

PENGARUH STRATEGI PERUSAHAAN, GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA HOTEL BERBINTANG DI JAWA TIMUR DAN BALI

Rr. Dyah Eko Setyowati
Dosen STIE Bisnis Indonesia, Jakarta

Abstract : *The population of this research are 183 hotel, consist of 66 star hotel in east Java and 117 star hotel in Bali, 40 % have been taken from star hotel 1, 2, 3, 4 and 5. Sample consists of 256 managers of the selected hotel. Technical of the analysis used SEM (Structural Equation Modelling) by AMOS (Analisis of Moment Structure) program 4.01. The result of this research prove that: 1) corporate strategy have been significantly positive influence to the learning organization, 2) corporate strategy influence positively and significant to the leadership style, 3) leadership style influence positively and significantly to the learning organization, 4) motivation significantly positive influence to the learning organization, 5) learning organization influence positively and significant to the hotel performance, 6) corporate strategy, leadership style and work motivation have been significantly positive undirect influence to the hotel performance, 7) corporate strategy have no influence to the hotel performance, 8) leadership style have no influence to the hotel performance, 9) motivation have no influence to the hotel performance.*

Key Words: *Coorporate strategy, Leadership style, motivation, study learning, Performance*

Abstrak: Populasi penelitian ini adalah 183 Hotel, terdiri dari 66 hotel bintang di Jawa timur dan Hotel bintang 117 di Bali, 40% telah diambil dari hotel bintang 1, 2, 3, 4 dan 5. Contoh terdiri dari 256 manajer hotel yang dipilih. Teknis analisis yang digunakan SEM (Structural Equation Modelling) dengan AMOS (Analisis Struktur Momen) Program 4.01. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa: 1) strategi perusahaan telah berpengaruh signifikan positif terhadap organisasi pembelajaran, 2) perusahaan pengaruh strategi positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan, 3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran, 4) motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap organisasi pembelajaran, 5) pengaruh organisasi pembelajaran positif dan, 6) strategi perusahaan yang signifikan terhadap kinerja Hotel, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja telah berpengaruh secara tak langsung secara signifikan positif terhadap kinerja Hotel, 7) strategi perusahaan tidak memiliki pengaruh untuk kinerja Hotel, 8) gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja Hotel, 9) motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja Hotel.

Kata Kunci : Strategi Perusahaan, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pembelajaran Organisasi dan Kinerja

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu kesiapan menyongsong tahun 2020, adalah perlu adanya “pembelajaran organisasi”, yaitu sebuah konsep yang memberikan kekuatan bagi sebuah organisasi untuk mampu bertahan menghadapi perkembangan lingkungan. Dengan penerapan pembelajaran organisasi, sebuah organisasi memiliki kelenturan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin dinamis dan sulit diduga. Pengalaman berbagai organisasi menunjukkan bahwa penerapan pembelajaran organisasi bukanlah sesuatu yang mudah. Perubahan sebuah organisasi menuju pembelajaran organisasi menuntut adanya perubahan yang mendasar yang terkadang tidak begitu mudah pembelajaran dilakukan. Ada dua unsur hambatan yang perlu diantisipasi dalam menerapkan organisasi, yaitu sisi organisasi dan individu, karena itu hambatan yang dihadapi juga berada pada level organisasi dan individu. Sisi organisasi menyangkut tentang sebagai kumpulan manusia dengan segala bentuk, struktur dan budaya yang ada di dalamnya serta visi dan misi organisasi. Kesemuanya inilah yang mengatur pola interaksi antara manusia yang ada di dalam sebuah organisasi. Sisi individu menyangkut tentang manusia sebagai individu dalam organisasi. Dua sisi ini merupakan dua sisi mata uang yang melekat satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan.

Dalam penerapan organisasi pembelajaran, setiap organisasi dituntut untuk berwawasan pembelajaran organisasi, karena di dalam mewujudkan organisasi pembelajaran kesadaran akan pembelajaran organisasi merupakan faktor penting dalam mendukung upaya keberhasilan kinerja suatu usaha dan pembangunan suatu bangsa.

Dari sisi ekonomi, adanya globalisasi tidak ada lagi batas antar negara, akan melahirkan ilmu ekonomi yang berkembang dan menyerahkan sepenuhnya masalah ekonomi pada mekanisme pasar, sehingga perlindungan maupun peran monopoli pemerintah tidak berlaku. Oleh sebab itu para tenaga kerja Indonesia harus dapat mengembangkan pendidikan dan wawasannya untuk meningkatkan kualitasnya. Menerapkan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, tidak harus ditempuh melalui jalur formal (seperti jalur pendidikan gelar dan non gelar), tetapi juga dapat ditempuh dengan pendidikan jalur non formal, seperti melalui kursus-kursus, seminar, lokakarya, magang atau bahkan melalui dua sistem yaitu belajar sambil bekerja (UU RI No: 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 1).

Dari beberapa literatur lain juga menunjukkan bahwa salah satu gaya kepemimpinan yang berperan penting dalam membentuk perilaku budaya dan perilaku adaptif lainnya dan cocok diterapkan dalam situasi bisnis yang dihadapkan pada situasi yang cepat berubah dan tidak menentu adalah gaya kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio, 1993). Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai proses mempengaruhi bawahan dengan cara membuat bawahan menjadi lebih sadar akan nilai dan pentingnya hasil dari suatu tugas, membujuk bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Nahavandi:186).

Di Indonesia salah satu penunjang perekonomian yang paling handal adalah industri bisnis pariwisata. Sarana dan prasarana industri pariwisata ini berupa perhotelan, restoran, telkom, sarana rekreasi dan olah raga dll. Salah satu sarana pendukung yang cukup memberikan kontribusi bagi majunya industri pariwisata adalah perhotelan, akses perhotelan ini akan berpengaruh secara global dari satu kawasan ke kawasan lain. Sektor perhotelan sendiri di Jawa Timur memberikan kontribusi kurang lebih 30% Produk Domestik Bruto (PDB). Sebagai pembanding perhotelan di Bali memberikan kontribusi 31,6% PDB. Secara keseluruhan sektor pariwisata telah memberikan kontribusi 15% PDB Indonesia, yang cukup signifikan bagi penunjang APBN. Dari uraian di atas terlihat betapa pentingnya penyiapan SDM perhotelan semaksimal mungkin, agar mampu bersaing dan meningkatkan kualitas serta pendapatan nasional Indonesia. Disinilah pengembangan sumber daya manusia memegang peranan penting. Mengingat Hotel merupakan faktor penting bagi majunya pariwisata, maka pada penelitian ini mengambil obyek kajian mengenai hotel berbintang di Jawa

Timur dan Bali yang semakin tumbuh dan berkembang di Indonesia. Dari pengamatan dilapangan permasalahan yang ditemui umumnya adalah ketidakpuasan para tamu hotel terhadap kinerja hotel. Oleh sebab itu perlu diadakan pengkajian faktor yang ikut menentukan kinerja hotel. Dari segi pendidikan yang tercakup dalam organisasi pembelajaran selain pendidikan formal, juga memperhatikan dari segi pendidikan informal (UU Sisdiknas 2003) yaitu kursus-kursus, lokakarya, magang dan lamanya karyawan bekerja di bisnis perhotelan. Faktor internal tersebut apakah juga mempengaruhi kinerja yang dicapai perusahaan.

Setelah mengamati data tingkat hunian hotel yang menurun perlu dipikirkan strategi hotel yang akan datang, mengikut sertakan dimensi pembelajaran perusahaan di dalamnya, karena strategi perusahaan mempengaruhi perusahaan di dalam melaksanakan organisasi. Hal ini sesuai dengan Plunkett dan Attnerr (1997 : 278) bahwa belajar sebagai salah satu budaya perusahaan yang terkait erat dengan proses maupun sistem organisasional yang berlangsung diperusahaan, oleh karena itu besar kemungkinan belajar atau pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh Strategi. Sedangkan menurut George dan Jones (2002, 567) Strategi yang menekankan inovasi akan berpengaruh terhadap pendidikan/budaya belajar, maupun keinovasian suatu perusahaan.

Seperti telah dijelaskan pada butir A bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan yang diukur melalui kinerja hotel tersebut. Kinerja hotel berbintang dapat ditentukan oleh sumber daya manusianya melalui pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan, baik melalui strategi perusahaan, gaya kepemimpinannya, motivasi kerja sumber daya manusianya maupun budaya organisasinya melalui pembelajaran organisasi.

Sedangkan beberapa penelitian yang terkait dengan pembelajaran organisasi adalah yang dilakukan Hurly dan Hult (1998) yang berjudul *Inovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa : hasil pertama, karakteristik struktur dan proses organisasi serta karakteristik budaya yang mendorong inovasi suatu organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan; **kedua**, variabel budaya yang mendorong inovasi yang diteliti adalah belajar dan pengembangan, perbedaan status, dukungan dan kolaborasi, pembagian kekuasaan dan toleransi terhadap konflik; dan ketiga, hasil yang diperoleh semakin tinggi dimensi budaya inovasi seperti partisipasif, dukungan dan kolaborasi, pembagian kekuasaan, pengembangan dan belajar organisasional semakin tinggi keinovasian organisasi. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian Hurley dan Hunt (1998), pembelajaran organisasi dipandang berpengaruh terhadap kapasitas inovasi dan selanjutnya akan berpengaruh pada kinerja bisnis, masih belum diuji secara empiris. Dalam penelitian ini pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja hotel berbintang akan diuji secara empiris.

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1. Hakekat Strategi Generik Perusahaan

Sebuah strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, dan tindakan organisasi menjadi suatu kesatuan (Mintzberg, 1995 : 7). Dengan demikian, sebuah strategi akan menjadi arahan bagi tindakan perusahaan untuk melakukan sesuatu. Sebuah strategi disusun untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan akan dapat dicapai dengan cara yang tepat oleh organisasi.

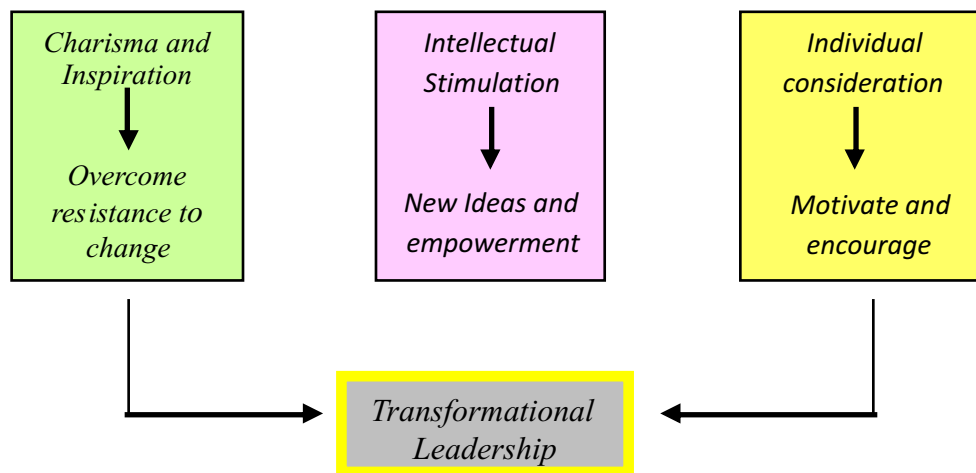
Pada dasarnya setiap perusahaan telah mempunyai suatu strategi, hanya terkadang mereka tidak menyadari bahwa rencana dan aktivitas yang sedang dijalankan oleh perusahaan adalah merupakan salah satu strategi. Ketidaktahuan ini lebih disebabkan pada tidak diformalkan dan tidak dibudayakan strategi- strategi tersebut oleh perusahaan agar diketahui oleh semua karyawan.

