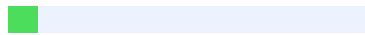




Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

8%



Overall Similarity

Date: Oct 6, 2023

Matches: 418 / 5141 words

Sources: 17

Remarks: Low similarity detected, check with your supervisor if changes are required.

Verify Report:

Scan this QR Code



20 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 (Analysis 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 indirect 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: Corporate 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

21 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. ⁴ 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 pembandingan 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

22 Timur dan Bali yang semakin tumbuh dan berkembang di Indonesia. Dari 2 pengamatan dilapangan permasalahan yang ditemui umumnya adalah ketidak puasan 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 Plumkett dan Attnerr (1997 : 278) bahwa belajar sebagai salah satu budaya perusahaan yang terkait erat dengan proses maupun sistim 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 partisipatif, 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 17 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

23 strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. 5 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 p e n t i n g k e p e m i m p i n a n t r a n s f o r m a s i o n a l , y a i t u : k a r i s m a , p e r t i m b a n g a n y a n g mengindividualisasikan (individualized consideration), dan stimulasi intelektual seperti yang disajikan pada Gambar 2.1. 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 11 dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Nimran (1996 : 41) mendefinisikan motivasi 12 sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu pada prinsipnya kedua definsi 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 2 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 6 dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan

mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang Charisma and

Inspiration Overcome resistance to change Intellectual Stimulation New Ideas and

empowerment Individual consideration Motivate and encourage Transformational

Leadership Gambar 2.1 : TIGA FAKTOR PENTING DALAM KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL

24 memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Amztrong (1998:68)

mengemukakan bahwa motivasi diartikan sebagai suatu yang membuat orang bertindak

atau berperilaku dalam caracara 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 Menentukan Sasaran Kebutuhan Tindakan

Mencari Sasaran Gambar 2.2 : Proses Motivasi Sumber : Armztrong (1998:70) organisasi

sebagai suatu kumpulan individu belajar melalui interaksi dengan lingkungannya. Anggota

organisasi membagi 15 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

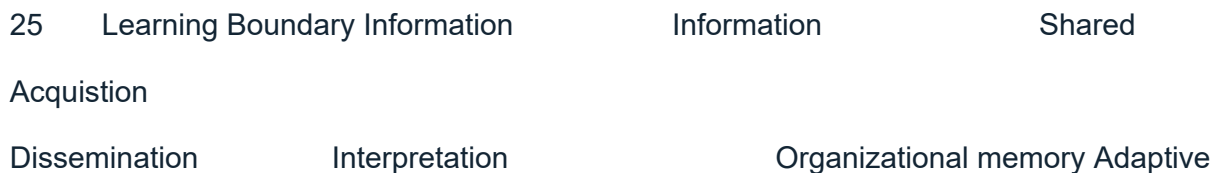
melaksanakan pembelajaran organisasi 13 memiliki seperangkat nilai yang mempengaruhi

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 8 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.



Learning G e n e r a t 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.

26 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

2

8

5

5 1 6 3

PEMBELAJARAN ORGANISASI PERUSAHAAN

GAYA KEPEMIMPINAN STRA

TEGI PERUSAHAAN MOTIVASI KINERJA HOTEL BERBINTANG 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.

27 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 dikawasan 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 kuisioner 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 kuisioner 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).

28 **7** 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 Kuisioner Keterangan : X1 = Strategi Perusahaan, X2 = Gaya kepemimpinan, X3 = Motivasi kerja, X4 = Pembelajaran organisasi, Y = Kinerja Perusahaan. Pada langkah yang kedua, model teoritis **3** 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.

X 1 M 1 M 2 M 3 M 5 M 6 M 7 X 2 Sp 1 Sp 2 Sp 3 Sp 4 Sp 5 Gp 1 Gp 2 Gp 3 Gp 4 Gp 5 X 3 X 4 Ob 1 Ob 2 Ob 3 Ob 4 Ob 5 Y Kp 1 Kp 2 Kp 3 Kp 4 Kp 5 Kp 6 M 4

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.

29 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 **16** sebagai sources variables atau

independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. 9

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. 3 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 10 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%.

30 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. Untuk pengujian Goodness of Fit memakai criteria 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.

.93	.91	.94	.95	96
.96				

Gambar 4.1. Indikator Kinerja Perusahaan Kinerja Perusahaan Kp
 2 Kp 3 Kp 4 Kp 6 Kp 1 Kp 5 T abel: 4.1 Regression weight (loading
 factor) Confirmatory model kinerja perusahaan NO Standardised Estimate
 (loadingfactor) 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. T tabel : 4.2

Critical 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)

31 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 tingkat 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	.85	.80		.97
.84			.95	
.83			.96	.95
				.84
.90	.84			
.91s				
.92				
.94			.94	

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

33 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

A volio, B.J. & Bass, B.M. (1994). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis : A Multilevel Framwork for Examining Te Diffusio of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Quarterly*.6(2),199-218.

Baird, I. S. (1986), 14 "Toward a contingency model of strategic risk taking", *Academy of management review*, V ol. 10 No. 3, hal. 230-243

Henry Simamora, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Y ogyakarta.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New Y ork.

Larry A. Samovar dan Richard E. Porter. 1991. *Communication Between Culture*. Belmont, California: W adsworth

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

Sources

1	https://jurnal.stiebi.ac.id/index.php/Jebi/article/view/40 INTERNET 3%
2	https://jurnal.stiebi.ac.id/index.php/Jebi/article/download/40/32 INTERNET 1%
3	https://123dok.com/article/uji-validitas-reliabilitas-telaah-pustaka-pengembangan-model.y69097ny INTERNET 1%
4	http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1081505&val=16096&title=PENGARUH STRATEGI PERUSAHAAN GAYA KEPEMIMPINAN MOTIVASI KERJA DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA HOTEL BERBINTANG DI JAWA TIMUR DAN BALI INTERNET <1%
5	https://bahan-ajar.esaunggul.ac.id/feb701/2019/10/24/materi-online-2/ INTERNET <1%
6	https://repository.bsi.ac.id/index.php/unduh/item/140495/File_10-Bab-II-Landasan-Teori.pdf#:~:text=Menurut Bernard Barelson dan Gray A. Stainer dalam,mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. INTERNET <1%
7	https://eprints.umm.ac.id/60069/4/BAB III.pdf INTERNET <1%
8	http://repository.iainkudus.ac.id/733/4/bab2.pdf INTERNET <1%
9	http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/9019/BAB 3.pdf?sequence=3 INTERNET <1%
10	https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/1387/05.3 bab 3.pdf?sequence=10 INTERNET <1%
11	http://repository.uin-suska.ac.id/4032/3/BAB II.pdf INTERNET <1%
12	http://repository.dharmawangsa.ac.id/253/6/BAB II_15510273.pdf INTERNET <1%
13	https://repository.unair.ac.id/3945/16/5. BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.pdf INTERNET <1%
14	https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1487745 INTERNET <1%

15

https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/ekonomi/article/download/233/pdf_136

INTERNET

<1%

16

https://dewey.petra.ac.id/repository/jiunkpe/jiunkpe/s1/masa/2013/jiunkpe-is-s1-2013-36409068-28985-por_kee-chapter3.pdf

INTERNET

<1%

17

<https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/ADBI4437-M1.pdf>

INTERNET

<1%

EXCLUDE CUSTOM MATCHES OFF

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF