

PENGARUH *ENTREPRENUERIAL LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* : MEDIASI *LEARNING ORGANIZATION* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA HOTEL BINTANG EMPAT

* **Mohammad Soleh¹**,

* Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surabaya

* Mohammadsoleh@um-surabaya.ac.id

Informasi Artikel

Draft awal: 5 Mei 2023
Revisi : 20 Mei 2023
Diterima : 27 Mei 2023
Available online: 1 Juni 2023

Keywords: *entrepreneurial leadership, learning organization, organizational commitment, organizational performance*

Tipe Artikel : Research paper



Diterbitkan oleh Universitas Muhammadiyah Surabaya

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of entrepreneurial leadership on organizational performance at four-star hotels in East Java, with mediating role of learning organization and organizational commitment. The research sample consisted of 71 respondents from the leadership or management of a four-star hotel in East Java, and the research methodology used an explanatory research approach. PLS-SEM is the analytical method used. The results show entrepreneurial leadership has a positive and significant effect on learning organizations and organizational commitment, learning organization and organizational commitment have a positive and significant effect on organizational performance, learning organization and organizational commitment both significantly mediate the influence of entrepreneurial leadership on organizational performance. There is one rejected hypothesis, entrepreneurial leadership has no significant effect on organizational performance.

Studi ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur, dengan peran mediasi dari *learning organization* dan komitmen organisasi. Rancangan penelitian menggunakan pendekatan *explanatory research*, dengan sampel penelitian adalah pimpinan atau manajemen hotel bintang empat di Jawa Timur dengan jumlah sampel sebanyak 71 responden. Teknik analisis menggunakan *Partial Least Square-SEM (PLS-SEM)*. Temuan penelitian menunjukkan organisasi pembelajaran dan komitmen organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan kewirausahaan, keduanya juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, serta berperan sebagai mediator yang signifikan dari kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya ada satu hipotesis yang ditolak yaitu kepemimpinan kewirausahaan tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

Industri perhotelan di Jatim berpotensi berkembang di tahun 2023. BPS Jatim melaporkan tingkat okupansi hotel berbintang perlahan mulai membaik seiring dengan tren pengendalian pandemi Covid-19 dan pencabutan PPKM oleh pemerintah pusat. Pada tahun 2019, tingkat okupansi hotel bintang di Jawa Timur turun dari 57,20% pada 2019 menjadi 36,13% pada 2020. Setahun kemudian, okupansi hotel mulai meningkat menjadi 40,98%, dan pada 2022 meningkat lagi menjadi 57,72%, sehingga

kondisinya mulai sama dengan kondisi sebelum pandemi.

Menurut data kunjungan wisatawan mancanegara, Jawa Timur mencatat ada 9.152 kunjungan pada September 2022, kurang lebih sama dengan 11.700 kunjungan wisman pada bulan Februari 2020, bulan terakhir sebelum terjadinya pandemi Covid-19 (BPS Jawa Timur, 2023).

Okupansi hotel di awal tahun 2022 memang sempat melemah seiring memasuki *off-*

season, namun akan terus meningkat seiring dengan libur lebaran di awal kuartal II-2022, libur keagamaan lainnya, dan libur akhir tahun. Tren ini diprediksi terus naik seiring dengan kebijakan pemerintah pusat untuk mencabut PPKM. Peningkatan okupansi hotel juga berkaitan dengan peningkatan jumlah kedatangan di Bandara Internasional Juanda. Berdasarkan data BPS Jatim, jumlah wisman yang berkunjung ke Jatim melalui Juanda ini sejak Januari hingga November 2022 tercatat sebanyak 53.529. Angka ini melonjak sebesar 7.669% dibandingkan periode yang sama di tahun 2021 yang hanya sebanyak 689 kunjungan.

Mengingat prospek ekonomi yang lebih positif di tahun 2023 ini, industri perhotelan harus mendapatkan kembali daya tariknya bagi wisatawan. Manajemen hotel juga harus mengoptimalkan pendapatan non kamar, seperti dari *F&B*. Membaiknya tingkat okupansi mengindikasikan pulihnya industri perhotelan. Hal ini didorong oleh kunjungan wisatawan lokal dan dipicu juga oleh meningkatnya agenda perusahaan, pemerintah, maupun masyarakat berkaitan *Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions* (MICE), dan juga pernikahan.

Peningkatan okupansi hotel bintang di Jawa Timur adalah berita yang menggembirakan, sebagai dampak dari meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan domestik dan mancanegara ke Jawa Timur. Hal ini mengonfirmasi fakta bahwa jumlah kunjungan wisatawan berbanding lurus dengan okupansi hotel. Namun demikian, industri perhotelan masih menghadapi tantangan besar, seperti krisis geopolitik antara Rusia dan Ukraina, yang dapat menyebabkan krisis global dan berpotensi mengurangi jumlah wisatawan mancanegara tahun ini. Kenaikan harga BBM juga menyebabkan biaya transportasi menjadi lebih mahal sehingga melemahkan daya beli masyarakat. Hal ini tentunya akan memengaruhi keinginan masyarakat untuk menggunakan jasa hotel.

Fakta bahwa tingkat hunian hotel bintang di Jawa Timur meningkat sementara tempat tidur yang tersedia lebih banyak, tentu saja meningkatkan persaingan antar hotel dan bisa memicu terjadinya perang harga.

Salah satu praktik terbaik dalam bisnis perhotelan, sebuah hotel harus memiliki tingkat hunian paling rendah 50% bila ingin mendapatkan laba. Bila tingkat hunian hotel turun, maka akan berdampak pada penurunan

pendapatan hotel. Diperkirakan hotel tidak akan menghasilkan laba bisnis jika tingkat huniannya kurang dari 50%. Untuk itu, manajemen hotel harus memiliki upaya menaikkan tingkat hunian kamar hotel guna mendongkrak pendapatan, selain diiringi dengan efisiensi biaya operasional yang setiap tahun meningkat sebagai dampak dari kenaikan UMK, kenaikan harga bahan pokok, BBM, dan biaya transportasi.

Hotel harus lebih cepat mengadopsi teknologi baru karena sektor perhotelan tumbuh semakin kompetitif. Untuk mempertahankan tingkat hunian yang telah dicapai sebelumnya, setiap hotel dapat menggunakan berbagai teknik untuk menarik tamu menggunakan fasilitas hotelnya, seperti diskon harga, fasilitas/ hadiah tambahan, dan peningkatan kualitas layanan.

Organization Development merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja hotel. Pengembangan organisasi ini merupakan suatu gagasan berupa proses atau kegiatan yang berlandaskan ilmu perilaku, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang serta memiliki kemampuan untuk berkembang dalam lingkungan organisasi. Faktor-faktornya antara lain peningkatan pengetahuan, kompetensi, produktivitas, kepuasan, pendapatan, hubungan interpersonal, semangat tim, dan konsekuensi lain yang diinginkan seperti itikad baik, berguna bagi individu, kelompok, tim, komunitas, wilayah, bangsa, atau negara.

Keberadaan pengembangan organisasi sebagai penggerak perubahan organisasi semakin penuh dengan tantangan karena harus melibatkan seluruh pekerja secara langsung dalam program pengembangannya. Untuk mengontrol perkembangan organisasi, organisasi harus mampu bertindak sebagai perancang program pengembangan dan sebagai fasilitator dari semua elemen individu di dalam organisasi. Rencana pengembangan organisasi harus disusun berdasarkan kondisi yang riil dan bermuara pada visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian struktur organisasi dapat menjadi alat manajemen yang efektif dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Research gap pada studi ini dapat dirumuskan melalui analisis bibliografi studi-studi terdahulu yang masih kontradiktif. Supartha dan Saraswaty (2019) menemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berbeda dengan temuan Newman (2018) yang meneliti dampak kepemimpinan kewirausahaan terhadap hasil kerja di

perusahaan sosial, yang sebaliknya mengklaim bahwa pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi tidak signifikan. Selain itu, Sidqi *et al.* (2018) meneliti strategi inovasi berkelanjutan dan organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam studi perusahaan listrik nasional dan menemukan bahwa organisasi pembelajaran memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, tetapi Karim dan Rahman (2018) menunjukkan sebaliknya bahwa hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi masih lemah. Imamoglu *et al.* (2019) meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap berbagi pengetahuan dan kinerja organisasi, menemukan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja, tetapi kontradiktif dengan hasil penelitian Berberoglu dan Secim (2015) tentang komitmen organisasi dan kinerja organisasi yang menunjukkan komitmen organisasi belum menjadi prediktor yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian yang masih memberikan hasil tidak konsisten tersebut, memberikan *research gap* sebagai dasar penulis untuk mengkaji pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap *organizational performance* dengan peran mediasi dari *learning organization* dan *organizational commitment*.

LANDASAN TEORI

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi dianggap sebagai ilmu baru yang mendapat manfaat dari kontribusi berbagai disiplin ilmu lain seperti psikologi, psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi (Robbins & Judge, 2007). Saat ini, ilmu perilaku organisasi didorong oleh isu-isu termasuk globalisasi, dinamika buruh, teknologi informasi, hubungan kerja, dan etika bisnis (McShane & Glinow, 2017). Motivasi utama untuk mempelajari ilmu perilaku organisasi adalah kebutuhan untuk memahami peristiwa dan membuat prediksi yang akan berdampak pada apa yang terjadi di dalam organisasi (McShane & Glinow, 2017).

Perilaku organisasi didefinisikan sebagai studi tentang perilaku karyawan di dalam suatu organisasi. Menurut Saint-André (2008), organisasi adalah sekelompok individu yang berkoordinasi dan terus bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, definisi lain dari perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana orang berinteraksi

lintas kelompok dan organisasi dan bagaimana pandangan, nilai, dan perilaku mereka berdampak pada interaksi tersebut, serta bagaimana lingkungan eksternal mempengaruhi organisasi tersebut (Ivancevich *et al.*, 2011). Organisasi dan orang-orangnya saling berhubungan, sehingga sulit untuk menganalisis satu tanpa memperhitungkan yang lain (Griffin & Moorhead, 2007).

Teori perilaku organisasi memiliki konsentrasi teoritis dan analitis pada level mikro yang berlawanan dengan ilmu manajemen sumber daya manusia (Luthans *et al.*, 2012). Perilaku individu (seperti kepribadian, persepsi, motivasi, dll.), perilaku kelompok (norma, peraturan, perselisihan, kepemimpinan, dll.), elemen organisasi (struktur, budaya, kebijakan lain, dll.), dan praktik semuanya berada di bawah payung perilaku organisasi. Dua tujuan utama dari perilaku organisasi adalah kesejahteraan karyawan meningkat dan organisasi menjadi lebih efektif (Robbins & Coulter, 2013). Saint-André (2008) juga menguraikan strategi manajemen sebagai pendekatan terhadap perilaku organisasi (Luthans *et al.*, 2012).

Entrepreneurial Leadership

Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perubahan daripada hanya melakukan bisnis saja disebut sebagai kepemimpinan kewirausahaan. Perusahaan akan didorong oleh perubahan menjadi lebih modern dan *trend-aware* (Thornberry, 2006). Highley *et al.* (2002) mendefinisikan kepemimpinan kewirausahaan sebagai kemampuan untuk memimpin secara kreatif, sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan, mampu melihat peluang dan memanfaatkannya dengan cara yang unik. Menurut Corbin & Strauss (2007), kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan diri kepada anggota/ staf untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan sehingga mereka dapat mengelola tugas secara mandiri.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa individu yang berhasil membujuk orang lain untuk berkolaborasi dengan mereka dan secara aktif berpartisipasi dalam tugas yang diberikan merupakan ciri dari kepemimpinan kewirausahaan. Kepemimpinan kewirausahaan menurut Thornberry (2006:24) adalah pemimpin yang dapat membuat perbedaan yang mengarah pada pengembangan berkelanjutan dan mampu beradaptasi dengan perubahan tren pasar yang cepat.

Beberapa teori tentang kepemimpinan kewirausahaan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan merupakan sikap dan kapasitas seseorang untuk memimpin organisasi, kapasitas untuk memimpin dengan inovatif, tingkat keterlibatan di tempat kerja, kapasitas untuk melihat peluang, kapasitas untuk mengambil risiko, kapasitas untuk membuat perbedaan, dan kapasitas untuk menciptakan budaya baru.

Winardi (2008) mengidentifikasi tanggung jawab, preferensi, kepercayaan diri, keinginan, energi yang kuat, sikap positif, dan keterbukaan sebagai karakteristik dari kepemimpinan kewirausahaan. Pemimpin wirausaha sering mengambil kesempatan dan memiliki sisi khas pada gaya kepemimpinannya.

Menurut beberapa temuan dari penelitian terdahulu, pengukuran kepemimpinan kewirausahaan terdiri dari dimensi *able to motivate, visionary, proactive, innovativeness, risk taking, achievement oriented*, dan *persistence* (Fernald *et al.*, 2005; Chen, 2007; dan Varshney *et al.*, 2014).

Learning Organization

Peter Senge memperkenalkan gagasan tentang "organisasi pembelajaran" pada tahun 1990, menjelaskan bahwa penting bagi bisnis untuk mengembangkan budaya pembelajaran pada organisasi yang memungkinkan staf memperoleh keterampilan baru dan secara efektif memberikannya kepada karyawan lain.

Organisasi pembelajaran didefinisikan oleh Roberts, Ross, Kleiner, Smith, dan Senge (1994) sebagai evaluasi berkelanjutan dari pengalaman, dan konversi pengalaman tersebut menjadi pengetahuan yang relevan serta dapat diakses oleh anggota organisasi. Menurut Jamali (2009), dalam organisasi pembelajaran, individu di semua tingkatan bekerja sama meningkatkan kapasitas mereka untuk memberikan hasil secara berkelanjutan. Dalam beberapa tahun terakhir, gagasan tentang organisasi pembelajaran telah mendapatkan popularitas, hal ini mempromosikan pembuatan banyak buku teks dan penelitian oleh akademisi dan profesional dan telah sering dikutip sebagai resep untuk membangun daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Senge mengembangkan gagasan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang melakukan pekerjaan secara keseluruhan di mana setiap orang bekerja sama untuk menciptakan solusi inovatif yang terus berkembang (Senge, 1990). Senge

mendefinisikan *learning organization* sebagai suatu organisasi dimana setiap orang di dalamnya terus mengembangkan kapasitasnya masing-masing untuk mencapai tujuan yang diinginkannya, ini merupakan pola baru untuk berpikir secara alamiah dan melakukan kegiatan belajar untuk belajar bersama.

Personal mastery, mentalmodels, shared vision, team learning, dan system thinking adalah lima komponen mendasar dari organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang memahami nilai pelatihan dan pengembangan dalam hubungannya dengan kinerja berkelanjutan dan siap untuk mengambil langkah yang diperlukan (Tjakraatmadja & Lantu, 2006:123). Organisasi pembelajaran, menurut Watkins dan Marsick (2003), adalah sistem terintegrasi yang digunakan di tempat kerja dan lingkungan organisasi yang memfasilitasi dan mempromosikan proses pembelajaran.

Kesimpulannya, organisasi pembelajaran juga merupakan organisasi yang mengakui nilai proses pembelajaran bagi karyawan melalui dukungan sistem yang integratif untuk meningkatkan kapasitas semua anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Organizational Commitment

Menurut Greenberg & Baron (2003:160), komitmen organisasi merupakan kondisi seorang pekerja yang terlibat dalam organisasinya dan ingin terus menjadi bagian darinya. Mereka juga memiliki loyalitas dan dorongan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka dengan cara terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Luthans (2006), komitmen organisasi merupakan keinginan pekerja untuk terus menjadi bagian dari organisasi, ingin melaksanakan pekerjaan sesuai keinginan tersebut karena telah mengetahui tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut penelitian Zurnali (2010), komitmen organisasi patut diperhatikan karena seperti yang dikatakan oleh Durkin (1999: 127), "perasaan yang mendalam dan intim dari seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dalam kaitannya dengan keterlibatannya dalam upaya untuk mencapai tujuan dan nilai-nilai ini." Definisi komitmen organisasi kemudian diperjelas menurut Allen dan Meyer (2009), yang mengidentifikasi tiga jenis komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan mungkin berdampak pada

keinginan karyawan tersebut untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut para ahli, komitmen organisasi mendukung tujuan organisasi, sentimen keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang diperlukan, dan perasaan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pakar psikologi dan perilaku organisasi sering merujuk pada studi tahun 2009 oleh Allen dan Meyer, keterlibatan organisasi adalah kondisi psikologis yang menggambarkan bagaimana karyawan berinteraksi dengan perusahaan dan dapat berdampak pada bertahan tidaknya karyawan dengan perusahaan. Ada tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu:

(1) Komitmen afektif, dedikasi emosional seseorang terhadap organisasi. (2) Komitmen berkelanjutan, penilaian seseorang tentang risiko dan biaya meninggalkan organisasi saat ini, pengorbanan individu dan ketiadaan alternatif bagi mereka untuk keluar dari organisasi. (3) Komitmen normatif mengacu pada komponen moral komitmen yang didasarkan pada rasa tanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh organisasi.

Organizational Performance

Kinerja mengacu pada pencapaian pelaksanaan kegiatan/ program kebijakan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis (Moeheriono, 2014). Kinerja adalah konsekuensi akhir dari tindakan anggota organisasi (Gibson, 1988). Kinerja organisasi mengacu pada hasil yang diharapkan organisasi dari tindakan para anggotanya. Definisi dan pengukuran kinerja organisasi telah mengalami banyak perubahan. Kinerja organisasi, menurut Mulyadi (2007), adalah sejauh mana organisasi secara keseluruhan berhasil mencapai tujuan strategis yang ditetapkan melalui inisiatif strategis tertentu.

Kinerja, menurut Arnold dan Feldman (Uno & Lamatenggo, 2012:118), adalah kumpulan perbuatan dan kegiatan yang secara khusus menjawab tujuan dan standar perusahaan. Menurut Keban (1995:1), kinerja adalah sejauh mana tujuan tercapai; karenanya, kinerja didefinisikan sebagai evaluasi kegiatan dalam hal seberapa efektif hasil memenuhi tujuan yang diinginkan. Menurut Ivanevich, J.L. Gibson dkk. (1996:48), kinerja merupakan indikator terpenting dari tanggung jawab dan keberhasilan organisasi. Tuntutan ini

menggarisbawahi pentingnya kinerja sebagai syarat bagi suatu organisasi untuk mempertanggung jawabkan keberhasilannya. Kinerja menurut Prawiro Centno (1999:2) adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pekerja atau sekelompok pekerja dalam suatu organisasi tanpa hambatan sesuai dengan tugas-tugasnya masing-masing guna mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi, menurut Bastian (Tangkilisan, 2005:175), adalah representasi derajat pencapaian pelaksanaan tugas di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi.

Dari banyak definisi yang diberikan oleh para ahli menjelaskan bahwa kinerja organisasi adalah hasil dari upaya mencapai tujuan organisasi yang dapat dievaluasi dengan standar yang telah ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Pendekatan *balanced scorecard*, salah satu konsep pengukuran kinerja yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan & Norton (2000: 22), digunakan dalam penelitian ini sebagai metode pengukuran kinerja. Ini adalah metode pengukuran kinerja komprehensif yang disusun dalam empat perspektif: yaitu *financial*, *customer*, *internal business processes*, dan *learning and growth*.

Pendekatan pengukuran kinerja *balanced scorecard*, menurut Kaplan & Norton (2000:17), merupakan kerangka kerja menggabungkan beberapa pengukuran yang dihasilkan dari strategi bisnis, termasuk indikator kinerja keuangan, dan memperkenalkan penggerak kinerja keuangan masa depan. Pengembangan tujuan dan metrik konkret berasal dari proses transformasi strategi perusahaan yang dijalankan secara eksplisit menjadi kerangka kerja yang menggabungkan perspektif konsumen, operasi internal perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sekelompok ukuran yang terhubung langsung dengan strategi bisnis membentuk *Balanced Scorecard*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk melacak peringkat kinerja setiap orang. Kartu skor mengontraskan hasil kinerja aktual seseorang dengan peringkat pencapaian yang diproyeksikan di masa depan. Hasil perbandingan ini digunakan untuk menilai kinerja setiap anggota organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar

variabel yang dirumuskan dalam hipotesis (Sugiyono, 2014:10). Populasi penelitian adalah 37 (tiga puluh tujuh) hotel bintang 4 yang ada di Jawa Timur, dan hanya 26 hotel yang telah mendapatkan sertifikasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Disbudpar Jatim). Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus, namun dalam prosesnya, peneliti hanya memperoleh izin mengumpulkan data dari 26 hotel, dengan unit analisis adalah pimpinan atau manajemen hotel. Dalam proses pengumpulan data, terkumpul sebanyak 71 kuesioner.

Responden penelitian merupakan pimpinan atau manajemen hotel, dapat terdiri dari Manajer Umum atau Asisten Manajer dan Kepala Departemen. Tingkat jabatan ini dipilih dari perspektif bahwa mereka adalah orang yang memiliki pengetahuan tentang manajemen hotel dan berpengalaman bekerja dengan standar kinerja hotel.

Metode survei digunakan sebagai metode pengumpulan data. Peneliti menghubungi setiap responden satu per satu melalui telepon sebelum memberikan tautan survei ke nomor WhatsApp mereka. Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner online yang dikirimkan melalui aplikasi *Google Form*. Pendekatan ini dipilih karena peneliti dan responden sudah memiliki hubungan emosional yang kuat, memungkinkannya untuk menjelaskan dengan jelas tujuan dan manfaat penelitian. Diharapkan setiap pernyataan dalam kuesioner mendapat penilaian yang jujur dan tidak memihak dari responden. Untuk menjawab hipotesis penelitian, teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Squares-SEM (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS v.4*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menghasilkan nilai *corrected item-total correlation* untuk setiap item pengukuran memiliki rentang nilai antara 0,507-0,950 (semuanya $\geq 0,30$), Nilai signifikansi juga lebih kecil dari 5%, sehingga diputuskan semua item pernyataan valid atau tepat dalam mengukur variabel *entrepreneurial leadership*, *learning organization*, *organizational commitment*, dan *organizational performance*.

Hasil uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,60, sehingga dinyatakan semua item

pernyataan yang digunakan dalam pengukuran variabel *entrepreneurial leadership*, *learning organization*, *organizational commitment*, dan *organizational performance*, dinyatakan reliabel.

Statistik Deskriptif

Pimpinan atau manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur mayoritas laki-laki, sudah menikah dengan 2 anak, berusia 41-45 tahun, pendidikan Sarjana, dan bekerja di hotel sudah lebih dari 9 tahun. Pimpinan hotel sebagian besar laki-laki memiliki kelebihan tersendiri dibandingkan pimpinan perempuan. Pimpinan laki-laki lebih logis dalam berpikir, emosi lebih stabil sehingga lebih bisa menjaga profesionalitas dalam pekerjaan, *to the point*, lebih bijak dalam mengambil keputusan, lebih senang berbicara berdasarkan fakta (bukan opini), dan lebih berpikir luas dalam menyusun rencana strategis perusahaan. Pemimpin wanita juga memiliki kelebihan dalam aspek yang lain, seperti lebih empati, kerapian dalam pendelegasian tugas, dan memiliki kemampuan melakukan beberapa tugas dalam satu waktu (*multitasking*). Namun, pemimpin perempuan secara umum memiliki kekurangan emosi yang kurang stabil sehingga *mood* bisa cepat berubah, dan kurang bisa menyeimbangkan antara tugas kantor dengan tugas rumah tangga.

Karena kedewasaan dan pengalaman yang luas, pimpinan hotel umumnya juga berusia antara 41 dan 45 tahun, rentang usia ini tepat untuk kepemimpinan. Menurut Bacharuddin J. Habibie, Presiden keempat Republik Indonesia, rentang usia antara 40-60 tahun adalah tipe pemecah masalah, dan memiliki pengalaman matang adalah ciri ideal seorang pemimpin baik. Sebagian besar pimpinan hotel telah menjabat lebih dari sembilan tahun, telah menikah, memiliki anak antara satu dan dua, serta bergelar diploma dan sarjana. Mengingat usia yang sudah lanjut dan riwayat pekerjaan yang panjang, mayoritas dari mereka sudah berkeluarga dan juga memiliki gelar akademik yang tinggi.

Dengan mendeskripsikan penilaian pimpinan hotel, analisis data deskriptif mendeskripsikan temuan kajian dari tanggapan responden. Respons unik setiap responden pada setiap indikator dan setiap variabel akan diuraikan dalam analisis deskripsi.

Rentang *mean* 1.0 - \leq 1.80 : *strongly low* (SL)

Rentang *mean* 1.8 \leq 2.6 : *low* (L)

Rentang *mean* 2.6 \leq 3.40 : *neutral* (N)

Rentang *mean* 3.4 \leq 4.20 : *high* (H)

Rentang *mean* 4.2 \leq 5.00 : *strongly high* (SH)

Tabel 1 merinci penilaian responden terhadap kepemimpinan kewirausahaan, organisasi pembelajaran, komitmen organisasi, dan kinerja organisasi. Pemimpin atau manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur menilai tinggi pada setiap indikator variabel. Secara keseluruhan, 7 dari 17 indikator

