

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN INOVASI PADA HOTEL PRAMA SANUR BEACH BALI**

**Justi Eaduardo Makena**  
*Universitas Warmadewa*  
*Justimakena1@gmail.com*

## **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi dan inovasi terhadap kinerja organisasi Hotel Prama Sanur Beach Bali. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian *eksplanatoris*, dengan metode pengumpulan data yang digunakan menggunakan teknik survey, memakai skala Likert pada survey dengan interval penilaian antara skor 1-5, di mana skor 1 menunjukkan persepsi sangat tidak puas sedangkan skor 5 menunjukkan persepsi sangat puas. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Prama Sanur Beach Bali. Dalam penelitian ini dipilih 81 orang dari total 420 karyawan Hotel Prama Sanur Beach Bali. Metode analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel adalah analisis jalur menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan *software* SmartPLS 2.0. Sebanyak empat hipotesis dari delapan hipotesis yang diajukan diterima dalam penelitian ini. Beberapa temuan penting dari penelitian ini adalah : 1. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak penting terhadap kinerja organisasi, 2. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak penting terhadap pembelajaran organisasi, 3. Kepemimpinan transformasional tidak berdampak penting terhadap inovasi, 4. Pembelajaran organisasi tidak berdampak penting terhadap inovasi, 5. Pembelajaran organisasi berdampak penting terhadap kinerja organisasi, 6. Inovasi memberikan dampak penting terhadap kinerja organisasi. Diskusi tentang hasil maupun temuan penelitian dibahas lebih lanjut dengan saran yang bisa disampaikan antara lain pentingnya memperkaya kemampuan dari pemimpin serta model pengetahuan untuk pembelajaran organisasi agar dapat memberikan arti terhadap inovasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Pembelajaran Organisasi, Inovasi, dan Kinerja Organisasi.

## *Abstract*

*The purpose of this research is to know the influence of transformational leadership, organizational learning and innovation on the performance of Prama Sanur Beach Bali organization. The research approach used is explanatory research type, with data collection method used by survey technique, using Likert scale in survey with interval of score between score 1-5, where score 1 shows very dissatisfied perception while score 5 shows perception very satisfied. The sample in this research is employees of Hotel Prama Sanur Beach Bali. In this study selected 81 people from a total of 420 employees of Hotel Prama Sanur Beach Bali. The analytical method used to determine the relationship between variables is the path analysis using the method PLS (Partial Least Square) with the help of software SmartPLS 2.0. Sebanyak four hypotheses of the eight proposed hypothesis accepted in this study. Some of the key findings of this research are: 1. Transformational leadership has an important impact on organizational performance, 2. Transformational leadership has an important impact on organizational learning, 3. Transformational leadership has no significant impact on innovation, 4. Organizational learning has no significant impact on innovation, 5. Organizational learning has an important impact on organizational performance, 6. Innovation has an important impact on organizational performance. Discussions about the results and research findings are discussed further with suggestions that can be addressed, among others, the importance of enriching the ability of leaders and knowledge models for organizational learning in order to give meaning to innovation in Hotel Prama Sanur Beach Bali.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Organizational Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Pusat pengembangan pariwisata di Indonesia adalah salah satunya Bali, sehingga daerah Bali diminati begitu banyak wisatawan dalam negeri maupun wisatawan

mancanegara. Hal ini mendorong timbulnya berbagai bidang usaha yang berkaitan dengan bidang industri pariwisata seperti usaha-usaha pemenuhan pelayanan jasa, hotel, jasa transportasi, restoran, kerajinan

tangan dan lain sebagainya. Bali dengan keindahan alam dan keunikan budayanya dari tahun ke tahun semakin dikenal oleh dunia internasional dengan semakin banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Bali.

Baik tidaknya perkembangan tingkat hunian pada hotel, banyak faktor yang mempengaruhi seperti factor ekonomi, politik, social, dan budaya namun hal tersebut sangat di tentukan oleh interaksi antara individu di dalam organisasi. Termasuk di dalamnya adalah tentang gaya kepemimpinan dari pemimpin dalam organisasi itu sendiri. Gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Bass (1985) dalam Bass *et al* (2003) berpendapat bahwa "kepemimpinan transformasional lebih cenderung mencerminkan nilai-nilai sosial dan muncul pada saat-saat kesulitan dan perubahan sedangkan kepemimpinan transaksional lebih mungkin untuk diamati dalam masyarakat teratur". Pembelajaran organisasi merupakan salah satu komponen utama dalam setiap upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat keunggulan kompetitif yang dimiliki. Pengembangan pengetahuan baru, yang berasal dari pembelajaran organisasi, mengurangi kemungkinan bahwa kompetensi suatu perusahaan akan menjadi usang, memungkinkan kompetensi untuk tetap dinamis dan sehingga mendukung peningkatan kinerja. Secara organisasional pembelajaran biasanya memiliki konotasi positif, karena ini bentuk asosiasi dengan peningkatan kinerja (Argyris dan Schön, 1996; Senge, 1990). Robbins (2006) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah gagasan atau ide baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk dan jasa. Kinerja organisasional didefinisikan sebagai tingkat pencapaian dari tujuan yang telah ditetapkan yang dilihat dalam aspek keuangan maupun non keuangan (Bisbe dan Otley, 2004).

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dibuat rumusan

masalah penelitian penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali?
3. Apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap inovasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali?
4. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali?
5. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali?
6. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali?
7. Apakah pembelajaran organisasi dapat berperan untuk memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi pada Hotel Prama Sanur Beach Bali?
8. Apakah inovasi dapat berperan untuk memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada Hotel Prama Sanur Beach Bali?

### Kerangka Konseptual

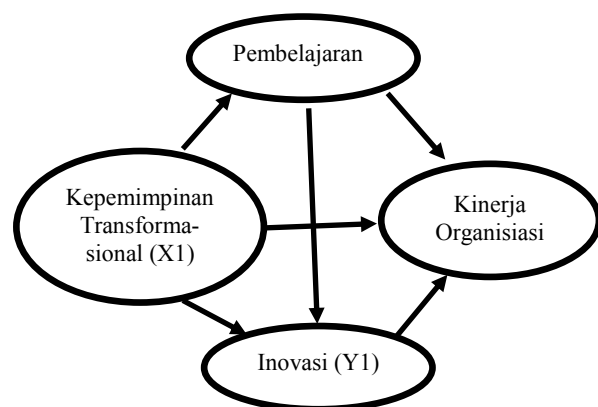


Diagram 1  
Kerangka Konseptual

**Hipotesis Penelitian**

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.
- H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi.
- H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi
- H4 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.
- H5 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi
- H6 : Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi
- H7 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi melalui pembelajaran organisasi.
- H8 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi melalui inovasi.

**METODE PENELITIAN**

**Rancangan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian penjelasan (*explanatory research*).

**Variabel Penelitian**

**Identifikasi Variabel**

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel *eksogenous (independent variabel)* adalah Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Organisasi, sedangkan variabel *endogenousnya (dependent variabel)* adalah Pembelajaran Organisasi dan Inovasi.

Variabel kepemimpinan transformasional dengan X<sub>1</sub>, pembelajaran organisasi X<sub>2</sub>, inovasi Y<sub>1</sub>, sedangkan kinerja organisasi dengan Y<sub>2</sub>.

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah 420 orang karyawan pada Prama Sanur Beach Bali, tidak termasuk 1 (satu) orang *Direktur* dan 1 (satu) orang *Wakil Direktur* sebagai pimpinan manajemen puncak.

Selanjutnya untuk menentukan sample dalam penelitian ini penulis menggunakan rumus *Slovin* (dalam Umar, 2004:146) sebagai berikut

Dengan jumlah populasi tersebut di atas maka perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{420}{\{420(0,10)^2 + 1\}} = \frac{420}{420 \times 0,01 + 1} = 80,76$$

Keterangan : d = 0,10

n = 80.76 dibulatkan menjadi 81

Jadi sampel yang diambil adalah 81 Orang pekerja

Tabel 1.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju	
Pimpinan melihat peluang baru bagi organisasi (X <sub>1.1</sub> )	0	16,0	32,1	46,9	4,9	3,41
Pimpinan mempunyai pandangan jelas tentang tujuan (X <sub>1.2</sub> )	0	2,5	25,9	61,7	9,9	3,79
Pemimpin mendorong kelompok atau tim kerja (X <sub>1.3</sub> )	0	4,9	23,5	63,0	8,6	3,75
Pemimpin menunjukkan kemampuannya sebagai pengawas (X <sub>1.4</sub> )	0	4,9	23,5	63,0	8,6	3,75
Pemimpin memotivasi bawahan (X <sub>1.5</sub> )	0	8,6	28,4	49,4	13,6	3,68
<b>Indeks Persepsi rerata Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)</b>						<b>3,67</b>

Sumber : Hasil data diolah (2015)

Dari Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang cukup terhadap po-

la kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan oleh pimpinan di lingkup Hotel Prama Sanur Beach Bali.

Tabel 2  
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Pembelajaran Organisasi

Indikator	Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju	
Organisasi mendapatkan pengetahuan baru (X <sub>2,1</sub> )	0	6,2	13,6	56,8	23,5	3,98
Organisasi mendorong penggunaan pengetahuan baru (X <sub>2,2</sub> )	0	2,5	27,2	42,0	28,4	3,96
Organisasi memperoleh kemampuan penting (X <sub>2,3</sub> )	0	7,4	19,8	55,6	17,3	3,83
Pengembangan organisasi secara fundamental (X <sub>2,4</sub> )	0	6,5	14,5	54,8	24,2	3,94
Organisasi menciptakan kesempatan untuk belajar (X <sub>2,5</sub> )	0	4,9	25,9	39,5	29,6	3,95
Organisasi mengobservasi lingkungan secara internal dan eksternal (X <sub>2,6</sub> )	0	1,2	29,6	42,0	27,2	3,96
<b>Indeks Persepsi rerata Pembelajaran Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>						<b>3,93</b>

Sumber : Hasil data diolah (2015)

Dari Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden mem-

berikan tanggapan yang cukup terhadap pembelajaran organisasi yang selama ini telah dilakukan pegawai di lingkup Hotel

Tabel 3  
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Inovasi

Indikator	Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju	
Mempunyai dorongan untuk mencari cara yang baru bagi organisasi (Y <sub>1,1</sub> )	0	9,9	8,6	44,4	37,0	4,09
Kemampuan dalam menciptakan pasar baru (Y <sub>1,2</sub> )	0	12,3	12,3	38,3	37,0	4,00
Kemampuan memperluas jangkauan dari layanan jasa (Y <sub>1,3</sub> )	0	14,8	13,6	48,1	23,5	3,80
Mengupayakan perbaikan dalam segala hal (Y <sub>1,4</sub> )	0	4,9	17,3	54,3	23,5	3,96
Kemampuan meningkatkan kualitas proses layanan jasa (Y <sub>1,5</sub> )	0	3,7	9,9	55,6	30,9	4,14
Kemampuan dalam memperbaharui metode layanan jasa (Y <sub>1,6</sub> )	0	7,4	14,8	42,0	35,8	4,06
<b>Indeks Persepsi rerata Inovasi (Y<sub>1</sub>)</b>						<b>4,01</b>

Sumber : Hasil Data diolah (2015)

Dari Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang tinggi terhadap inovasi bagi karyawan di lingkup Hotel Prama Sanur Beach Bali. Temuan ini memberikan

informasi terkait tanggapan responden yang menunjukkan bahwa inovasi yang diciptakan oleh para Pegawai di lingkup Hotel Prama Sanur Beach Bali sudah cukup baik.

Tabel 4  
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Organisasi

Indikator	Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju	
Pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program (Y <sub>2,1</sub> )	0	0	22,6	51,6	25,8	4,25
Ketepatan serta kesesuaian hasil kerja (Y <sub>2,2</sub> )	0	4,8	12,9	54,8	27,4	4,30
Dampak reputasi dari hasil kegiatan perusahaan (Y <sub>2,3</sub> )	0	1,6	19,4	38,7	40,3	4,33
Peningkatan pada jumlah pelanggan (Y <sub>2,4</sub> )	0	6,5	14,5	54,8	24,2	4,10
Peningkatan kuantitas kerja dari karyawan (Y <sub>2,5</sub> )	0	0	22,6	54,8	22,6	4,38
Peningkatan pada perilaku karyawan yang positif (Y <sub>2,6</sub> )	0	0	25,8	51,6	22,6	4,28
<b>Indeks Persepsi rerata Kinerja Organisasi (Y<sub>2</sub>)</b>						<b>4,27</b>

Sumber : Hasil data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4 tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang tinggi terhadap variabel kinerja organisasi Hotel

Prama Sanur Beach Bali. Tanggapan responden menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang dimiliki Hotel Prama Sanur Beach Bali baik terutama yang paling baik adalah tentang peningkatan kuantitas kinerja yang mereka hasilkan.