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai

strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi / perusahaan. Strategi tersebut dikenal dengan sebutan “Strategi Generik”. Ada 2 strategi generik yaitu strategi generik Glueck dan strategi generik M.Porter.d

2.1.2. Hakekat Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam macam sudut pandangan. Menurut Luthan (1995) bila dilihat dari sudut perilaku pimpinan maka apa yang dikemukakan oleh R.J House, Reddin, Korman, Argyris, Thomas Harris, Thomas Gordon, Greiner, Kurt Lewis adalah yang umum dipakai sebagai model gaya kepemimpinan. Menurut Nahavandi (2000 : 186), terdapat tiga ciri penting kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma, pertimbangan yang mengindividualisasikan (*individualized consideration*), dan stimulasi intelektual seperti yang disajikan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 : TIGA FAKTOR PENTING DALAM KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

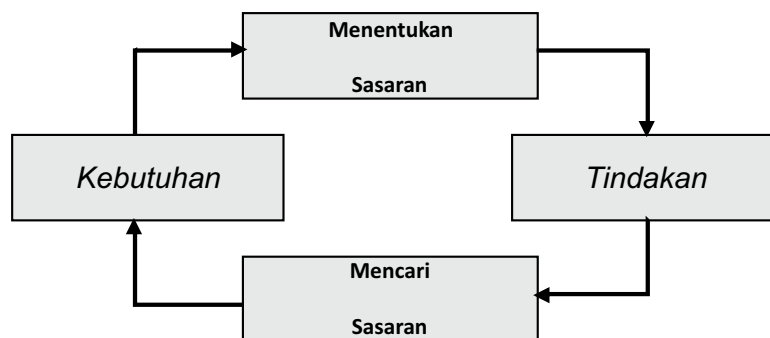
2.1.3. Hakekat Motivasi Kerja

Pengertian motivasi telah banyak dikemukakan oleh beberapa ahli sesuai dengan tinjauan atau sudut pandang dan tujuan masing-masing, Effendi (1988 : 51) mendefinisikan bahwa : “Motivasi adalah suatu kegiatan yang memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Nimran (1996 : 41) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu pada prinsipnya kedua defnisi di atas mempunyai pengertian yang sama yaitu adanya suatu kendala kekuatan atau dorongan yang mengakibatkan diri sendiri atau orang lain bertindak menuju kearah yang dikehendaki. Terry (1986 : 89) menyebutkan bahwa motivasi adalah suatu keinginan yang terdapat pada seseorang secara individu yang merangsangnya untuk melakukan suatu tindakan. Manulang (1981 : 147) memberi definisi motivasi sebagai ”Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut”. Barellson dan Steiner (Siswanto, 1991:243) mendefinisikan motivasi sebagai *all those striving conditions variously described as wishes desires, needs, drives and the like*. Dalam pengertian ini motivasi diartikan sebagai keadaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang

memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Amztrong (1998:68) mengemukakan bahwa motivasi diartikan sebagai suatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan orang untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan anggotanya berbeda dalam keadaan yang harmonis atau seimbang. Proses motivasi menurut Amztrong, digambar sebagai berikut:

2.1.4. Hakekat Pembelajaran organisasi Perusahaan

Pembelajaran Organisasi merupakan filosofi yang dianut oleh perusahaan yang menekankan pembelajaran dalam organisasi. Pembelajaran organisasi akan berkembang baik dalam suatu organisasi yang melakukan pembelajaran. Dalam organisasi yang belajar akan terjadi proses

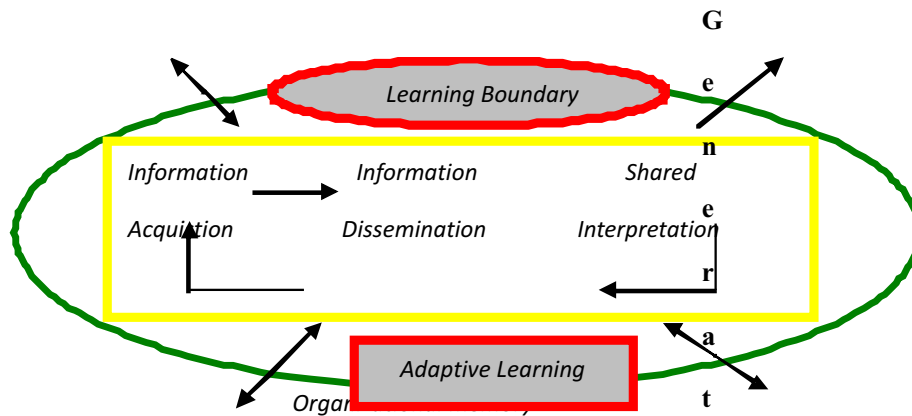


Gambar 2.2 : Proses Motivasi
Sumber : Amztrong (1998:70)

organisasi sebagai suatu kumpulan individu belajar melalui interaksi dengan lingkungannya. Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan *organizational memory* dalam bentuk keyakinan, asumsi, dan norma bersama. *Organizational memory* akan mengarahkan tindakan individual, dan organisasional (Sinkula, 1994). Di dalam pembelajaran organisasi akan terjadi proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus menerus guna menciptakan masa depan yang lebih baik (Schein, 1996). Perusahaan yang melaksanakan pembelajaran organisasi memiliki seperangkat nilai yang mempengaruhi keinginannya untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan. (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997). Ada tiga nilai penting yang membentuk pembelajaran organisasi, yaitu komitmen untuk belajar, terbuka terhadap pemikiran baru dan kebersamaan visi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.4.1. Komitmen untuk belajar

Nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak. Organisasi yang menepatkan nilai yang tinggi terhadap belajar akan memiliki komitmen yang kuat untuk belajar. Komitmen terwujud apabila ada dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi dan pihak manajemen. Menurut Argyris yang dikutip Slater dan Narver (1995), terdapat dua tipe organisasi belajar, yaitu belajar adaptif dan belajar generatif. Kedua tipe belajar tersebut dapat berlangsung bersama-sama dalam perusahaan yang pembelajaran organisasi. Proses belajar adaptif dan generatif seperti yang terlihat pada gambar 2.3.



