan nilai *original sample* untuk menunjukkan sifat hubungan antar variabel tersebut, yaitu sebesar 0.441996 dan pengaruh signifikan ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*

sebesar 4.830022, dimana lebih besar dari nilai *T-table* 1.96. Nilai *R square* pada variabel *learning organization* sebesar 0.195360, yang berarti variasi perubahan variabel *learning organization* dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* adalah sebesar 19.54 %, sedangkan sisanya sebesar 80.46% dipengaruhi oleh variabel lain. Hal ini berarti perbedaan *leadership style* yang diterapkan pada perhotelan di Jawa Timur mempengaruhi *learning organization* yang ada pada organisasi.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan mendukung penelitian Mahseredjian, Karkoulian & Messarra, 2011 bahwa *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Hal tersebut dikarenakan pemimpin memainkan peran penting dalam mendukung pembelajaran dalam organisasi karena pemimpin merupakan pembelajar sendiri yang bertanggung jawab untuk memotivasi pengikutnya untuk belajar terus-menerus untuk mencapai *learning organization* (Marquardt, 1996).

2) Terdapat hubungan positif dan signifikan *learning organization* terhadap *competitive advantage*.

Pengaruh *learning organization* (LO) terhadap *competitive advantage* (CA) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari *path coefficient* dari variabel *learning organization* terhadap *competitive advantage* sebesar 0.324242, dimana semakin mendekati angka 1 maka hubungan dinyatakan kuat berpengaruh. Pengaruh positif ditunjukkan dengan nilai *original sample* untuk menunjukkan sifat hubungan antar variabel tersebut, yaitu sebesar 0.324242 dan pengaruh signifikan ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* sebesar 5.602985, dimana lebih besar dari nilai *T-table* 1.96. Nilai *R-square* pada variabel *competitive advantage* adalah 0.615692 yang berarti bahwa variasi variabel *competitive advantage* dapat dijelaskan oleh variabel *learning organization* sebesar 61.57%. Hal ini berarti *learning organization* pada perhotelan di Jawa Timur mempengaruhi *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan.

Hasil penelitian ini adalah *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh yang dilakukan oleh Djonlagic, Delic, dan Kovacevic-Rahmanovic

(2013), yang mengatakan bahwa *learning organization* merupakan konsep yang penting untuk pembentukan *competitive advantage*.

3) Terdapat hubungan positif dan signifikan *leadership style* terhadap *competitive advantage*.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan *leadership style* terhadap *competitive advantage*. Nilai *R square* pada variabel *competitive advantage* sebesar 0.615692, yang berarti variasi perubahan variabel *competitive advantage* dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* adalah sebesar 61.57%, sedangkan sisanya sebesar 38.43% dipengaruhi oleh variabel lain. Telah terbukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara *leadership style* dengan peningkatan *competitive advantage* dengan tingkat kekuatan hubungan yaitu kuat.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Khan (2013) menunjukkan bahwa *leadership style* memiliki dampak positif terhadap *competitive advantage*. Peranan *leadership style* sangat penting untuk dapat mencapai *competitive advantage* karena *leadership style* dijalankan oleh seorang pemimpin yang dikenal sebagai tulang punggung organisasi dan sumber utama di dalam organisasi (Khan, 2013). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dan memberikan pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. *Leadership style* merupakan sebuah kunci yang dapat menentukan kesuksesan suatu organisasi (Bass & Avolio, 1998).

Pengaruh langsung *leadership style* (LS) terhadap *competitive advantage* (CA) lebih besar, yaitu sebesar 0.585451 dibanding dengan pengaruh tidak langsung melalui *learning organization*. Variabel *learning organization* kurang dapat memediasi hubungan antara variabel *leadership style* dan *competitive advantage*. Pengaruh pemimpin sangat kuat sekali, sehingga karyawan hotel masih sangat bergantung pada pemimpinnya.

KESIMPULAN

Kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan mempertahankan dan meningkatkan *competitive*

advantage perusahaan (Awwad, 2011). Competitive advantage dapat dihasilkan perusahaan melalui kreativitas, dapat diterapkan dengan pengembangan inovasi (Li et al. 2006). Kreativitas juga tergantung pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi setiap orang untuk mengembangkan kompetensi yang baik (Agbor, 2008). Oleh karena itu penelitian ini dibuat untuk meneliti Hubungan Leadership Style Terhadap Competitive Advantage melalui Learning Organization sebagai Intervening Variable pada Industri Perhotelan di Jawa Timur.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara leadership style terhadap learning organization.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara learning organization terhadap competitive advantage.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara leadership style terhadap competitive advantage.
4. Selain itu ditemukan bahwa hubungan langsung (direct) antara leadership style terhadap competitive advantage memiliki pengaruh lebih besar daripada hubungan tidak langsung (indirect) melalui learning organization. Dengan demikian disimpulkan bahwa learning organization kurang mampu menjadi intervening variable antara leadership style dan competitive advantage.

5.2. Saran

1. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana manajemen dapat menerapkan hal yang paling berpengaruh terhadap *leadership style*, yaitu *individual consideration*. Presepsi karyawan menilai perusahaan lebih memprioritaskan *intellectual stimulation* dibanding *individual consideration*. Perusahaan seharusnya lebih memperhatikan *individual consideration* tidak hanya fokus dalam meningkatkan *competitive advantage* dengan menjalin komunikasi yang baik kepada karyawan, khususnya secara individu harus ditingkatkan karena kreativitas tergantung pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi setiap orang untuk mengembangkan kompetensi yang baik (Agbor, 2008).

2. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana manajemen dapat menerapkan hal yang paling berpengaruh terhadap *learning*

organization, yaitu *system connection*. Presepsi karyawan menilai perusahaan lebih memprioritaskan *strategic leadership* dibanding *system connection*. Perusahaan seharusnya lebih memperhatikan *system connection* dengan bekerjasama dengan masyarakat luar untuk memenuhi kebutuhan bersama, contohnya *trip advisor/tour/travel/online booking system*.

3. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana manajemen dapat menerapkan hal yang paling berpengaruh terhadap *competitive advantage*, yaitu *market sensing*. Presepsi karyawan menilai perusahaan lebih memprioritaskan *information transparency* dibanding *market sensing*. Perusahaan seharusnya lebih memperhatikan *market sensing*, contohnya melakukan inovasi dalam promosi melalui *bilingual website/media sosial* yang sedang tren, karena kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Awwad, 2011).

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang dialami pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel *leadership style*, *learning organization*, dan *competitive advantage* saja. Hasilnya akan berbeda bila menggunakan variabel lain untuk mengukur *competitive advantage*.
2. Penelitian ini terbatas pada lingkup objek penelitian yaitu hotel bintang 3, 4 dan 5 di Jawa Timur saja.
3. Berdasarkan hasil perhitungan dalam penelitian ini diketahui nilai Q^2 sebesar 0.69077, artinya model struktural yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 69.08% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (variabel lain di luar penelitian) sebesar 30.92%.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbor, E. (2008). Creativity and Inovation: The Leadership Dynamic. *Journal of Strategic Leadership* (1), 39-45.
- Asiya, S., & Kazmi, Z. &. (2012). Entrenching Strategic Competitive Advantage through Transformational Leadership. *International Conference on Industrial*

- Engineering and Operation Management*, 2517-2516.
- Awwad, A. (2011). The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies. *International Journal of Business and Management*.
- Badan Pusat Statistik. (2015). Diambil kembali dari <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1375>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 130-139.
- 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., & Avolio. (1998). From Transactional to Transformational Leadership. *Organizational Dynamics* Vol. 4., 7-15.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Pretending Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Demers, D. L. (2009, May). The Relationship between Perceptions of Learning Organization Characteristics and Firm Performance. *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Djonlagic, S., Delic, A., & Rahmanovic, A. K. (2013, June). Developing Learning Organizations for Achievement of Competitive Advantages in Enterprises in Bosnia and Hercegovina. *Management, knowledge and learning*, 781-788.
- D'Souza, D., & Williams, F. (2000). Towards a Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions. *Journal of Operation Management* 18, 577-579.
- 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.
- Garvin, D.A., (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol.17, July-August,78-91.
- Grant, R. (1991). Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment. *Strategic Management Journal*, 535-548.
- JatimProv. (2012). *JatimProv*. Dipetik January 3, 2016, dari <http://jatimprov.go.id/ppid/uploads/berkasppid/BAB-II-RPJMD-2014-hal-230-281.pdf>
- Jogiyanto, H. W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kamali, H. (2014). Studying the Relationship between Transformational Leadership Style and Gain Competitive Advantage (Case Study: Wire and Cable Company at Moghan Located in Shahrood City). *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40 (1), 519-532.
- Khan, S. M. (2013). Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage. *European Journal of Applied Sciences* 5(2), 53-61.
- Lam, Y. L. (2002). Defining the Effects of Transformation Leadership on Organization Learning: A Cross-Cultural Comparison. *School Leadership & Management*, 22.
- Lester, C. (1975). A Key to Effectiveness. *Journal of Extension*.
- Li, S. Ragu-Nathan, B. Ragu-Nathan, T. S. & Rao, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The international Journal of Management Science*, 107-124.
- Mahseredjian, A., Karkoulian, S., & Messarra, L. (2011). *Leadership Styles Correlate of Learning Organization*. Lebanon: Lebanese American University.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). *Learning Orientation and Business Performance of Women-Owned SMEs in Malaysia: the Mediating Effect of Competitive Advantage*. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 2(2), 150-161.

- Marquardt, M. J. (1996). *Building The Learning Organization*. McGrawHill.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003, May). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Louis Martinette, A. P.-L. (2014). Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage: An Accounting Services Firm's Perspective. *International Business & Economic Research Journal*. Volume 13, Number 4.
- Ojokuku, R., Odateyo, T., & Sajuyigbe, A. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 3(1), 202-207.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategy Management Journal*, 12,95-117.
- Puspowarsito, H. (2008). *Metode Penelitian Organisasi dengan Aplikasi Program SPSS*. Bandung: Pendidikan Anggota Ikapi.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R., & Bhargava, M. (2004). *Market-Based Assets and Capabilities, Business Processes, and Financial Performance*. Zyman Institute of Brand Science.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, alih bahasa oleh Halida dan Dewi Sartika, Edisi Kelima*. Erlangga.
- Sadler, P. (2001). *Leadership and Organizational Learning in Dierkes. Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Sarwono, J., & Martadiredja, T. (2008). *Riset Bisnis untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning of organization*. New York: Doubleday.
- Slater, S., & Naver, J. (1995). Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63.
- Sujarweni, V., & Endrayanto, P. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulastiyono, A. (2006). *Manajemen Penyelenggara Hotel*. Bandung: Alfabeta
- Tuckman, Bruce W. 1972. *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Brace Javonovich, Inc.
- Umar, H. (2003). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, H. (2001). *Leadership in Organizations. National College for School Leadership*.