mendapat penilaian sangat tinggi, dan 10 lainnya mendapat penilaian tinggi. Tidak ada indikator dengan penilaian sangat rendah, rendah, atau netral. Perspektif keuangan, pengambilan risiko, dan komitmen berkelanjutan merupakan tiga indikator yang dinilai paling rendah dibandingkan indikator lainnya.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	Indikator	Pernyataan	Item Mean	Indicator Mean	Level
Entrepreneurial Leadership (X)	Able to Motivate (X.1)	Bisa mendorong semangat kerja	4,38	4,32	SH
		Mampu memberikan arah yang benar	4,25		SH
	Visionary (X.2)	Memahami kondisi bisnis di masa mendatang	4,27	4,24	SH
		Mampu mempresentasikan bisnis kepada pihak luar	4,23		SH
		Mampu mempresentasikan bisnis sesuai harapan dirinya kepada orang lain	4,24		SH
		Mampu memberikan prospek bisnis yang bisa meyakinkan orang lain	4,21		SH
	Proactive (X.3)	Memberikan respons yang positif pada setiap peristiwa	4,24	4,28	SH
		Mampu menemukan peluang dari pasar	4,30		SH
		Merespons perubahan dengan tindakan cepat	4,32		SH
		Setiap eksekusi peluang akan terus di <i>follow-up</i>	4,24		SH
	Innovativeness (X.4)	Aktif mencari ide produk bisnis baru	4,39	4,28	SH
		Mendorong tim untuk mengembangkan produk bisnis baru	4,35		SH
		Memberikan kebebasan kepada tim untuk menciptakan produk bisnis baru	4,13		H
		Mendorong kreativitas tim agar bisa mengembangkan produk bisnis baru	4,25		SH
	Risk Taking (X.5)	Bersedia menanggung kerugian materi dalam pekerjaan	3,82	3,72	H
		Bersedia menanggung kerugian keuangan dalam pekerjaan	3,70		H
		Bersedia menanggung kerugian sosial dalam pekerjaan	3,63		H
	Achievement Oriented (X.6)	Memberikan perhatian lebih di tempat kerja	4,18	4,19	H
		Mampu mengawasi proses penyelesaian tugas yang telah didelegasikan	4,21		SH
		Bersedia mengawasi setiap proses bisnis mulai dari hulu sampai hilir	4,23		SH
		Fleksibel dalam perubahan perencanaan bila ada saran yang lebih baik	4,15		H
Persistence (X.7)	Tahan terhadap tekanan pekerjaan	4,21	4,22	SH	
	Bertindak konkret saat ada hambatan	4,18		H	
	Gigih bertindak mengatasi hambatan sulit	4,23		SH	
	Bertahan pada pekerjaan meski menantang	4,24		SH	
Learning Organization (Z1.1)	Continuous Learning (Z1.1)	Menciptakan kesempatan pendidikan berkelanjutan	4,25	4,17	SH
		Mendorong penelitian dan diskusi	4,11		H
		Mendorong pembelajaran kelompok dan kerja sama	4,15		H

	Indikator	Pernyataan	Item Mean	Indicator Mean	Level
	Dialogue (Z1.2)	Menciptakan mekanisme penyampaian pembelajaran	4,24	4,18	SH
		Memberikan izin untuk visi kelompok	4,11		H
	Empowerment (Z1.3)	Membangun hubungan perusahaan dengan lingkungan	4,17	4,20	H
		Mendukung pembelajaran secara individu dan kelompok dengan menggunakan pemimpin sebagai model	4,23		SH

PLS SEM: Evaluasi Outer Model

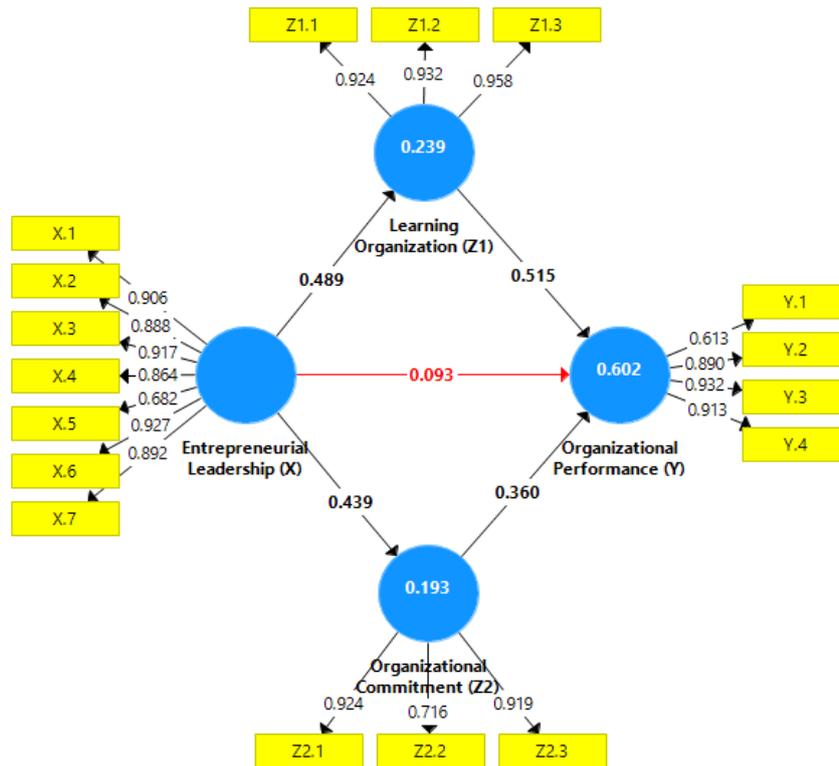
Convergent Validity

Hasil pengujian *convergent validity* diketahui semua indikator menghasilkan nilai *outer loading* $\geq 0,50$ dan signifikan pada alfa 5% ($T\text{-stat} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$), nilai AVE juga

$\geq 0,50$, sehingga diputuskan semua pengukuran indikator valid dalam membentuk variabel *entrepreneurial leadership*, *learning organization*, *organizational commitment*, dan *organizational performance variables*, dan memenuhi validitas konvergen.

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Konstruk	Indikator	Outer Loading	T Statistics	P Values	AVE
Entrepreneurial Leadership (X)	<i>Able to Motivate</i> (X.1)	0,906	40,705	0,000	0,760
	<i>Visionary</i> (X.2)	0,888	34,072	0,000	
	<i>Proactive</i> (X.3)	0,917	40,242	0,000	
	<i>Innovativeness</i> (X.4)	0,864	17,613	0,000	
	<i>Risk Taking</i> (X.5)	0,682	9,974	0,000	
	<i>Achievement Oriented</i> (X.6)	0,927	42,373	0,000	
	<i>Persistence</i> (X.7)	0,892	26,303	0,000	
Learning Organization (Z1)	<i>Continuous Learning</i> (Z1.1)	0,613	7,005	0,000	0,880
	<i>Dialogue</i> (Z1.2)	0,890	32,653	0,000	
	<i>Empowerment</i> (Z1.3)	0,932	65,031	0,000	
Organizational Commitment (Z2)	<i>Affective</i> (Z2.1)	0,913	45,553	0,000	0,737
	<i>Continuance</i> (Z2.2)	0,924	35,690	0,000	
	<i>Normative</i> (Z2.3)	0,932	40,301	0,000	
Organizational Performance (Y)	<i>Financial</i> (Y.1)	0,958	78,922	0,000	0,718
	<i>Customers</i> (Y.2)	0,924	38,192	0,000	
	<i>Internal Business Process</i> (Y.3)	0,716	7,558	0,000	
	<i>Learning and Growth</i> (Y.4)	0,919	41,526	0,000	



Gambar 1. Hasil Estimasi Model dengan Program SmartPLS

Gambar 1 menunjukkan setiap indikator menghasilkan nilai *outer loading* di atas 0,50, sehingga setiap indikator tersebut dinyatakan valid dan memenuhi validitas konvergen.

Discriminant Validity

Evaluasi selanjutnya adalah validitas diskriminan, yang analisisnya diukur dengan *fornell-larcker criterion*.

Tabel 3. *Discriminant validity*

Konstruk	Fornell-Larcker Criterion			
	X	Z1	Z2	Y
<i>Entrepreneurial Leadership (X)</i>	0,872			
<i>Learning Organization (Z1)</i>	0,489	0,938		
<i>Organizational Commitment (Z2)</i>	0,439	0,329	0,859	
<i>Organizational Performance (Y)</i>	0,503	0,679	0,570	0,847

Tabel 3 menunjukkan nilai *Fornell-Larcker Criterion* (tercetak tebal), yang merupakan nilai akar dari AVE, nilainya lebih besar dari nilai korelasi antar variabel, sehingga semua indikator pada setiap variabel dinyatakan memenuhi *discriminant validity*.

Composite Reliability

Tabel 4. *Composite reliability*

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Entrepreneurial Leadership (X)</i>	0,956	0,946
<i>Learning Organization (Z1)</i>	0,956	0,932
<i>Organizational Commitment (Z2)</i>	0,893	0,826
<i>Organizational Performance (Y)</i>	0,909	0,861

Tabel 4 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel lebih besar dari 0,60, nilai *Composite Reliability* juga lebih dari 0,70. Kedua nilai ini menunjukkan konsistensi internal dari pengukuran variabel, yang dapat disimpulkan pengukuran semua variabel dinyatakan memiliki keandalan yang baik (*good reliability*).

PLS SEM: Evaluasi Inner Model

R-square dan Q-square

Evaluasi pertama pada *inner model* adalah menginterpretasikan nilai R² dan Q². Nilai R² memiliki rentang nilai 0-1, dengan kategori substansial 0,75; moderat 0,50; dan lemah 0,25

(Hair *et al.*, 2017). Sementara nilai Q^2 menunjukkan relevansi prediksi (Hair *et al.*, 2017), dengan ukuran relatif 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan relevansi variabel independen adalah kecil, sedang, atau besar dalam memprediksi variabel dependen.

Tabel 5. Tabel R -square dan Q -square

Variabel	R^2	Q^2
<i>Learning Organization</i> (Z1)	0,228	0,188
<i>Organizational Commitment</i> (Z2)	0,181	0,123
<i>Organizational Performance</i> (Y)	0,584	0,393

f^2 effect size

Evaluasi selanjutnya adalah melihat nilai f^2 , yang mencerminkan seberapa besar kontribusi variabel eksogen terhadap R^2 variabel endogennya.

Tabel 6. Tabel f^2 effect size

Variabel	f^2
<i>Entrepreneurial Leadership</i> (X)	0,015
<i>Learning Organization</i> (Z1)	0,496
<i>Organizational Commitment</i> (Z2)	0,258

Nilai f^2 terbesar terdapat pada konstruk *learning organization* (0,496), menunjukkan konstruk

Tabel 7. Ringkasan pengujian hipotesis pengaruh langsung

Pengaruh antar variabel	Coef.	Stdev	T-stat	P-values	Ket.
<i>Entrepreneurial Leadership</i> (X) → <i>Learning Organization</i> (Z1)	0,489	0,144	3,391	0,001*	H ₁ diterima
<i>Entrepreneurial Leadership</i> (X) → <i>Organizational Commitment</i> (Z2)	0,439	0,094	4,691	0,000*	H ₂ diterima
<i>Entrepreneurial Leadership</i> (X) → <i>Organizational Performance</i> (Y)	0,093	0,115	0,810	0,418 ^{t.s}	H ₃ ditolak
<i>Learning Organization</i> (Z1) → <i>Organizational Performance</i> (Y)	0,515	0,121	4,268	0,000*	H ₄ diterima
<i>Organizational Commitment</i> (Z2) → <i>Organizational Performance</i> (Y)	0,360	0,112	3,229	0,001*	H ₅ diterima
* : signifikan pada alfa 5% t.s. : tidak signifikan pada alfa 5%					

Temuan penelitian ini konsisten dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya, bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran dan komitmen organisasional, yang selanjutnya berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Ada satu teori yang dibantah, yaitu kepemimpinan kewirausahaan yang

yang paling besar kontribusinya terhadap perubahan nilai kinerja organisasi adalah *learning organization*, kemudian *organizational commitment*, dan *entrepreneurial leadership*.

Model Fit

Analisis kecocokan model menggunakan nilai SRMR, yang menunjukkan seberapa cocok model dengan data. Nilai kecil mendekati nol adalah yang diharapkan. Hair *et al.* (2017:208) menjelaskan, nilai SRMR kurang dari 0,08 menandakan model *good fit*. Hasil penilaian kesesuaian model memberikan nilai SRMR sebesar 0,082 (ada dalam rentang 0,08-0,12), yang menunjukkan model yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kecocokan model dalam batasan yang masih dapat diterima, atau disebut dengan *marginal fit*.

Pembahasan

Analisis Direct Effect

Pada analisis pengaruh langsung, sebuah hipotesis penelitian dapat diterima apabila jalur pengaruh antar variabel adalah signifikan, yaitu bila nilai *T-statistic* lebih dari 1,96 atau *p-value* lebih kecil dari 5%.

masih memiliki pengaruh lemah untuk mendorong kinerja organisasi.

Analisis Indirect Effect

Tahap analisis *inner model* selanjutnya adalah analisis *indirect effects*. Hasil perhitungan koefisien *indirect effect* disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

<i>Indirect Effect</i>	<i>Coef.</i>	<i>P-Values</i>	<i>Tipe</i>	<i>Ket..</i>
<i>Entrepreneurial Leadership (X) → Learning Organization (Z1) → Organizational Performance (Y)</i>	0,252	0,024*	<i>Fully mediation</i>	H ₆ diterima
<i>Entrepreneurial Leadership (X) → Organizational Commitment (Z2) → Organizational Performance (Y)</i>	0,158	0,006*	<i>Fully mediation</i>	H ₇ diterima