Gambar : 2.3. PROSES PEMBELAJARAN ORGANISASI

Sumber : Stanley F. Slater dan John C. Narver, “ *Market Orientation and The Learning Organization* “. *Journal of Marketing* (1995) p. 66

2.1.5. Hakekat Kinerja Perusahaan

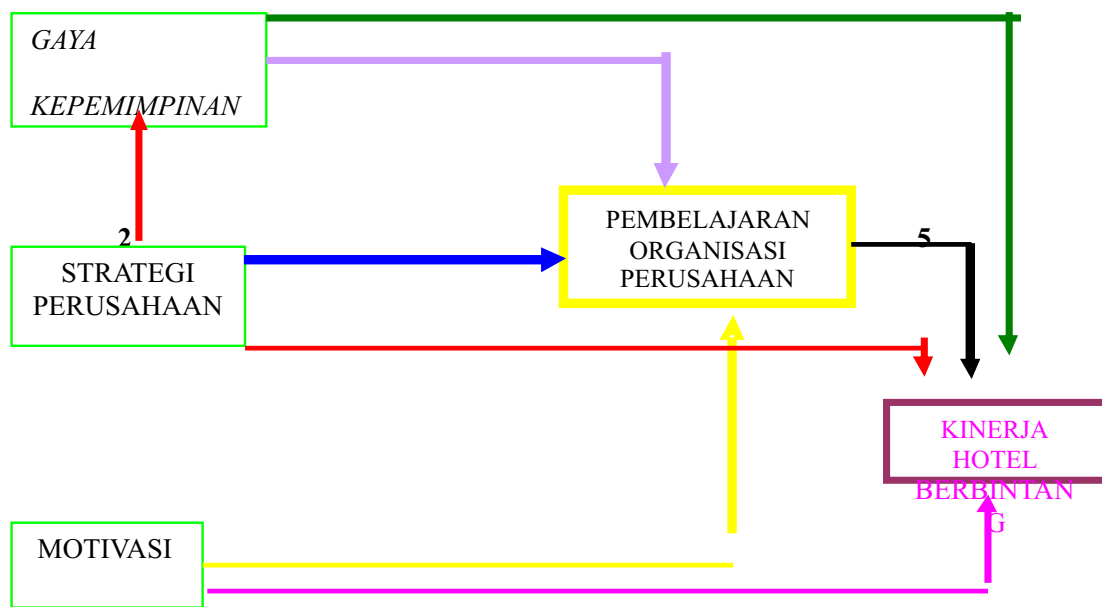
Sebuah organisasi melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggerak dari organisasi itu adalah sekelompok orang yang berperan aktif dalam upaya pencapaian tujuan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula. Baird (1986 : 3) mendefinisikan performance sebagai :

“... a process that unfold over a period of time. Performance is an action (a verb) not an event (or noun). Performance is action composed of many components, not a result that happens at one point of time. If we are to manage performance, we must manager the action : the verb and not the noun. The outcome (the noun) the actual result is what happens because of how we manage the process. Performance management is a continuous process of working with people to accomplish desires results.”

2.1.6. Hakekat Peranan Manajer

Dalam organisasi manajer dapat dibagi tingkatannya dalam 3 (tiga) tingkat, (Nimran, 1999 : 62) yaitu: manajer puncak, manajer menengah, dan manajer tingkat bawah. Manajer puncak dilekatkan kepada mereka yang menduduki jabatan seperti *General Manager*, atau CEO (*Chief Executive Officer*) dan semacamnya, manajer tingkat menengah yaitu mereka yang menduduki jabatan fungsional (seperti manajer pemasaran, personalia, produksi dan keuangan), dan manajer tingkat bawah adalah mereka yang berurusan dengan hal-hal yang bersifat teknis, seperti menyelia (*supervisor*) dan semacamnya. Namun demikian, pembagian tingkatan manajerial ini tergantung juga dari kebijakan organisasi sendiri. Pendidikan atau orientasi belajar sebagai salah satu budaya perusahaan, terkait erat dengan proses maupun sistim organisasional yang berlangsung diperusahaan, sebagaimana yang dinyatakan oleh Plunkett dan Attner (1997 : 278), oleh sebab itu besar kemungkinan pendidikan atau pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh strategi organisasi / perusahaan. Faktor lain yang berperan dalam persaingan bisnis adalah strategi perusahaan yang tepat. Menurut Porter (1991 : 32) ada tiga macam strategi generik yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Menurut George dan Jones (2002 : 507) struktur yang desentralisasi, strategi yang menekankan inovasi akan berpengaruh terhadap budaya belajar maupun keinovasian suatu organisasi / perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990) menunjukkan bahwa pasar, faktor karakteristik bisnis, dan faktor lingkungan (*internal* dan *eksternal*) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan pada berbagai penelitian diatas serta kajian teori yang telah diuraikan dalam bab II sebelumnya, maka selanjutnya dikemukakan kerangka koseptual mengenai pengaruh faktor eksternal dan internal organisasi serta pembelajaran organisasi terhadap strategi hotel dan keputusan menginap konsumen akhir dan konsumen bisnis pada hotel berbintang di Jawa Timur dan Bali, yang berfungsi sebagai penuntun yang merupakan alur berpikir dan dasar dalam penelitian ini dapat dilihat berikut ini



Gambar : 2.4. Kerangka konseptual
 pengaruh strategi perusahaan, gaya kepemimpinan, motivasi dan Pembelajaran organisasi terhadap kinerja hotel bintang Di Jawa Timur dan Bali.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian merupakan aspek penting di dalam melakukan penelitian, karena ketepatan didalam memilih metode penelitian akan sangat mempengaruhi tingkat validitas hasil penelitian yang diperoleh.

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan metode utama penelitian survei, yaitu penelitian yang diterapkan dengan mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data pokok (Singarimbun dan Effendy, 1995:3). Penelitian ini juga disebut penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena tujuannya adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis dan juga merupakan penelitian konklusif karena memenuhi karakteristik (Malhotra, 1996:87). Pelaksanaan penelitian yang dilakukan dengan cara insidental, yaitu melakukan penelitian pada saat peneliti bertemu langsung dengan responden (Hadi, 1987). Yakni para manajer di hotel berbintang di Jawa Timur dan Bali. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji konsistensi pengaruh variabel strategi perusahaan, gaya kepemimpinan, motivasi serta pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan hotel berbintang di Jawa Timur dan Bali.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup penelitian, populasi dari penelitian ini adalah manajer dari hotel berbintang di kawasan Jawa Timur dan Bali. Berdasarkan data yang diterima dari asosiasi hotel dan restoran Indonesia diketahui bahwa jumlah hotel bintang yang ada di kawasan Jawa Timur berjumlah 66 buah hotel (Disparta Jatim : 2002) , dan hotel berbintang di Bali berjumlah 117 buah. Populasi menurut Freun (1981:43) adalah keseluruhan obyek yang diamati yang memenuhi persyaratan atau fenomena yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Emory dan Cooper (1991:242) populasi adalah sejumlah unsur dari mana suatu kesimpulan akan dibuat. Dengan demikian populasi merupakan sumber suatu penyimpulan atas suatu fenomena. Sedangkan bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan mewakili populasi untuk diamati dan di kaji dinamakan sampel.

3.2.2. Sampel

Dalam penelitian ini sampel diambil dari para responden dengan cara Proporsional Random Sampling, yang berarti pengambilan sampel dilakukan secara acak dan jumlah sampel yang diambil dimasing-masing sub populasi dilakukan secara berimbang sesuai dengan jumlah populasi.” Dalam menentukan ukuran sampel (*sample size*) untuk SEM terdapat beberapa pedoman yang harus dipenuhi (Hair dkk, 1998:256). Ukuran sampel tergantung pada metode estimasi parameter yang dipakai. Bila estimasi parameter menggunakan metode *Maximum Likelihood* (ML), ukuran sampel yang disarankan adalah minimal 100.

Berdasarkan kriteria tersebut di atas, maka penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini disesuaikan dengan kriteria pertama yaitu ukuran sampel adalah sekitar 250 sampel. Dengan pertimbangan pada pendekatan jumlah manajer hotel bintang yang ada di Jawa Timur dan Bali.

Sampel dalam penelitian ini adalah manajer hotel berbintang di wilayah Jawa Timur teknik yang digunakan dalam penentuan sampel adalah *Random Sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 40% dari jumlah populasi. Digunakannya teknik ini mengingat bahwa populasinya relatif heterogen yaitu kelompok-kelompok hotel berbintang yang masih mengandung heterogenitas baik kelas maupun fasilitas yang disediakan.

3.3. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini alat atau instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner, kuisisioner merupakan salah satu instrumen yang dianggap lebih efektif dan praktis untuk mengumpulkan data penelitian pada kondisi tertentu yang tidak memerlukan kehadiran peneliti, pengambilan data dilakukan melalui *personally administered questionnaires* sehingga memungkinkan peneliti berhubungan langsung dan memberikan penjelasan seperlunya dengan pihak yang bersangkutan (responden) yakni sumber data primer (sampel penelitian). Kuesioner digunakan sebagai alat untuk mengambil data pada responden. Pengukuran untuk masing-masing variabel dilakukan dalam bentuk *graphic rating scale* (Hair dkk, 1998:28). *Graphic rating scale* merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu, yang dijabarkan dalam pernyataan-pernyataan yang ada di dalam kuisisioner dengan nilai skala 0 sampai 10 dengan memungkinkan diperolehnya skor yang bersifat kontinyu (memungkinkan diperolehnya skor dalam bentuk pecahan desimal).

Selanjutnya data primer yang diperoleh melalui kuisisioner ini perlu dilakukan pengujian karena seringkali data tersebut tidak sesuai dengan yang kita inginkan. Dari pengujian data ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas data yang hendak diolah dan dianalisis. Tahap awal adalah mengecek apakah data yang kita inginkan sudah terisi semua atau ada beberapa yang kosong (tidak terisi). Pada penelitian ini instrumen yang digunakan untuk mengetahui Y1 (Kinerja bisnis) yaitu pengaruh variabel bebas (X1), yaitu Motivasi, Gaya Kepemimpinan (X2) , Strategi Bisnis (X3), serta Pembelajaran organisasi (X4).

Pada penelitian ini tidak diharapkan terjadinya data kosong sehingga jika terdapat data kosong maka data responden tersebut tidak bisa digunakan. Uji kualitas data yang dilakukan adalah dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Instrumen pada Kuisisioner

Keterangan :