Tabel.5  
Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Indikator	Keterangan	r	Cut Off	Ket.
	X <sub>1,1</sub>	Pimpinan melihat peluang baru bagi organisasi	0,345	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	X <sub>1,2</sub>	Pimpinan mempunyai pandangan jelas tentang tujuan	0,711	<sup>3</sup> 0,300	Valid
Kepemimpinan Transformasional	X <sub>1,3</sub>	Pemimpin mendorong kelompok atau tim kerja	0,664	<sup>3</sup> 0,300	Valid
(X <sub>1</sub> )	X <sub>1,4</sub>	Pemimpin menunjukkan kemampuannya sebagai pengawas	0,563	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	X <sub>1,5</sub>	Pemimpin memotivasi bawahan	0,510	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	X <sub>2,1</sub>	Organisasi mendapatkan pengetahuan baru	0,509	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	X <sub>2,2</sub>	Organisasi mendorong penggunaan pengetahuan baru	0,633	<sup>3</sup> 0,300	Valid
Pembelajaran Organisasi	X <sub>2,3</sub>	Organisasi memperoleh kemampuan penting	0,699	<sup>3</sup> 0,300	Valid
(X <sub>2</sub> )	X <sub>2,4</sub>	Pengembangan organisasi secara fundamental	0,567	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	X <sub>2,5</sub>	Organisasi menciptakan kesempatan untuk belajar	0,512	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	X <sub>2,6</sub>	Organisasi mengobservasi lingkungan secara internal dan eksternal	0,461	<sup>3</sup> 0,300	Valid

	Y <sub>1,1</sub>	Mempunyai dorongan untuk mencari cara yang baru bagi organisasi	0,814	<sup>3</sup> 0,300	Valid
Inovasi	Y <sub>1,2</sub>	Kemampuan dalam menciptakan pasar baru	0,660	<sup>3</sup> 0,300	Valid
(Y <sub>1</sub> )	Y <sub>1,3</sub>	Kemampuan memperluas jangkauan dari layanan jasa	0,714	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	Y <sub>1,4</sub>	Mengupayakan perbaikan dalam segala hal	0,792	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	Y <sub>1,5</sub>	Kemampuan meningkatkan kualitas proses layanan jasa	0,706	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	Y <sub>1,6</sub>	Kemampuan dalam memperbaharui metode layanan jasa	0,697	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	Y <sub>2,1</sub>	Pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program	0,584	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	Y <sub>2,2</sub>	Ketepatan serta kesesuaian hasil kerja	0,582	<sup>3</sup> 0,300	Valid
Kinerja Organisasi	Y <sub>2,3</sub>	Dampak reputasi dari hasil kegiatan perusahaan	0,759	<sup>3</sup> 0,300	Valid
(Y <sub>2</sub> )	Y <sub>2,4</sub>	Peningkatan pada jumlah pelanggan	0,557	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	Y <sub>2,5</sub>	Peningkatan kuantitas kerja dari karyawan	0,699	<sup>3</sup> 0,300	Valid
	Y <sub>2,6</sub>	Peningkatan pada perilaku karyawan yang positif	0,623	<sup>3</sup> 0,300	Valid

Sumber data : Hasil data diolah (2015)

Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada masing – masing variabel dinyatakan valid. Berdasarkan

data yang diperoleh setelah dianalisis menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan yang memadai sebelum dilakukan analisis lebih lanjut.

Tabel 6  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Cut Off Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,772	0,600	Reliabel
Pembelajaran Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,805	0,600	Reliabel
Inovasi (Y <sub>1</sub> )	0,898	0,600	Reliabel
Kinerja Organisasi (Y <sub>2</sub> )	0,848	0,600	Reliabel

Sumber data : Hasil data diolah (2015)

Dapat disimpulkan dari tabel 6 indikator pertanyaan-pertanyaan dalam kuision-

er telah reliabel, artinya dapat digunakan untuk penelitian lain dalam konteks obyek dan waktu yang berbeda

Tabel 7  
Outer Loading

Variabel	Indikator	Loading Factor	t Statistic	p -value	Ket.
	X <sub>1,1</sub> Pimpinan melihat peluang baru bagi organisasi	0,441	3,8107	<sup>3</sup> 0,300	Sign
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1,2</sub> Pimpinan mempunyai pandangan jelas tentang tujuan	0,803	8,8506	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	X <sub>1,3</sub> Pemimpin mendorong kelompok atau tim kerja	0,819	14,2975	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	X <sub>1,4</sub> Pemimpin menunjukkan kemampuannya sebagai pengawas	0,795	16,5128	<sup>3</sup> 0,300	Sign

	X <sub>1,5</sub> Pemimpin memotivasi bawahan	0,753	13,7426	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	X <sub>2,1</sub> Organisasi mendapatkan pengetahuan baru	0,688	8,2756	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	X <sub>2,2</sub> Organisasi mendorong penggunaan pengetahuan baru	0,731	7,5638	<sup>3</sup> 0,300	Sign
Pembelajaran Organisasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2,3</sub> Organisasi memperoleh kemampuan penting	0,770	11,8893	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	X <sub>2,4</sub> Pengembangan organisasi secara fundamental	0,682	7,8022	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	X <sub>2,5</sub> Organisasi menciptakan kesempatan untuk belajar	0,700	9,85471	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	X <sub>2,6</sub> Organisasi mengobservasi lingkungan secara internal dan eksternal	0,680	6,9274	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>1,1</sub> Mempunyai dorongan untuk mencari cara yang baru bagi organisasi	0,880	26,26125	<sup>3</sup> 0,300	Sign
Inovasi (Y <sub>1</sub> )	Y <sub>1,2</sub> Kemampuan dalam menciptakan pasar baru	0,781	12,7196	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>1,3</sub> Kemampuan memperluas jangkauan dari layanan jasa	0,811	19,0270	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>1,4</sub> Mengupayakan perbaikan dalam segala hal	0,860	23,1391	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>1,5</sub> Kemampuan meningkatkan kualitas proses layanan jasa	0,785	14,7594	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>1,6</sub> Kemampuan dalam memperbaharui metode layanan jasa	0,790	12,1503	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>2,1</sub> Pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program	0,706	10,3465	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>2,2</sub> Ketepatan serta kesesuaian hasil kerja	0,712	11,8049	<sup>3</sup> 0,300	Sign
Kinerja Organisasi (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>2,3</sub> Dampak reputasi dari hasil kegiatan perusahaan	0,860	32,3769	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>2,4</sub> Peningkatan pada jumlah pelanggan	0,690	8,0946	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>2,5</sub> Peningkatan kuantitas kerja dari karyawan	0,798	13,0935	<sup>3</sup> 0,300	Sign
	Y <sub>2,6</sub> Peningkatan pada perilaku karyawan yang positif	0,765	16,9382	<sup>3</sup> 0,300	Sign

Sumber data : Hasil data diolah(2015)

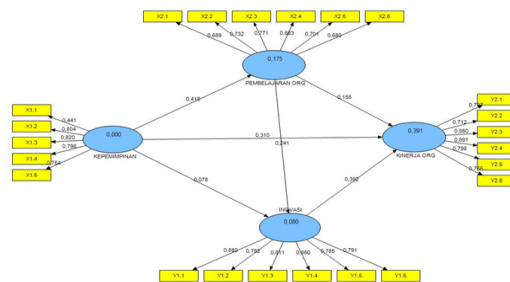
Tabel 7 menunjukkan nilai koefisien loading factor masing – masing indikator dalam *outer model* (model pengukuran) yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 8 menunjukkan nilai *R-square* dari setiap variabel laten yang berperan sebagai respon yang dalam hal ini adalah diuraikan sebagai berikut

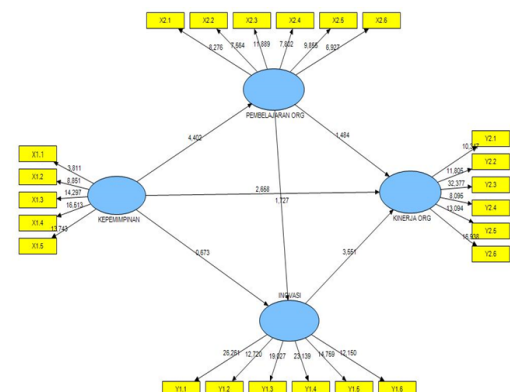
**Tabel 8**  
**R-square dari variabel**

Variabel	R-square
Kepemimpinan Transformasional	-
Pembelajaran Organisasi	0,175
Inovasi	0,080
Kinerja Organisasi	0,390

Sumber data : Hasil data diolah (2015)



Gambar 1  
Path Coefficient untuk Diagram Jalur



Gambar 2  
 Nilai *t-statistic* untuk Masing-masing Jalur

Tabel 9  
 Path Koefisiendan Uji Statistik

Hubungan antar variabel	<i>original sample estimate</i>	<i>t-statistic</i>	<i>Keterangan</i>
Kepemimpinan Transformasional -> Pem-	0,418441	4,4017	Signifikan
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja	0,445288	5,0378	Signifikan
Kepemimpinan transformasional -> Inovasi	0,179315	1,4805	Tidak Signifikan
Pembelajaran Organisasi -> Inovasi	0,241364	1,7270	Tidak Signifikan
Pembelajaran Organisasi -> Kinerja Organ-	0,249719	1,9714	Signifikan
Inovasi -> Kinerja Organisasi	0,391674	3,5509	Signifikan

Sumber data : Hasil data diolah (2015)

**Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi melalui pembelajaran organisasi**

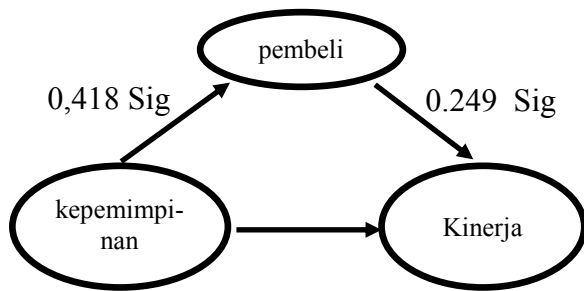


Diagram 2

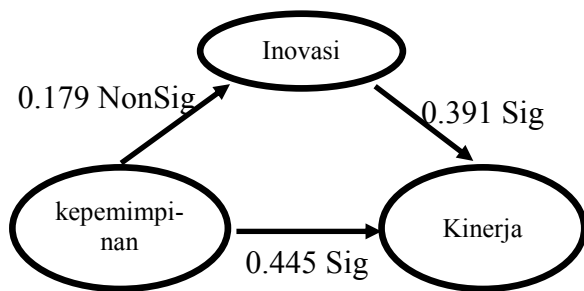


Diagram 3

**PEMBAHASAN HASIL HIPOTESIS Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi**

Berdasarkan hasil analisis data kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada Hotel Prama Sanur Beach Bali, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja or-

ganisasi. Hal ini memberikan makna bahwa pemimpin yang lebih direfleksikan mampu mendorong kelompok atau tim kerja untuk menguasai keterampilan yang mendukung kesuksesan organisasi dapat mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik yang cenderung dimanifestasikan dengan dampak reputasi dari hasil kegiatan perusahaan.

**Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi**

Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pemimpin yang memberikan pembelajaran organisasi terhadap karyawannya maka otomatis di dalam perusahaan tersebut akan memberikan dampak yang bagus bagi perusahaan tersebut terutama bagi Hotel Sanur Beach Bali.

**Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap inovasi**

Berdasarkan analisis data kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan. Hasil ini memberikan makna bahwa memiliki pemimpin yang baik dan mendukung semua kegiatan karyawan tidak selamanya bisa membantu seseorang pegawai untuk bekerja lebih baik demi menciptakan inovasi atau ide-ide baru yang di butuhkan oleh Hotel Prama Sanur



Beach Bali.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil analisis mengenai pembelajaran organisasi berdampak penting atas kinerja organisasi. Hasil analisis ini memberikan makna karyawan memiliki pemikiran yang positif untuk berkembang atau maju, dimana hal ini akan berdampak pada pencapaian organisasi.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi**

Hasil analisis mengenai pembelajaran organisasi menunjukkan hasil positif tetapi tidak signifikan. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa pembelajaran merupakan salah satu faktor yang mendukung agar perusahaan di Hotel Prama Sanur Beach Bali dapat berkembang lebih baik lagi walaupun di dalam implementasinya masih di temukan kendala-kendala contoh keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi informasi.

### **Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil analisis mengenai pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi artinya semakin banyak terciptanya inovasi-inovasi baru maka semakin meningkatnya kinerja organisasi di Hotel sanur Beach Bali.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasi dan inovasi**

Berdasarkan hasil analisis data, beberapa pola hubungan antar antara hal – hal terkait kepemimpinan transformasional tidak mempunyai dampak penting. Pembelajaran organisasi dan inovasi secara umum tidak dapat memediasi dampak kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi.

## **TEMUAN PENELITIAN**

### **Temuan Variabel Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara empat variabel yang diteliti bahwa hanya kinerja organisasi yang mempunyai rata-rata tertinggi di bandingkan variabel lainnya. Nilai rata-rata kinerja organisasi tergolong tinggi yang lebih di tunjukan oleh persepsi karyawan atas tingginya peningkatan kuantitas kerja dari karyawan di Hotel Prama Sanur Beach Bali.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survey para Karyawan Hotel Prama Sanur Beach Bali. Tujuan penelitian secara umum adalah melihat dampak dari Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasi dan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak penting atas kinerja organisasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang di tunjukan maka kinerja organisasi akan terbentuk lebih baik lagi di lingkungan Hotel Prama Sanur Beach Bali.
2. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak penting atas pembelajaran organisasi di Hotel Prama Sanur Beach Bali. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang di tunjukan maka akan mendorong praktek pembelajaran organisasi di dalam lingkungan Hotel Prama Sanur Beach Bali.
3. Kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan dampak penting terhadap inovasi yang dilakukan di Hotel Sanur Beach Bali. Semakin kepemimpinan transformasional di terapkan maka cenderung inovasi tidak dapat tercipta.
4. Pembelajaran organisasi tidak memberikan dampak penting terhadap kinerja organisasi pada Hotel Prama Sanur Beach Bali. Semakin baik praktek pembelajaran organisasi yang diterapkan di lingkungan Hotel Prama

- Sanur Beach Bali maka dapat memberi arti terhadap kinerja organisasi Hotel Prama Sanur Beach Bali.
5. Pembelajaran organisasi tidak dapat memberikan dampak penting terhadap inovasi pada Hotel Prama Sanur Beach Bali. Semakin sering pembelajaran organisasi di berikan kepada pegawai Hotel Prama Sanur Beach Bali maka cenderung tidak dapat memberikan mempengaruhi terciptanya inovasi yang baru pada Hotel Sanur Beach Bali.
  6. Inovasi yang lebih direfleksikan atas dorongan mencari cara yang baru bagi organisasi dapat berperan penting terhadap kinerja organisasi. Semakin banyak terciptanya dan berlaku praktek inovasi yang positif maka akan mendorong pencapaian kinerja organisasi sehingga dapat memajukan Hotel Prama Sanur Beach Bali.
  7. Pembelajaran organisasi yang lebih direfleksikan oleh kemampuan penting yang diperoleh perusahaan tidak berperan penting dalam memperkuat efek dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi Hotel Prama Sanur Beach Bali.
  8. Inovasi yang lebih direfleksikan dengan dorongan untuk mencari cara yang baru dalam mencapai keunggulan bersaing tidak berperan penting dalam memperkuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi Hotel Prama Sanur Beach Bali.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada reviewer dan semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan artikel ini baik dalam bentuk kritik ataupun masukan yang membangun untuk perbaikan artikel ini agar menjadi lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Tohari. 2006. *Manajemen Sumber*

*Daya Manusia*, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung

Amabile, Teresa M. 1996. *Assesing The Work Environment For Creativity*. Academy of Management Journal. p.1154-1184.

Argyris C, Schön DA. *Organizational learning II: theory, method, and practice*. London: Addison-Wesley; 1996

Bass, Bernard M.1990. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. American Management Association New York : Organizational Dynamics, Winter 1990.

Bass, Bernard M. 1997. Transformational Leadership, Working Papers. *Journal of Psychological University of Maryland*. The Academy of Leadership Press.

Bass, Bernard M; Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 2, 207–218.

Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio.2006. *Transformational leadership 2nd ed*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bisbe, J., and Otley, D. 2004. The effect of the interactive use of management control system on product innovation. *Accounting, Organizations, and Society*, 26: 709-737.

Bueno E, Aragón JA, Salmador MP, García VJ. *Tangible slack versus intangible resources: the influence of technology slack and tacit knowledge on the capability of organizational learning to generate innovation and performance*. *International Journal of Technology Management* 2010;49(4):314–37.

Chaston, L. and B. Badger, 1999. Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* , Vol.5, No.4, pp.191-203.

Conger JA. *Charismatic and transforma-*

- tional leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. The Leadership Quarterly* 1999;10(2):145–79.
- Colbert AE, Kristof-Broiath AL, Bradley BH, Barrick MR. *CEO transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams. Academy of Management Journal* 2008;51(1):81–96.
- Cohen WM, Levinthal DA. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly* 1990;35:128–52.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A Lepine, Michael J Wesson. 2009. *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*. McGraw – Hill / Irwin.
- Daghfous, N., Petrof, J., & Pons, F. 1999. Value and Adoption of Innovations: A Cross-Cultural Study. *The Journal Consumer Marketing*, 16 (4): 314–331.
- DiBella A, Nevis E, Gould J. *Understanding organizational learning capability. Journal of Management Studies* 1996;33:361–79.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung, Made Sudarma, Noermijati, Solimun. 2013. *Effect Of Spritual Intelligence and Asta Brata Leadership to the Culture Of Tri Hita Karana and Employment Performance. IOSR Journal Of Business and Management*. Volume 11, Issue 2 (May-Jun 2013)
- Fiol CM, Lyles MA. *Organizational learning. Academy of Management Review* 1985;10: 803–13
- Gorda, IGN. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Denpasar: Astabrata
- García-Morales VJ, Lloréns Montes FJ, Verdú Jover AJ. 2006. *Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. Industrial Management & Data Systems* 2006;106(1–2):21–42.
- García-Morales VJ, Fernando Matias-Reche, Nuria Hurtado-Torres. 2008. *Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. British Journal of Management*, Vol. 19, 299–319.
- García-Morales VJ, Francisco Javier Llorens-Montes and Antonio J. Verdú–Jover. 2008. *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 No. 2, 2008 pp. 188-212
- Garvin, David A. 2000. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts*.
- Gieskes, J. and B.V.D. Heijden. 2004. Measuring and Enabling Learning Behaviour in Product Innovation Processes. *Learning Behaviour in Product Innovation*, 13(2): 109–26.
- Gowen CR, Henagan SC, McFadden KL. *Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in US health care. Health Care Management Review* 2009;34(2):129–40.
- Glynn MA. *Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. Academy of Management Review* 1996;21:1081–111
- Greenberg, Jerald, Robert A Baron. 2008. *Behavior in Organization 9e*. Prentice Hall Pearson International Edition.
- Hadari Nawawi, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Edisi Revisi, Penerbit UGM, Yogyakarta
- Hanafi, achmad. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Huber, G.P. 1991. 'Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures', *Organization Science*, 2(1): 88–115.
- Hurley RF, Hult GT. *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal of Marketing* 1998;62:42–54
- Ireland RD, Hitt MA, Camp SM, Sexton DL. *Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. Academy of Management Executive* 2001;15 (1):49–63.
- Inkpen AC, Crossan MM. *Believing is seeing: joint ventures and organizational learning. Journal of Management Studies* 1995;32:595–618.
- M. Kadarisman, (2012), *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Malayu SP. Hasibuan, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Mezias SJ, Glynn MA. *The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. Strategic Management Journal* 1993;14:77-101.
- Nonaka, I. 1991. 'The Knowledge Creating Company', *Harvard Business Review*, 69(6): 96–104.
- Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press; 1995.*
- Nugroho, Rahmat. 2006. *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)*. Universitas Diponegoro Semarang : Tesis.
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Universitas Diponegoro Semarang : Tesis.
- Ogbonna E, Harris LC. *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. International Journal of Human Resource Management* 2000;11(4):766–88.
- PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet* Joe F. Hair, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Analisis Kinerja Organisasi*. Bandung: PT Rineka Cipta.
- Rafferty, Alannah E., Mark A. Griffin. 2004. *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly* 15 (2004) 329–354.
- Rahn, Douglas. 2010. *The Role Of Follower Self-Concept And Implicit Leadership Theories In Transformational Leadership And Leader-Member Exchange*. School of Business and Entrepreneurship – Nova Southeastern University : Proquest Dissertation Publishing.
- Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2006. *Organizational Behaviour 12e*. Prentice Hall.
- Rodriguez Ponce E. *Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms. Interciencia* 2007;32(8):522–8.
- Stephen P. Robbins, (2006), *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Senge PM. *The fifth discipline. New York: Doubleday Publ; 1990* Argyris C, Schön DA. *Organizational learning II: theory, method, and practice. London: Addison-Wesley; 1996.*
- Tvorik, Stephen J., Michael H. McGivern. 1997. *Determinants of organizational performance. Management Decision* 35/6 [1997] 417–435.
- Wang, Gang, In-Sue Oh, Stephen H.

- Courtright, Amy E. Colbert. 2011. *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. Group & Organization Management 2011 36: 223.
- Williams, Helen M., Sharon K. Parker, Nick Turner. 2010. *Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition*. Journal of Occupational and Organizational Psychology (2010), 83, 301-324.
- Zhu WC, Chew IKH, Spangler WD. *CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management*. *Leadership Quarterly* 2005;16(1):39–52.
- Zollo M, Winter SG. *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization Science* 2002;13:339–51.
-