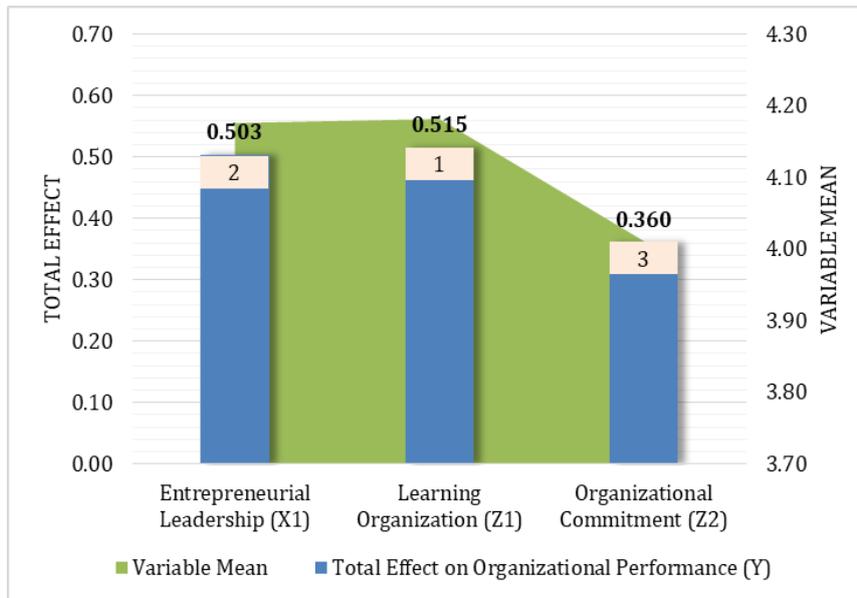
Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan kewirausahaan, semakin baik organisasi pembelajar, semakin kuat komitmen organisasi, dan semakin besar dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Komitmen organisasi dan organisasi pembelajaran memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan kewirausahaan. Hal

ini menunjukkan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan pembelajaran organisasi sama pentingnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karena percuma mencoba meningkatkan kinerja organisasi tanpa memperhitungkan organisasi pembelajaran dan komitmen organisasi.

Analisis Total Effect

Analisis *total effect* disajikan pada Gambar 2:



Gambar 2. Total Effect terhadap Organizational Performance

Organisasi harus bertujuan untuk membuat program peningkatan untuk semua variabel eksogen mereka, termasuk kepemimpinan kewirausahaan, pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasi, untuk meningkatkan kinerja hotel. Namun, untuk menyusun program peningkatan kinerja hotel, skala prioritas harus dibuat jika perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas, termasuk staf, uang, dan waktu.

Hasil komparasi antara nilai rata-rata dan efek total dapat digunakan untuk merumuskan skala prioritas dalam rangka mendorong kinerja hotel bintang 4 di Jawa Timur, yaitu:

Prioritas 1: *learning organization*

Organisasi pembelajaran adalah prioritas pertama karena dampak keseluruhannya terhadap kinerja hotel adalah paling besar. Hotel harus terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, terutama di setelah pandemi pasca-Covid-19 ketika lingkungan pasar telah berubah dari sebelumnya.

Prioritas 2: *entrepreneurial leadership*

Prioritas kedua yang memiliki dampak terbesar pada kinerja hotel adalah kepemimpinan kewirausahaan. Hotel dengan kepemimpinan

kewirausahaan yang baik akan menciptakan organisasi pembelajaran, yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Manajemen hotel harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengenali peluang, menganalisisnya, dan bereaksi terhadap perkembangan pasar.

Prioritas 3: *organizational commitment*

Komitmen organisasi menjadi perhatian ketiga terhadap kinerja hotel, komitmen organisasi merupakan isu yang perlu dipertimbangkan. Manajemen hotel harus memperkuat hubungan organisasi dengan karyawan, menunjukkan kesetiaan, dan berhenti mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.

Temuan penelitian ini konsisten dengan temuan Thornberry (2006), yang juga didukung oleh penelitian Sidqi, *et al.* (2018), serta Nyukorong (2016) yang juga menekankan pentingnya kepemimpinan kewirausahaan untuk mendorong organisasi pembelajaran yang tinggi. Namun, peran kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi tidak terbukti, konsisten dengan pandangan Cogler dan Brigham (2004), dan juga menemukan Helm dan Zyl (2007) dimana pengaruh kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, meskipun tidak signifikan. Meskipun demikian, ada hasil yang bertentangan bahwa kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, seperti pernyataan dari Aldas (2020) dan Rahim *et al.* (2015).

Menurut Sidqi *et al.* (2018) dan Karim & Rahman (2018), juga menemukan adanya hubungan positif antara organisasi pembelajaran dengan kinerja organisasi, organisasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Imamoglu *et al.*, 2019). Hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh Berberoglu dan Secim (2015) dalam studi mereka tentang peran komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi di sektor kesehatan.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran dan komitmen organisasi, keduanya selanjutnya juga

berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Organisasi pembelajaran dan komitmen organisasi juga bisa berperan sebagai mediator yang kuat pada pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Terakhir, kepemimpinan kewirausahaan belum memberikan dampak yang kuat untuk mendorong kinerja organisasi.

Saran

Saran pada penelitian ini diurutkan sesuai prioritas variabel mulai paling tinggi hingga paling rendah.

Pertama, menciptakan organisasi pembelajaran sangat penting untuk meningkatkan kapasitas staf, terutama melalui rancangan program pembelajaran yang berkelanjutan. Inisiatif budaya termasuk rotasi kerja, pelatihan, pembinaan, permainan bisnis, dan simulasi pekerjaan dapat digunakan oleh manajemen hotel untuk menciptakan budaya organisasi pembelajaran.

Kedua, memperkuat gaya kepemimpinan kewirausahaan di tingkat manajerial, khususnya di aspek motivasi, perilaku yang berfokus pada pencapaian, dan inisiatif. Banyak hotel harus mengurangi tenaga kerjanya secara drastis akibat pandemi, dan beberapa pekerjaan sudah mulai tergantikan oleh teknologi. Di sisi lain, hal ini berdampak buruk pada sikap dan mental karyawan. Untuk mencapai hal ini, pemimpin harus mampu menginspirasi sehingga mereka dapat berubah seiring waktu. Aturan WFH dan WFO tetap akan ditegakkan di era *new normal* sebagai salah satu bentuk protokol kesehatan dan akan membantu penghematan biaya operasional, oleh karena itu manajemen hotel juga harus proaktif dalam hal ini. Kelemahan dari jadwal kerja yang fleksibel ini adalah kaburnya batas antara pekerjaan, tanggung jawab keluarga, dan waktu senggang. Untuk mencegahnya mempengaruhi kualitas kerja, pemimpin harus dapat membantu setiap individu mencapai keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan, dan juga rekreasi.

Ketiga, memperkuat komitmen organisasi dengan menghilangkan ide setiap karyawan mencari pekerjaan baru, terutama keterikatan emosional pemimpin dengan hotel.

Keempat, penentu utama kinerja hotel adalah faktor moneter dan variabel pembelajaran dan pertumbuhan. Program pelatihan karyawan yang terorganisir dan berkelanjutan dapat mendorong pembelajaran dan pengembangan. Penghematan uang juga dapat dicapai dengan mengurangi aset fisik yang cukup besar yang

dimiliki hotel dengan biaya operasional tinggi. Hal ini penting karena selama dua tahun terakhir, semua industri mengalami pergolakan tiga kali lipat secara bersamaan dari era milenial, pandemi, dan digital. Banyak bisnis berat aset dengan biaya *overhead* yang tinggi mati sebagai akibat dari tiga gangguan tersebut.

Saran bagi peneliti selanjutnya adalah memperluas model konseptual pada penelitian ini pada berdasarkan kategori lokasi hotel (lokasi bisnis atau destinasi wisata) sebagai variabel *dummy*, hal ini berguna agar kesesuaian model penelitian lebih baik dan hasil generalisasi juga lebih baik. Model tersebut juga bisa memprediksi pola perbedaan pengaruh antara hotel di lokasi bisnis dengan hotel di lokasi wisata.

Untuk menguji model kepemimpinan kewirausahaan yang lebih lengkap terhadap organisasi pembelajaran, komitmen organisasi, dan kinerja organisasi, penelitian selanjutnya juga perlu memasukkan variabel kategori bintang dan menggunakan sampel hotel yang lebih banyak. Menggunakan variabel *dummy* sehingga dapat mengetahui bagaimana pola hubungan yang berbeda pada masing-masing kategori hotel bintang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong M., (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. UK: Kogan Page Limited.
- Armstrong M., (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. UK: Kogan Page Limited.
- Berberoglu, Aysen, & H. Secim, (2015), Organizational commitment and perceived organizational performance among health care professionals: empirical evidence from a private hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies, AMH International*, vol. 7(1), pages 64-71.
- Bhoganadam, S. D. & Dasaraju, S. R., (2014), A Study on Recruitment and Selection Process of Sa Global YarnTex (India). *Private Limited International Journal of Management Research & Review* ISSN: 2249-7196 IJMRR/ October 2014/ Volume 4/Issue 10/Article No5/996-10.

- Casio, W. F., (2005), *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life Profits* 2nd Ed. New York. Mc Graw-Hill Inc.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2011). *Diversity in the workplace: an overview*. Factsheet. London: CIPD.
- Cloete, F. K., (2007), *Human Resources Management Practices and Employee Job Satisfaction in Private Work Organisation: Vol 6*.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*, West Publishing: St. Paul, MN. pp. 1-649.
- Darling, J., Keeffe, M., & Ross, J., (2007), *Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational Excellence. Journal of small business and entrepreneurship*. 16(2), 108-109.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary, (1992), *Manajemen SDM*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo.
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur, 2022.
- Djabatey E. N., (2012), *Recruitment and Selection Practics of Organizations: A Case Study of HFC Bank (GH) Ltd*. Unpublished thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Ghana: Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N., (2015), The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.2, pp.22-33, March 2015 Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.eajournals.org).
- Ferdinand A. (2006). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty, (2014). *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Florea, N. V., (2014), *Using Recruitment Agencies to Obtain the Best Candidates "Valahia" University, Târgoviște, Romania*.

- Ghozali, Imam, (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 17*, Cetakan Kelima, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modelling (Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.0)*. Cetakan ke VI. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich. D., (1996), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, J.L. (2003). *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga 5.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnely Jr, James H dan Kanopaske, Robert, (2003). *Organizations: Behavior Structure Processes*.
- Gibson, James L. (1997). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L. (2009), *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur, Proses*, Jakarta: Erlangga.
- Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly. (1996). *Organisasi*, jilid 1 edisi 8, Jakarta: Salemba empat
- Greenberg, Jerald dan Robert Baron, (2003). *Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work)*. Eight edition, New York: Prentice Hall.
- Griffin, (2004). *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta.
- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G., (2004), Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Seven Edition. England: Pearson Education Limited.
- Hair J.F., Hult G.T., Ringle C.M., Sarstedt M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hariandja, Marihot T.E, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Henry, O., & Temtime, Z., (2009), Recruitment and Selection Practices in Smes: Empirical Evidence from a Developing Country Perspective. *Advances in Management*, 3(2), 52.
- Hessel Nogi S, Tangkilisan. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- <https://jatim.bps.go.id>, (diakses 9 Oktober, 2022),
- Imamoglu, Salih Zeki, H. Ince, H. Turkcan, B. Atakay, (2019), The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, Volume 158, Pages 899-906, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>.
- Irefin, Peace dan Mechanic, Mohammed Ali (2014). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 3, Ver. I, PP 33-41 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845. www.iosrjournals.org
- Karim, Z., & Rahman, M. M. (2018). The Impact of Learning Organization on the Performance of Organizations and Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study on Some Public and Private Universities in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10(8).
- Katawneh, Ahmad Izzoh and Osman, Abdullah, (2014). The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 8 ISSN: 2222-6990
- Keban, Yaremis T. (1995). *Indikator Kinerja Pemda: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Yogyakarta: Fisip UGM.
- Kebudayaan dan Pariwisata dalam angka 2018, (2018).
- Kepha, O., Mukulu, E. & Waititu, G. A., (2014), The influence of recruitment and selection on the performance of employees in research institutes in Kenya. *International Journal of Science and Research*, 3(5), 132-138.
- Kepha, O., Mukulu, E., & Waititu, A., (2012), The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of

- Employees in Research Institutes in Kenya, *International Journal of Science and Research (IJSR)* ISSN (Online): 2319-7064 Impact Factor.
- Kompas.com, diakses, 24 Pebruari 2021.
- Lamatenggo, Nina. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Locke, E.A. (1997). *Esensi Kepemimpinan* (Terjemahan). Jakarta: MitraUtama.
- Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2002). *Human Resource Management*. alih bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J and N. Allen., (1984), Testing the "Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology* 69: 372-378
- Meyer, J and N. Allen., (2009). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63. No.1. pp. 1-18.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. M. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905–2926.
- Prawirosentono, Suryadi. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Menuju Organisasi Kompetitif dalam Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sangeetha, K., (2010), 'Effective Recruitment: A Framework', *IUP Journal Of Business Strategy*, 7(1/2), pp. 93-107, *Business Source Complete*, EBSCOhost. [Online]. (Accessed: 7 March 2015).
- Sidqi, M. A., Hermawan, A., & Zainal. (2018). Sustainable Innovation Strategy and Role of Learning Organization in Improving Business Unit Performance Empirical Study on Electricity Company in Indonesia. *American Research Journal of Business and Management*, 4(1), 1–12.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), pp.522-536.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Supartha, Wayan Gede and Saraswaty, Amrita Nugraheni (2019), The impact of entrepreneurial leadership on organizational performance a case of credit cooperatives in Bali Indonesia. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14: 233-241.
- www.bps.go.id (diakses 10 Februari, 2023).