X1 = Strategi Perusahaan,

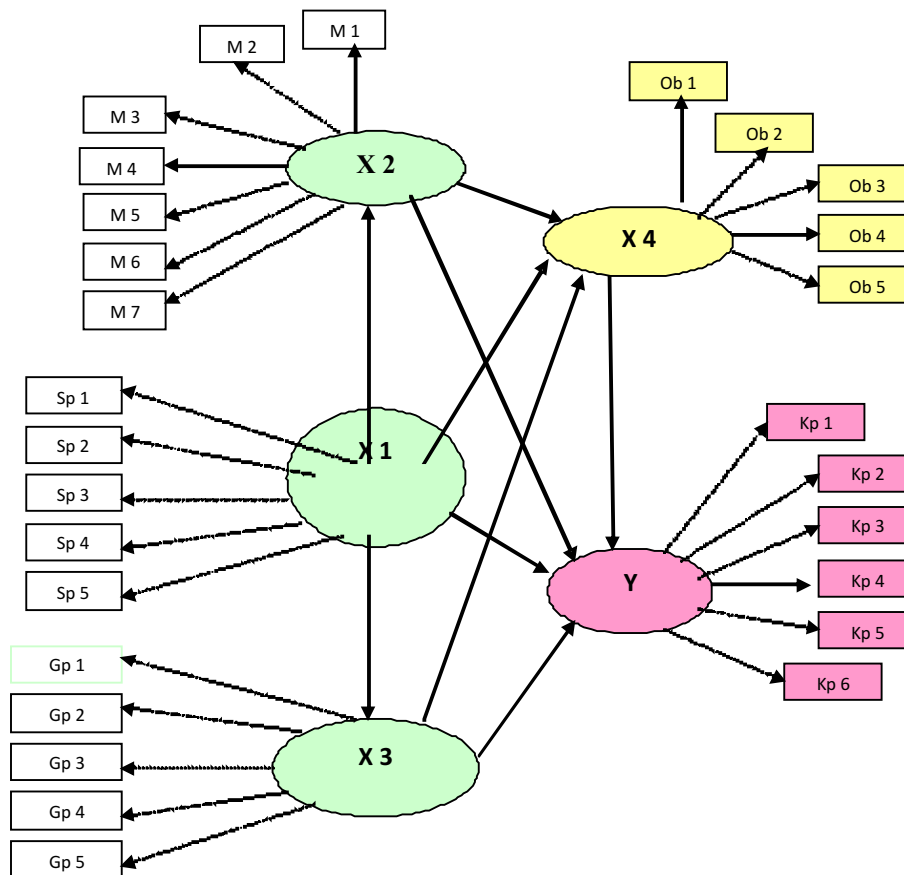
X2 = Gaya kepemimpinan,

X3 = Motivasi kerja,

X4 = Pembelajaran organisasi,

Y = Kinerja Perusahaan.

Pada langkah yang kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah model kerangka konseptual yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan kuesioner dan penganalisaan data, seperti pada gambar 3.1 berikut ini.



Gambar 3.1. Pengembangan model konseptual.

Keterangan : Adopsi dari berbagai teori, X1 = Strategi Perusahaan, X2 = Gaya kepemimpinan, X3 = Motivasi kerja, X4 = Pembelajaran organisasi, Y = Kinerja Perusahaan.

Konstruk-konstruk yang dibangun pada model regresi linier berganda pada kerangka konseptual akan dibedakan menjadi dua yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen (*Exogenous Constructs*) dikenal sebagai *sources variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan konstruk endogen (*Endogenous Constructs*) adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Klasifikasi konstruk endogen dan konstruk eksogen telah diulas pada sub bab identifikasi dan definisi operasional variabel Pada langkah yang ketiga model akan diuji melalui kriteria *goodness of fit*. Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu perlu mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yaitu a) Uji Asumsi SEM dan, b) Uji kesesuaian model & uji statistik / uji signifikansi, c) Evaluasi atas asumsi asumsi SEM.

4. HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, akan dijelaskan hasil pengumpulan data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, karakteristik perusahaan yang diteliti serta variabel penelitian. Dijelaskan juga informasi temuan penelitian untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan. Akan tetapi informasi lain seperti karakteristik populasi, penyebaran data penelitian, pengelolaan data penelitian serta pengujian beberapa persyaratan yang diperlukan berkaitan dengan analisis data juga dijelaskan. Oleh sebab itu secara berturut-turut akan diuraikan (a) gambaran hotel berbintang di Jawa Timur (b) Karakteristik responden (c) persyaratan analisis (d) pengujian model (e) pengujian hipotesis.

4.1. Gambaran Hotel Berbintang di Jawa Timur Dan Bali.

Wilayah tingkat II di propinsi Jawa Timur yang memiliki fasilitas hotel berbintang ada 14 wilayah, terbagi menjadi 9 (sembilan) wilayah tingkat II, yaitu Malang, Jember, Banyuwangi, Probolinggo, Pasuruan, Magetan, Sidoarjo, Mojokerto dan Tuban dan 5 tingkat Kotamadya yaitu : Kodya Kediri, Kodya Madiun, Kodya Probolinggo, Kodya Malang, dan Kodya Surabaya. Di Propinsi Bali hotel berbintang tersebar di berbagai wilayah tingkat II yaitu Badung, Gianyar, Bangli, Batur, Karangasem sedangkan tingkat kodya ada di kodya Denpasar.

4.2. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah para manajer yang bekerja di perusahaan perhotelan khususnya hotel berbintang di Jawa Timur dan Bali sebanyak **256** responden yang berasal dari 26 perusahaan perhotelan di Jawa Timur dan 40 hotel di Bali.

a. Umur Responden

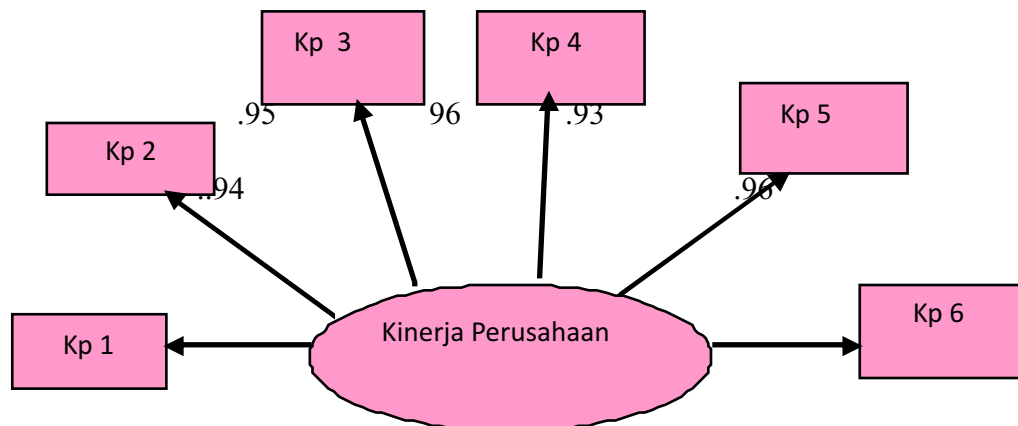
Dilihat dari umurnya, kebanyakan responden berumur antara 35 sampai 55 tahun sebesar 82 %. Apabila diperinci lebih lanjut berdasarkan klasifikasi yang dilakukan, tampak bahwa jumlah responden yang berumur dibawah 35 tahun sebanyak 13 %, 35 - < 40 tahun sebanyak 32 %, 40 - < 50 tahun sebanyak 48 %, dan yang umur 55 tahun ke atas sebesar 7 %. Lebih lanjut apabila dilihat dari variasi umur responden, yang paling muda berusia 30 tahun dan yang paling tua berusia 58 tahun.

b. Jabatan

Ditinjau dari jabatannya, ada 6 variasi jabatan dari responden yang diteliti, yaitu General manajer, manajer pemasaran, manajer operasional, manajer keuangan. Komposisi terbanyak berasal manajer Operasional sebanyak 51%, dari manajer pemasaran 21%. Sedangkan yang lainnya adalah General manajer sebanyak 6 %, manajer keuangan 21%.

c. Kinerja Bisnis

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang kinerja perusahaan hotel seperti yang dijelaskan dalam metode penelitian. Kinerja perusahaan hotel yang diteliti disajikan pada Gambar 1.



Gambar 4.1. Indikator Kinerja Perusahaan

Untuk pengujian *Goodness of Fit* memakai kriteria AGFI dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, 1995). Dari hasil statistik didapat model gaya kepemimpinan mempunyai nilai AGFI 1,00 yang menunjukkan sangat baik, dan model dapat diterima.

Tabel: 4.1 Regression weight (loading factor) Confirmatory model kinerja perusahaan

NO		Standardised Estimate (loading factor) yg baik > 0,5	KETERANGAN
1	Y1.1 ←-----Y1	0,94	Baik
2	Y1.2 ←-----Y1	0,95	Baik
3	Y1.3 ←-----Y1	0,96	Baik
4	Y1.4 ←-----Y1	0,93	Baik
5	Y1.5 ←-----Y1	0,91	Baik
6	Y1.6 ←-----Y1	0,96	Baik

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel : 4.2 Kritikal Ratio Indicator Kinerja Perusahaan

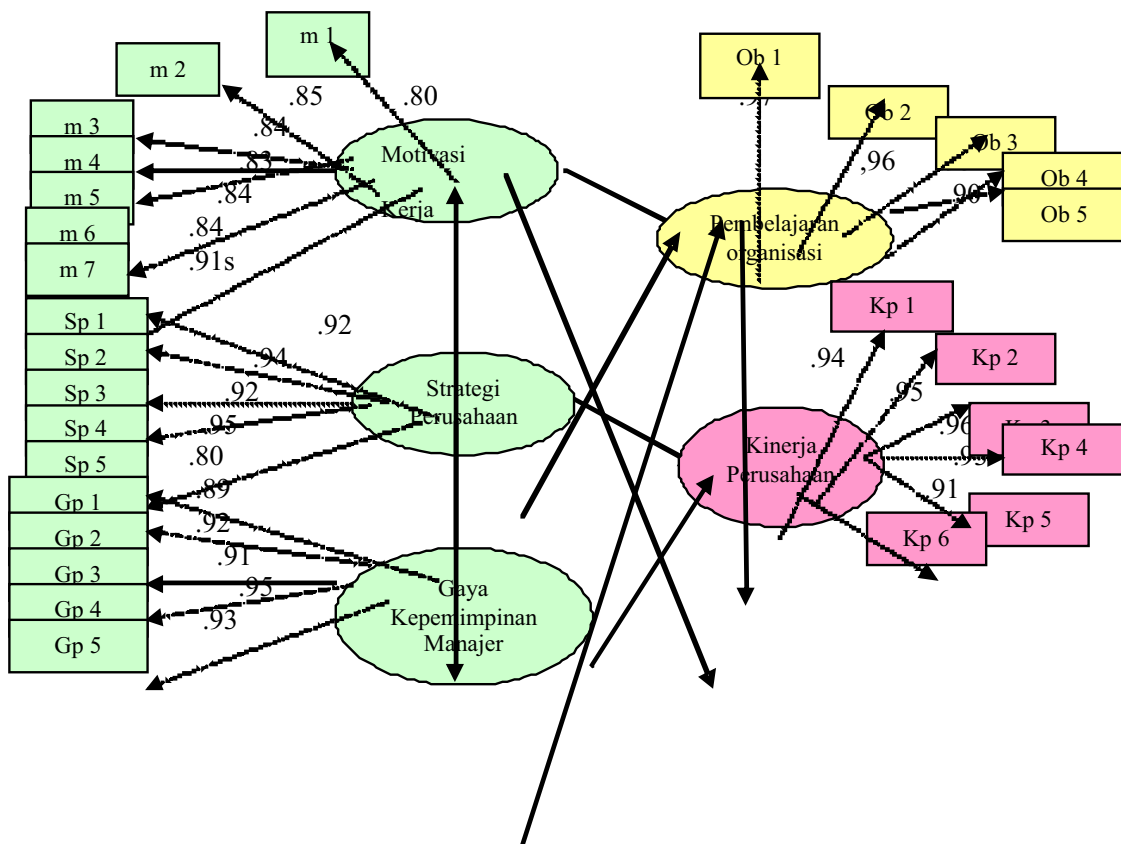
Indikator	Estimate	CR	Probability	Keterangan
Y1.1←----- kinerja persh	0,928	33,360	0,00	Signifikan
Y1.2←----- kinerja persh	1,009	35,673	0,00	Signifikan
Y1.3←----- kinerja persh	1,000	37,466	0,00	Signifikan
Y1.4←----- kinerja persh	0,930	33,103	0,00	Signifikan
Y1.5←----- kinerja persh	0,929	29,730	0,00	Signifikan
Y1.6←----- kinerja persh	1,000			

Sumber : Data primer yang diolah, 2003 (lampiran 6)

Hasil pengujian yang disajikan pada table 2 menunjukkan bahwa jika dilihat dari besarnya *loading faktor*, bahwa kelima indikator tersebut diatas 0,5 dan jika dilihat dari table 4.5.b. nilai CR nya memperlihatkan bahwa semua indikator signifikan pada tingkat 1%. Ini dapat dilihat besarnya nilai probability (p) sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,01. Hasil uji diatas menunjukkan bahwa enam indikator dapat digunakan sebagai pengukur gaya kepemimpinan, yaitu :

- (1) tanggapan pasar bila perusahaan melakukan perubahan hotel
- (2) pertumbuhan hunian hotel dengan target perusahaan sebelum krisis 1990 - 2000.
- (3) pertumbuhan hunian hotel dengan target perusahaan antara krisis tahun 2000-2001
- (4) pertumbuhan hunian hotel dengan target perusahaan setelah krisis.
- (5) tingkat profit dengan target perusahaan
- (6) Tingkat revenew dengan target perusahaan

Berikut ini disajikan modifikasi dilakukan berdasarkan kerangka teoritis dan logika berpikir yang mapan. Hasil modifikasi akhir yang dihasilkan disajikan pada Gambar : 4.2 berikut ini



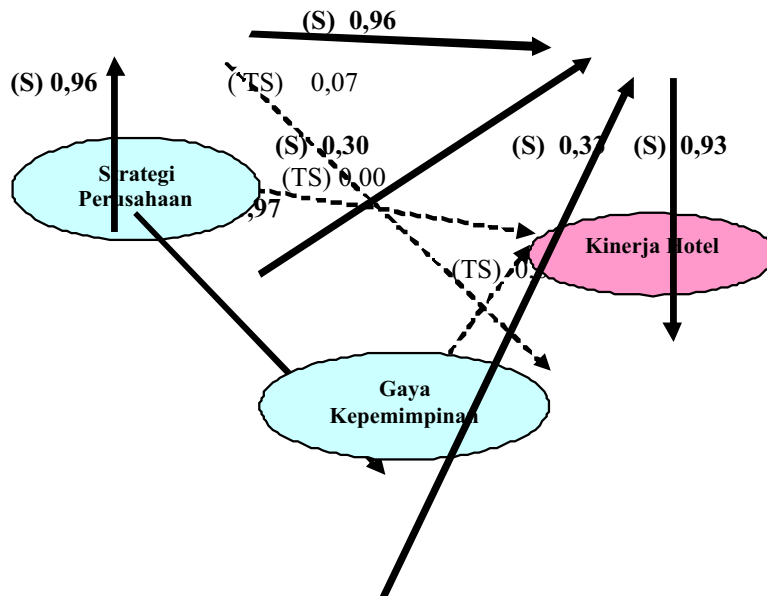
Keterangan : Sumber hasil penelitian

Gambar 4.2. Hasil *Confirmatory Factor Analisis* Tahap Akhir model lengkap pengaruh strategi perusahaan, gaya kepemimpinan, motivasi dan Pembelajaran organisasi terhadap kinerja hotel.

----- : Hubungan Variabel / Indikator Pembentuk Konstruk.

4.3. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hasil dari pengujian hipotesa yang dilihat dari nilai koefisien jalur dan probabilitas maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sepeerti pada gambar 4.3. Garis putus-putus menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan, garis lurus menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.



Gambar : 4.3

Hasil Pengujian Hipotesis Berupa Koefisien jalur Pengaruh Bersama Faktor Strategi Perusahaan, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan
Sumber : Hasil data primer yang diolah

5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan (a) kesimpulan penelitian, (b) rekomendasi, (c) implikasi hasil penelitian, seperti berikut ini.

5.1. Kesimpulan

Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis yang dilakukan menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :Diantara variabel yang diteliti meliputi strategi perusahaan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, semuanya signifikan pengaruhnya terhadap pembelajaran organisasi.

5.2. Implikasi Manajerial

Salah satu temuan penting pada penelitian ini mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja hotel. Dengan demikian yang menjadi indikator variabel pembelajaran organisasi yaitu : 1) Keyakinan pimpinan bahwa kemampuan organisasi untuk belajar merupakan keunggulan bersaing, 2) Pembelajaran organisasi di pandang sebagai kebutuhan utama yang diperlukan untuk menjamin kelangsungan perusahaan, 3) adanya kesamaan visi dan tujuan mengenai pentingnya belajar bagi karyawan perusahaan, 4) Semua karyawan memiliki komitmen pada tujuan pembelajaran pada perusahaan, 5) Manajemen menyadari pentingnya media atau sarana formal untuk belajar dan pengembangan karyawan, sudah selayaknya indikator tersebut mendapat prioritas penanganan yang maksimal. Beberapa alternatif program yang dapat di jalankan untuk meningkatkan iklim pembelajaran di perusahaan adalah :

1) Manajemen perlu mengenalkan budaya belajar yang ada di perusahaan kepada seluruh

karyawan.

- 2) Manajemen perlu menetapkan sistem, waktu, jenis pelatihan yang akan diberikan kepada para karyawan.
- 3) Manajemen perlu menetapkan sistem kontrol atau penilaian prestasi kerja karyawan, agar apabila ditemukan kekurangan segera diperbaiki dan dapat dituangkan dalam materi pembelajaran.
- 4) Personil bagian pengecekan dan pengontrolan perlu mendapat instrumen yang seharusnya dipenuhi oleh karyawan, sesuai bagian dan tanggung jawab kerjanya.
- 5) Pihak Manajemen harus memiliki sumber informasi tentang para pesaing dan para konsumen atau pelanggan, untuk diimplementasikan dalam materi pembelajaran.
- 6) Dalam mengembangkan sistem generik yaitu strategi harga, pihak manajemen perlu mengembangkan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien.

Perlu di perhatikan juga pertumbuhan pasar global yang di tandai oleh persaingan dengan standar mutu yang transparan, menuntut perusahaan untuk menyesuaikan dengan kemajuan teknologi. Keterbatasan komunikasi melalui media yang cepat dan canggih merupakan faktor penghambat yang dirasakan para konsumen hotel berbintang di luar negeri, untuk mengetahui lokasi hotel, dan obyek wisatanya, dapat ditindak lanjuti dengan melengkapi komunikasi media yang canggih misalnya web site / internet.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1994). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis : A Multilevel Framework for Examining The Diffusio of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Quarterly*.6(2),199-218.
- Baird, I. S. (1986), "Toward a contingency model of strategic risk taking", *Academy of management review*, Vol. 10 No. 3, hal. 230-243
- Henry Simamora, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New York.
- Larry A. Samovar dan Richard E. Porter. 1991. *Communication Between Culture*. Belmont, California: Wadsworth
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership*. 2nd Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Singarimbun & Sofyan Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta