

BAB VI

PEMBAHASAN

Setelah dilakukan analisis hasil penelitian menggunakan teknik analisis SEM-PLS, maka selanjutnya dilakukan pembahasan penelitian dengan mengaitkan hasil penelitian dengan telaah teoritik dan empirik yang sudah dipaparkan pada bab II. Pembahasan penelitian diuraikan pada setiap variabel (kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, inovasi, organisasi pembelajaran, komitmen organisasional, dan kinerja organisasi), pembahasan pengaruh antar variabel, ringkasan temuan, serta implikasi penelitian.

6.1 Pembahasan Hasil Deskripsi Variabel Penelitian

6.1.1 Kepemimpinan kewirausahaan

Thornberry (2006:24) menjelaskan, kepemimpinan kewirausahaan merupakan kepemimpinan yang memiliki sikap dan perilaku sebagai wirausahawan yang bisa menciptakan perubahan dari pada bertransaksi dengan perusahaan lain, karena dengan adanya perubahan akan menjadikan perusahaan lebih berkembang dan berjalan mengikuti tren pasar yang berlaku. Hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan secara rata-rata kepemimpinan kewirausahaan pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dipersepsikan tinggi. Analisa pada setiap indikator pada variabel kepemimpinan kewirausahaan menunjukkan bahwa *risk taking* merupakan indikator kepemimpinan kewirausahaan yang dinilai paling rendah oleh responden, artinya manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur masih belum memiliki keberanian yang tinggi dalam mengambil risiko bisnis.

Hasil analisis *outer loading* SEM-PLS menunjukkan bahwa ketujuh indikator pada variabel kepemimpinan kewirausahaan semuanya berkontribusi signifikan dalam membentuk kepemimpinan kewirausahaan pada hotel bintang 4 di Jawa Timur. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam membentuk kepemimpinan kewirausahaan pada hotel bintang 4 adalah *achievement oriented*, dan *proactive* dengan nilai bobot yang relatif sama, sehingga sangat penting bagi hotel bintang 4 untuk memiliki pemimpin yang berorientasi pada prestasi, dan memiliki sifat proaktif pada kesehariannya.

Hasil analisis perbandingan mean dan *outer loading* pada variabel kepemimpinan kewirausahaan memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari hotel bintang 4 di Jawa Timur bukanlah *risk taking*, karena walaupun *mean* paling rendah akan tetapi bobotnya juga relatif jauh di bawah indikator lainnya, sehingga memperbaiki sikap *risk taking* tidak

berkontribusi besar pada kepemimpinan kewirausahaan manajemen hotel. Indikator yang bisa menjadi perhatian utama adalah *achievement oriented*, dan *proactive*, karena kedua indikator ini walaupun sudah kategori baik akan tetapi kontribusinya sangat besar terhadap kepemimpinan kewirausahaan, sehingga memperbaiki kedua indikator tersebut, walaupun perbaikannya kecil, akan mampu membentuk pemimpin yang berjiwa kewirausahaan tinggi.

Pemimpin yang mampu memotivasi, akan mampu menginspirasi karyawannya. Walaupun tidak mudah, kemampuan memotivasi akan berdampak positif bagi organisasi. Pemimpin juga harus menghargai kerja keras dan prestasi yang dicapai anggota timnya, dengan memberikan *reward* sebagai hasil kerja keras mereka sekaligus memotivasi mereka untuk mencapai level yang lebih profesional. Pemimpin yang bijak akan mempertimbangkan setiap *reward* yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Selanjutnya pemimpin yang proaktif akan memiliki inisiatif tinggi dan bertanggung jawab pada pekerjaannya, sangat mandiri dan selalu berpikir beberapa langkah ke depan. Pemimpin yang proaktif tidak akan mengeluh atas setiap pekerjaan, bahkan akan mengerjakan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan membuahkan hasil yang melebihi ekspektasi.

6.1.2 Rekrutmen

Rekrutmen menurut Malthis (2001:43) adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi dibutuhkan sesuai dengan perusahaan, untuk dipekerjakan di perusahaan. Hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan secara rata-rata rekrutmen pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dipersepsikan tinggi. Analisa pada setiap indikator pada variabel rekrutmen menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen merupakan indikator rekrutmen yang dinilai paling rendah oleh responden, artinya manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur masih perlu memperhatikan lagi pelaksanaan rekrutmen, agar lebih transparan lagi.

Hasil analisis *outer loading* SEM-PLS menunjukkan bahwa ketiga indikator pada variabel rekrutmen semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan rekrutmen yang baik pada hotel bintang 4 di Jawa Timur. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan rekrutmen pada hotel bintang 4 adalah persyaratan dan pelaksanaan rekrutmen, sehingga sangat penting bagi manajemen hotel bintang 4 untuk melaksanakan proses rekrutmen karyawan dengan sebaik-baiknya dengan persyaratan yang sesuai standar.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *outer loading* pada variabel rekrutmen memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari hotel bintang 4 di Jawa Timur adalah pelaksanaan rekrutmen, karena selain paling penting dalam proses rekrutmen juga saat ini masih dinilai paling rendah dibandingkan indikator lainnya, sehingga memperbaiki pelaksanaan rekrutmen akan berkontribusi besar pada proses rekrutmen itu sendiri.

Kebijakan rekrutmen adalah panduan yang merangkum prinsip-prinsip utama mengenai penyelenggaraan proses perekrutan. Dokumen ini sangat penting demi mendapatkan kandidat yang sesuai dengan budaya dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Memiliki kebijakan rekrutmen karyawan yang baik dapat membantu menurunkan angka *turnover* karyawan dan memudahkan pencarian kandidat yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, seperti nilai-nilai kewirausahaan. Mempekerjakan orang yang tepat dapat mendukung perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Transparansi proses pelaksanaan rekrutmen merupakan aspek paling penting, karena tujuan utama memiliki kebijakan perekrutan adalah untuk memastikan segala prosedur yang berkaitan dilakukan secara terbuka dan adil. Transparansi akan membantu HRD menemukan kandidat yang tepat sesuai yang dibutuhkan hotel. Transparansi juga berarti hotel selalu memberikan informasi terbaru mengenai status lamaran pada pelamar, hal ini membantu para kandidat mendapat kejelasan, sekaligus mencegah talenta terbaik tidak terpilih karena ketidaktahuan mereka.

6.1.3 Inovasi

Kotler menyatakan bahwa inovasi merupakan sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Pengukuran inovasi mengacu pada Schumpeter, J. (1949:79) menyatakan dalam bukunya yang berjudul *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass:Harvard University Press. Inovasi adalah perubahan produk baru, perubahan layanan, dan perubahan pasar. Hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan secara rata-rata inovasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dipersepsikan tinggi. Analisa pada setiap indikator pada variabel inovasi menunjukkan bahwa inovasi terhadap perubahan pasar merupakan indikator inovasi yang dinilai paling rendah oleh responden, artinya manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur masih perlu memperbaiki inovasi disesuaikan dengan perubahan pasar yang terjadi.

Hasil analisis *outer loading* SEM-PLS menunjukkan bahwa ketiga indikator pada variabel inovasi semuanya berkontribusi signifikan dalam

mencerminkan inovasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan inovasi pada hotel bintang 4 adalah perubahan layanan dan perubahan pasar dengan nilai bobot yang relatif sama, sehingga sangat penting bagi manajemen hotel bintang 4 untuk merancang strategi inovasi layanan dan inovasi yang disesuaikan dengan perubahan pasar.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *outer loading* pada variabel inovasi memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari hotel bintang 4 di Jawa Timur adalah inovasi perubahan pasar, karena memiliki nilai bobot yang hampir sama dengan perubahan layanan, akan tetapi kondisi saat ini inovasi perubahan layanan sudah diimplementasikan dengan sangat baik, dan inovasi perubahan pasar masih dinilai jauh di bawahnya. Dengan demikian, memperbaiki inovasi perubahan pasar akan berkontribusi besar pada tingkat inovasi pada hotel bintang 4.

Tujuan dari inovasi adalah agar hotel bisa beradaptasi dengan perubahan zaman, apalagi di tengah pesatnya perkembangan teknologi, sehingga inovasi atas perubahan pasar tersebut harus diperhatikan betul oleh hotel. Lingkungan pasar selalu mengalami perubahan setiap saat, begitu juga industri perhotelan. Agar bisnis hotel yang dimiliki tetap relevan, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar adalah mutlak diperlukan. Terlebih di tengah *technology disruption* saat ini. Faktanya, hingga kini teknologi menjadi salah satu faktor terbesar pendorong perubahan perilaku pasar. Perkembangan teknologi telah menciptakan era baru inovasi, tak terkecuali pada industri hotel. Kondisi tersebut membuat banyak bisnis-bisnis baru (*startup*) bermunculan dengan berbagai inovasi yang mendobrak industri perhotelan klasik. Bahkan, *startup* tersebut menjadi pesaing baru bagi hotel-hotel yang sudah lebih dulu ada, dengan menyediakan harga yang jauh lebih terjangkau. Untuk itu, inovasi amat diperlukan bagi hotel dengan terus mengamati perubahan pasar, agar bisa bersaing dan tetap relevan dalam menghadapi lingkungan pasar yang terus berubah.

6.1.4 Organisasi pembelajaran

Hotel yang menerapkan organisasi pembelajaran, maka semua orang di dalamnya harus terus melakukan pengembangan kapasitas diri untuk mencapai tujuan yang diinginkan, hal ini merupakan suatu pola baru untuk berfikir alami serta melakukan kegiatan belajar untuk mempelajari secara bersama (Senge, 1990:63).

Pengukuran organisasi pembelajaran mengacu pada penelitian dari

Watkisn and Marsick (2003), yaitu *continuous learning*, *dialogue*, dan *empowerment*. Hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan secara rata-rata *organisasi pembelajaran* pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dipersepsikan tinggi. Analisa pada setiap indikator pada variabel organisasi pembelajaran menunjukkan bahwa *continuous learning* merupakan indikator *organisasi pembelajaran* yang dinilai paling rendah oleh responden, artinya manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur masih perlu memperhatikan pembelajaran secara terus-menerus dengan menyediakan wadah khusus agar belajar meningkatkan kompetensi diri menjadi sebuah kebiasaan.

Hasil analisis *outer loading* SEM-PLS menunjukkan bahwa ketiga indikator pada variabel organisasi pembelajaran semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 di Jawa Timur. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 adalah *empowerment*, sehingga sangat penting bagi manajemen hotel bintang 4 untuk membangun organisasi pembelajaran melalui pemberdayaan sumber daya manusia dengan efektif.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *outer loading* pada variabel *inovasi* memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari hotel bintang 4 di Jawa Timur adalah *empowerment* dan *continuous learning*, karena memiliki nilai bobot yang hampir sama dengan kondisi saat ini dinilai relatif mirip, sehingga memperbaiki *empowerment* dan *continuous learning* melalui wadah-wadah peningkatan kompetensi diri akan berkontribusi besar pada pembentukan organisasi pembelajaran di hotel bintang 4.

Continuous learning atau pembelajaran yang dilakukan secara terus-menerus sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan saat pindah divisi atau saat ada kenaikan jabatan. Kenaikan jabatan pada hotel adalah sesuatu yang lumrah terjadi, hal tersebut adalah bentuk pengembangan karier yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya. Pengembangan karier akan efektif apabila ditunjang dengan program *continuous learning*. *Continuous learning* menjadi salah satu cara manajemen hotel untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, serta pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan kebutuhan hotel. Media-media yang dapat digunakan sebagai wadah untuk membudayakan *continuous learning* seperti pembelajaran terprogram, rotasi pekerjaan, pelatihan dan bimbingan, *bussines games*, simulasi, dan lain sebagainya.

6.1.5 Komitmen organisasional

Watkins, Karen. E., O'neil, Judy. (2014) dalam peneitiannya, berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah sistem integratif yang digunakan di dalam tempat kerja maupun lingkungan organisasi untuk meningkatkan dan mendukung proses belajar. Komitmen organisasional diukur dengan tiga indikator, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan secara rata-rata komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dipersepsikan tinggi. Analisa pada setiap indikator pada variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa komitmen kontinu merupakan indikator komitmen organisasional yang dinilai paling rendah oleh responden, artinya manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur masih perlu memperhatikan lagi kenyamanan karyawannya agar keinginan mereka untuk keluar atau pindah ke hotel lain menjadi rendah.

Hasil analisis *outer loading* SEM-PLS menunjukkan bahwa ketiga indikator pada variabel komitmen organisasional semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam memperkuat komitmen organisasional pada hotel bintang 4 adalah komitmen afektif, yaitu tentang rasa bangga dan keterikatan emosional karyawan dengan hotel.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *outer loading* pada variabel komitmen organisasional memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari hotel bintang 4 di Jawa Timur adalah komitmen kontinu, karena walaupun bobotnya paling rendah tetapi tetap signifikan dalam memperkuat komitmen organisasional karyawan, selain itu nilai mean komitmen kontinu menunjukkan kondisinya saat ini dinilai jauh lebih rendah dibandingkan indikator komitmen lainnya.

Komitmen kontinu yang rendah akan menyebabkan *turnover* yang tinggi. *Turnover* karyawan yang tinggi akan menjadi masalah dan hotel bisa mengalami kerugian yang cukup besar, karena manajemen hotel harus mengeluarkan biaya ekstra lebih besar untuk melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Dengan demikian, komitmen kontinu yang rendah akan mendorong *turnover tinggi*, hal tersebut akan menjadi beban bagi manajemen hotel.

Strategi yang umum digunakan perusahaan untuk menjaga komitmen kontinu karyawannya adalah dengan memberikan kompensasi yang menarik. Hal ini memang akan memperkuat komitmen karyawan kepada organisasi, akan tetapi

sifatnya hanya temporer saja. Pada industri perhotelan saat ini, penambahan kompensasi dalam rangka memperkuat komitmen organisasional juga bukan merupakan strategi yang baik karena akan berakibat pada penurunan kesehatan keuangan hotel yang masih sangat terdampak karena efek pesatnya perkembangan teknologi dan juga efek dari pandemi Covid-19.

Strategi yang bisa digunakan hotel untuk menjaga komitmen kontinu karyawannya dengan biaya yang jauh lebih terjangkau walaupun membutuhkan waktu yang tidak bisa instan, adalah dengan membangun kultur, koneksi, dan kontribusi. Strategi retensi akan sukses apabila didukung oleh 3 pilar tersebut. Kultur hotel bisa menjadi faktor penting dalam memenuhi ekspektasi dan kebutuhan karyawan, sehingga terbangun komitmen kontinunya. Kultur perusahaan tercipta melalui pengalaman karyawan dengan rekan kerja dan atasannya, mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif untuk menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga komitmen kontinu bisa kuat, dan dampaknya *turnover* menjadi rendah. Kultur juga bisa dengan memperhatikan tingkat generasi karyawan. Karyawan dari generasi X lebih suka lingkungan kerja yang menjamin stabilitas dan keamanan finansialnya, sementara karyawan dari generasi Y atau milenial lebih tertarik pada perusahaan yang mendukung pengembangan kariernya.

Pilar kedua untuk membangun komitmen kontinu karyawan adalah koneksi, yaitu dengan menciptakan hubungan kerja yang positif dan produktif antara karyawan dengan rekan kerjanya, dalam arti menciptakan kehidupan kerja yang seimbang. Karyawan lebih menyukai pekerjaan yang menawarkan waktu untuk kepentingan pribadi atau tetap bisa terhubung dengan kehidupan di luar pekerjaan, seperti menjalani hobi. Dengan demikian, manajemen hotel perlu memperhatikan fleksibilitas kerja bagi setiap karyawan agar mereka bisa rehat sejenak dari pekerjaan dan menjalankan kehidupan lainnya. Selanjutnya, pilar ketiga adalah kontribusi, yaitu upaya yang bisa dilakukan oleh manajemen hotel untuk mencari tahu kemampuan apa yang paling kuat dari setiap karyawan, sehingga manajemen bisa memanfaatkan kemampuan tersebut semaksimal mungkin.

6.1.6 Kinerja organisasi

Menurut Muhammad (2008:14), adalah kemampuan organisasi untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu organisasi mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*previous performance*) dan kinerja

organisasi lain (*benchmarking*), serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja organisasi mengacu pendapat Kaplan dan Norton (2000:55) berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* ukuran kinerja yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis deskripsi variabel menunjukkan secara rata-rata kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dipersepsikan tinggi. Analisa pada setiap indikator pada variabel kinerja organisasi menunjukkan bahwa perspektif finansial merupakan indikator kinerja yang dinilai paling rendah oleh responden, artinya manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur masih perlu memperhatikan lagi kinerjanya berdasarkan perspektif finansial, diantaranya tingkat hunian, biaya operasional, serta pencapaian laba operasional.

Hasil analisis *outer loading* SEM-PLS menunjukkan bahwa keempat indikator pada variabel kinerja organisasi semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan kinerja organisasi pada hotel bintang 4 adalah *learning and growth* dan *internal business process*, yaitu tentang program pelatihan terjadwal, peningkatan sistem informasi hotel secara berkala menyesuaikan perkembangan teknologi yang sangat cepat, menyediakan layanan pelanggan yang memadai, proses produk berstandar, dan layanan *service after sales*.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *outer loading* pada variabel kinerja organisasi memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur adalah perspektif finansial dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, keduanya sangat penting untuk meningkatkan kinerja hotel. Walaupun perspektif finansial bobot kepentingannya (*outer loadings*) relatif rendah, akan tetapi realitanya saat ini juga rendah dampak dari pandemi Covid-19, yang membuat tingkat okupasi hotel turun drastis. Selanjutnya, pembelajaran dan pertumbuhan juga diperhatikan karena mean belum tinggi dan bobot kepentingannya paling tinggi dalam membentuk hotel yang berkinerja maksimal. Melalui proses pembelajaran secara berkesinambungan dan pertumbuhan dengan mengadopsi perkembangan teknologi yang cepat, maka hotel akan mampu bertahan di lingkungan industri perhotelan yang semakin ketat. Hal ini disebabkan kehadiran teknologi telah mengubah banyak hal di dalam kehidupan masyarakat dalam berbagai hal, terutama di sektor perhotelan. Teknologi dapat memengaruhi dan membentuk cara pandang seseorang dalam memilih hotel yang sesuai dengan gaya hidup

mereka.

6.2 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

6.2.1 Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap organisasi pembelajaran bernilai positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat diterima. Dengan demikian terbukti bahwa pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur, aspek kepemimpinan kewirausahaan memiliki peran penting terhadap aspek organisasi pembelajaran, semakin baik kompetensi kepemimpinan kewirausahaan dari sebuah manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur, maka kesadaran manajemen menjadikan hotel sebagai sarana belajar bagi karyawannya semakin baik.

Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi teori dari Thornberry (2006:24). yang menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan merupakan kepemimpinan yang memiliki sikap dan perilaku sebagai wirausahawan yang bisa menciptakan perubahan dari pada bertransaksi, karena dengan adanya perubahan akan menjadikan perusahaan lebih berkembang dan berjalan mengikuti tren pasar yang berlaku melalui proses pembelajaran baik. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian dari Sidqi, Hemawan, dan Zainal (2018) dan juga penelitian Nyukorong (2016) yang menunjukkan perilaku Kepemimpinan kewirausahaan yang kuat akan berdampak positif dan signifikan pada organisasi pembelajaran.

Di tengah kondisi persaingan yang sangat ketat dalam industri hotel bintang 4 di Jawa Timur saat ini, manajemen dituntut untuk memiliki sikap, perilaku dan budaya *entrepreneurship* agar hotel dapat menjadi tempat belajar yang nyaman bagi karyawannya. Manajemen yang memiliki sifat kepemimpinan kewirausahaan antara lain dapat memotivasi karyawan dengan cara pendekatan yang persuasif agar karyawan tetap semangat belajar terutama pada saat kondisi krisis ekonomi karena pandemi Covid 19 saat ini, memiliki visi yang kuat untuk dapat membawa perusahaan berkembang di masa depan untuk memberikan harapan dan semangat kepada seluruh manajemen dan karyawan, proaktif mendapatkan solusi atas masalah yang timbul agar dapat memberikan layanan lebih baik lagi bagi karyawan dalam meningkatkan kompetensinya, inovatif

dalam menghasilkan program-program pelatihan yang didukung oleh perkembangan teknologi informasi terbaru, selain itu manajemen dituntut berani ambil risiko dan cepat dalam pengambilan keputusan guna menyesuaikan perubahan yang terjadi dalam hal pengembangan sumber daya manusia, manajemen juga harus berorientasi kepada hasil atau target serta gigih dan memiliki daya tahan tinggi terhadap tekanan dan tantangan di era globalisasi dan digitalisasi saat ini sehingga pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan kontinu, konsisten dan berkelanjutan.

6.2.2 Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap komitmen organisasional bernilai positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat diterima. Dengan demikian terbukti bahwa pada faktor kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap faktor komitmen organisasional pada industri hotel bintang empat di Jawa Timur, semakin tinggi sikap dan perilaku kepemimpinan kewirausahaan dari manajemen suatu hotel bintang empat di Jawa Timur, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional dari manajemen dan karyawannya.

Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi teori dari Priansa (2014:234) yang menyatakan bahwa Komitmen organisasional yang tinggi dapat diraih oleh organisasi karena didukung oleh perilaku Kepemimpinan kewirausahaan yang baik. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian dari Gupta et al., (2004), Supartha dan Saraswaty (2019) yang menyatakan bahwa sifat dan perilaku Kepemimpinan kewirausahaan yang tinggi berdampak positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari Newman (2018) yang menyatakan pengaruh yang tidak signifikan Kepemimpinan kewirausahaan terhadap komitmen organisasional.

Kepemimpinan kewirausahaan adalah tentang memengaruhi orang lain menuju tujuan melalui komunikasi yang efektif untuk mengenali peluang dan berbagi visi tentang kemungkinan masa depan yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk mempertahankan daya saing. Kepemimpinan kewirausahaan juga harus memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk terus mengenali

dan bertindak atas peluang, untuk menjadi kreatif, dan untuk gesit dalam beradaptasi dengan perubahan.

Pada saat kondisi industri hotel bintang 4 dalam kondisi sulit seperti saat ini, dibutuhkan komitmen organisasional dari karyawan hotel untuk dapat melalui bersama-sama kesulitan yang tengah dihadapi oleh hotel, di mana imbalan berupa uang gaji, *service*, bonus yang diberikan tidak sesuai standar karena kondisi pandemi seperti saat ini, oleh karena itu dibutuhkan manajemen hotel yang dapat menyelesaikan masalah komitmen karyawan terhadap organisasi antara lain melalui sikap dan perilaku kepemimpinan kewirausahaan.

Melalui kemampuan kepemimpinan kewirausahaan manajemen hotel yang baik dalam bentuk dapat memotivasi karyawan dengan cara pendekatan yang persuasif, memiliki visi yang kuat, proaktif mendapatkan solusi atas masalah yang timbul, inovatif dalam menghasilkan program imbalan, ambil risiko dan cepat dalam pengambilan keputusan guna menyesuaikan perubahan yang terjadi dalam hal imbalan kerja, memiliki daya tahan tinggi terhadap tekanan dan tantangan di masa sulit, maka hotel akan mampu menciptakan upaya yang baik dalam menjaga dan mempertahankan komitmen karyawan terhadap organisasi, adapun komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dalam bentuk antara lain bangga sebagai karyawan hotel, peduli dengan nasib hotel, terikat secara emosional dengan hotel, menghabiskan sisa karier di hotel tersebut, membutuhkan pekerjaan sebagai karyawan hotel, memerlukan pengorbanan pribadi, sulit mencari pekerjaan lain, sulit meninggalkan hotel tersebut.

6.2.3 Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap organization performance bernilai positif namun tidak signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance pada hotel bintang 4 di Jawa Timur tidak dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh yang tidak dominan terhadap kinerja organisasi pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur, walaupun sikap dan perilaku kepemimpinan kewirausahaan dari manajemen sebuah hotel bintang 4 di Jawa Timur sudah baik namun belum menjadi faktor kuat penentu bagi kinerja hotel.

Hasil penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi teori dari Hunt, J.G., &

Dodge, G.E. (2000: 453) yang menyatakan bahwa perilaku *Kepemimpinan kewirausahaan* yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian dari Cogliser and Brigham (2004), Helm dan Zyl (2007) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh *kepemimpinan kewirausahaan* terhadap kinerja bisnis tapi tidak signifikan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian dari Aldaas (2020) dan juga Rahim et al. (2015) yang menyatakan *kepemimpinan kewirausahaan* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Aldaas (2020) tentang *kepemimpinan kewirausahaan: a missing link between perceived organizational support and kinerja organisasi*, yang menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan bahwa hubungan ini diperkuat oleh adanya kebijaksanaan dari manajerial. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan penelitian oleh Mishra (2017) bahwa kepemimpinan kewirausahaan penting untuk merancang intervensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Rahim et al. (2015) dalam penelitiannya tentang *the effect of kepemimpinan kewirausahaan towards kinerja organisasi*, juga menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Dalam kondisi bisnis industri hotel bintang 4 berada dalam keadaan normal, sikap kepemimpinan kewirausahaan manajemen hotel merupakan faktor yang memengaruhi kinerja hotel secara signifikan, karena kinerja hotel yang baik didukung oleh sikap dan perilaku manajemen hotel yang dapat memotivasi karyawan dengan cara pendekatan yang persuasif, memiliki visi yang kuat, proaktif mendapatkan solusi atas masalah yang timbul, inovatif dalam menghasilkan program imbalan, ambil risiko dan cepat dalam pengambilan keputusan guna menyesuaikan perubahan yang terjadi dalam hal imbalan kerja, memiliki daya tahan tinggi terhadap tekanan dan tantangan di masa sulit. Namun, dalam kondisi yang tidak normal/ tidak lazim bahkan ekstrem atau terdapat kejadian luar biasa (*force majeure*) antara lain krisis, pandemi dan bencana alam, maka kepemimpinan kewirausahaan bisa saja tidak memengaruhi kinerja hotel.

Tidak signifikannya pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi pada industri perhotelan bintang 4 di Jawa Timur dapat terjadi karena kinerja hotel sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, walaupun kondisi dan kinerja internal sudah baik namun jika kondisi eksternal kurang mendukung yang disebabkan oleh kondisi eksternal hotel yang tidak normal atau terdapat kejadian luar biasa (*force majeure*) antara lain krisis, pandemi

dan bencana alam, maka kinerja hotel belum sesuai harapan.

Industri perhotelan secara umum terpukul karena pandemi covid-19, yang membuat tingkat hunian atau okupasi hotel menurun drastis. Penurunan okupasi tersebut, pengusaha hotel juga terbebani dengan biaya operasional yang tinggi. Hal ini berdampak pada kinerja hotel, terutama kinerja keuangan. Jadi walaupun manajemen hotel sudah menerapkan kepemimpinan kewirausahaan yang baik, tidak akan berdampak banyak pada peningkatan kinerja hotel sebagai akibat dari okupasi yang turun drastis.

Industri perhotelan menjadi salah satu sektor usaha yang paling telak terpukul pandemi covid-19, selain industri pariwisata dan transportasi. Pemberlakuan PSBB dan PPKM sebagai akibat dari pandemi Covid-19 membuat pelaku usaha perhotelan semakin terjepit. Pada masa PSBB dan PPKM darurat, dapat dipastikan tingkat keterhunian (okupasi) hotel akan turun drastis. Belum lagi terjadinya pembatalan pesanan baik pemesanan kamar maupun untuk kegiatan yang sudah terjadwal. Tak hanya okupasi, penurunan pun terjadi dari sisi perang harga sebagai akibat dari perkembangan teknologi yang pesat. Strategi penjualan yang tampak seperti perang harga ini pun membuat penurunan harga, sehingga laba semakin tertekan akibat dari besarnya biaya operasional dan beban usaha tidak diimbangi dengan pendapatan dari sewa.

6.2.4 Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh rekrutmen terhadap organisasi pembelajaran bernilai positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat diterima. Dengan demikian terbukti bahwa proses rekrutmen yang baik merupakan faktor yang memiliki peran penting terhadap aspek organisasi pembelajaran, semakin baik proses rekrutmen karyawan yang dilaksanakan oleh manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur, maka kesadaran manajemen menjadikan hotel sebagai sarana belajar bagi karyawannya juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan empirik baru yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada hotel. Proses rekrutmen yang baik merupakan faktor yang memiliki peran penting terhadap aspek organisasi pembelajaran, semakin baik proses rekrutmen karyawan yang dilaksanakan oleh manajemen

hotel, maka kesadaran manajemen menjadikan hotel sebagai sarana belajar bagi karyawannya juga akan semakin baik.

Rekrutmen memiliki peranan penting bagi hotel dalam pelaksanaan operasional usahanya termasuk menjadikan hotel sebagai pusat belajar bagi karyawannya. Apabila sebuah hotel telah memiliki kebijakan rekrutmen, *job description*, *job qualification*, dalam pelaksanaan rekrutmen dilakukan secara transparan, adil dan memiliki informasi ketentuan rekrutmen serta informasi rekrutmen disebarakan secara luas dan terbuka maka akan membuat manajemen memiliki kualifikasi kemampuan dalam membuat kebijakan untuk memberikan kesempatan belajar secara berkelanjutan, memajukan penyelidikan dan dialog, mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, menyusun sistem untuk menangkap dan memberikan pembelajaran, memberikan wewenang untuk memiliki visi kolektif, menghubungkan organisasi ke lingkungan, menggunakan pemimpin sebagai model dan pendukung pembelajaran pada individual, kelompok, dan level organisasi program rencana pembelajaran.

6.2.5 Rekrutmen berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh rekrutmen terhadap komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur tidak dapat diterima.

Hasil penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi teori dari Robbin dan Judge (2011:111) yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan komitmen dari setiap karyawan terhadap perusahaan dan sistem *Rekrutmen* organisasi yang baik. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari Butali dan Njoroge (2020) dan Alansaari et al. (2019) yang menyatakan bahwa *Rekrutmen* yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi apabila diperkuat oleh *komitmen organisasional*.

Penelitian ini menemukan bahwa proses rekrutmen karyawan di hotel memiliki pengaruh yang tidak dominan terhadap komitmen organisasional pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur, walaupun manajemen telah melakukan rekrutmen karyawan yang baik namun belum menjadi faktor dominan penentu bagi penguatan komitmen karyawan pada organisasi. Hal tersebut dapat terjadi karena komitmen organisasional lebih dipengaruhi oleh faktor selama karyawan bekerja, bukan pada saat rekrutmen masuk kerja. Walaupun di awal proses

rekrutmen sudah dilaksanakan dengan baik dan transparan, akan tetapi pada saat karyawan mulai bekerja ada banyak faktor yang ternyata tidak sesuai dengan harapan yang dijanjikan manajemen, maka komitmen organisasional karyawan akan melemah.

Hasil penelitian ini searah dengan hasil penelitian Butali dan Njoroge (2020) tentang *selective hiring, organizational performance and commitment*, yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak dipengaruhi secara langsung oleh rekrutmen, akan tetapi komitmen organisasional dapat berperan sebagai moderator yang mampu memperkuat pengaruh dari proses perekrutan terhadap kinerja organisasi. Alansaari *et al.* (2019) dalam penelitiannya tentang *the mediating effect of employee commitment on rekrutmen process towards kinerja organisasi*, juga memberikan kesimpulan yang serupa dengan Butali dan Njoroge (2020) bahwa proses rekrutmen yang efektif dapat meningkatkan proses organisasi apabila diperkuat oleh komitmen organisasi. Dengan demikian, rekrutmen yang baik tidak mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan, akan tetapi, komitmen karyawan yang tinggi akan memperkuat dampak dari proses rekrutmen terhadap kinerja organisasi.

Tidak signifikannya pengaruh rekrutmen terhadap komitmen organisasional membuktikan bahwa proses rekrutmen karyawan dampaknya tidak dominan terhadap penguatan komitmen organisasional pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur, sehingga walaupun manajemen telah melakukan rekrutmen karyawan yang baik namun belum menjadi faktor dominan penentu bagi penguatan komitmen karyawan pada organisasi. Hal tersebut dapat terjadi karena komitmen organisasional lebih dipengaruhi oleh faktor selama karyawan bekerja, bukan pada saat rekrutmen masuk kerja. Walaupun di awal proses rekrutmen sudah dilaksanakan dengan baik dan transparan, akan tetapi pada saat karyawan mulai bekerja ada banyak faktor yang ternyata tidak sesuai dengan harapan yang dijanjikan manajemen, maka komitmen organisasional karyawan akan melemah.

Bangga sebagai karyawan hotel, peduli dengan nasib hotel, terikat secara emosional dengan hotel, menghabiskan sisa karier di hotel tersebut, membutuhkan pekerjaan sebagai karyawan hotel, memerlukan pengorbanan pribadi, sulit mencari pekerjaan lain, sulit meninggalkan hotel tersebut, merupakan indikator suatu hotel yang berhasil membuat komitmen karyawan pada hotelnya. Faktor komitmen organisasional terhadap karyawannya dapat dipengaruhi oleh sistem rekrutmen dari suatu hotel dengan memiliki kebijakan rekrutmen, dalam pelaksanaan rekrutmen dilakukan secara transparan, adil dan memiliki Informasi ketentuan rekrutmen serta informasi rekrutmen disebarkan secara luas dan

terbuka. Namun sistem rekrutmen yang dimiliki oleh suatu hotel bukan merupakan faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasional pada suatu hotel secara dominan karena ada faktor lainnya yang memengaruhi antara lain faktor imbalan dan layanan hotel terhadap karyawannya.

6.2.6 Rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh rekrutmen terhadap organization performance bernilai positif namun tidak signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi teori Sutrisno (2015:45). yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki sistem Rekrutmen yang baik, dapat memberikan dampak baik kepada kinerja organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari Ekwoaba, Ikeije, dan Ufoma (2015) serta Muna, Azam, dan Albattat (2020) yang menyatakan bahwa praktek Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa rekrutmen karyawan memiliki pengaruh yang tidak dominan terhadap kinerja organisasi pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur, walaupun proses rekrutmen dilaksanakan dengan baik oleh manajemen hotel namun belum menjadi faktor dominan penentu bagi kinerja hotel.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Ekwoaba, Ikeije, dan Ufoma (2015) tentang *the impact of rekrutmen and selection criteria on kinerja organisasi*, yang menyatakan bahwa rekrutmen memiliki berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Muna, Azam, dan Albattat (2020) dalam penelitiannya tentang *factors affecting rekrutmen and selection practice on performance of civil service organization*, juga menyatakan bahwa praktek rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian Selase (2018) tentang *the impact of rekrutmen and selection criteria on kinerja organisasi* juga berlawanan dengan hasil penelitian saat ini, Selase (2018) menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi mampu berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Sistem rekrutmen dari suatu hotel bintang 4 memiliki peranan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena dengan menerapkan sistem rekrutmen secara transparan dan adil serta informasi rekrutmen disebarkan secara luas dan terbuka, maka karyawan hasil rekrutmen akan sesuai dengan kebutuhan sesuai jabatannya, diharapkan karyawan akan produktif dan efektif, dengan

produktivitas karyawan yang tinggi, maka diharapkan kinerja hotel akan maksimal. Namun sistem rekrutmen yang dimiliki oleh suatu hotel bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kinerja hotel, ada beberapa faktor internal maupun eksternal hotel termasuk permintaan pelanggan, sebaik apapun sistem rekrutmen hotel, jika permintaan dan daya beli pelanggan turun, kemungkinan berpotensi pada kinerja yang menurun juga.

Tidak signifikannya pengaruh rekrutmen terhadap kinerja organisasi membuktikan bahwa proses rekrutmen yang baik belum mampu secara langsung dapat meningkatkan kinerja hotel. Hal tersebut dapat terjadi pelaksanaan rekrutmen masih merupakan tahap awal mencapai kinerja hotel dan masih membutuhkan waktu. Rekrutmen yang baik akan memperkuat sumber daya manusia yang dimiliki hotel karena mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dan strategi bisnis hotel, sehingga manajemen hotel dapat lebih mudah mengembangkan diri sebagai organisasi pembelajaran yang dapat menguatkan kemampuan diri semua karyawan, sehingga kedepan dapat menjadi modal utama bagi manajemen hotel untuk meningkatkan kinerja hotel. Dalam hal ini, rekrutmen belum bisa meningkatkan kinerja hotel secara langsung, akan tetapi harus ada peran organisasi pembelajaran di dalam implementasinya.

6.2.7 Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh inovasi terhadap organisasi pembelajaran bernilai positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat diterima. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi teori dari Senge (1990:7). Dengan demikian terbukti bahwa inovasi merupakan faktor yang memiliki peran penting terhadap aspek organisasi pembelajaran, semakin baik inovasi yang dilakukan oleh manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur, baik itu inovasi produk, inovasi layanan, maupun inovasi perubahan pasar, maka kesadaran manajemen menjadikan hotel sebagai sarana belajar bagi karyawannya akan semakin mudah.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi hasil penelitian dari Syam et al. (2018), Gil, A.J., Rodrigo-Moya, B., Morcillo-Bellido, J. (2018), yang menyatakan ada hubungan yang sangat kuat antara Inovasi organisasi dengan organisasi pembelajaran.

Perilaku kreatif-inovatif pada tingkat implementasi atau level praksis, merupakan faktor yang berharga dalam meningkatkan organisasi pembelajaran. Kreativitas dan inovasi menjadi dasar penguatan dan penerapan kompetensi kewirausahaan pemimpin dalam mengelola organisasinya. Penelitian Gil, A.J., Rodrigo-Moya, B., Morcillo-Bellido, J. (2018) tentang *the effect of leadership in the development of inovasi capacity: a organisasi pembelajaran perspective*, juga menunjukkan hal yang sama tentang adanya keterkaitan antara inovasi dengan budaya dan struktur pembelajaran.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian tentang *hospitals as organisasi pembelajarans: fostering inovasi through interactive learning*, oleh Dias, C., Escoval, A. (2015), yang menunjukkan bahwa kombinasi dari beberapa ciri organisasi dari organisasi pembelajar meningkatkan kapasitasnya untuk pengembangan inovasi. Organisasi yang diklasifikasikan sebagai organisasi pembelajaran lanjutan, memiliki peluang 5 kali lebih besar untuk mengembangkan inovasi daripada organisasi pembelajaran dasar. Fu, H.-W. (2017) dalam penelitiannya tentang *organizational learning and organization inovasi in the tourist hotels - an empirical study*, juga memperkuat hasil penelitian saat ini bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara inovasi organisasi dengan pembelajaran organisasi.

Salah satu tugas hotel adalah menjadikan hotel sebagai tempat belajar bagi karyawannya melalui membuat kesempatan belajar secara berkelanjutan, memajukan penyelidikan dan dialog, mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, menyusun sistem untuk menangkap dan memberikan pembelajaran, memberikan wewenang untuk memiliki visi kolektif, menghubungkan organisasi ke lingkungan, menggunakan pemimpin sebagai model dan pendukung pembelajaran pada individual, kelompok, dan level organisasi program rencana pembelajaran, sebagai faktor kunci kinerja hotel adalah memiliki manajemen hotel yang inovatif dalam membuat program-program menarik dalam semua aspek produk dan layanan hotel yang memanfaatkan teknologi informasi serta pendekatan yang personal agar hasilnya dapat maksimal, semakin inovatif manajemen hotel bintang 4, maka akan semakin meningkat upaya hotel untuk menciptakan kesempatan, program belajar yang menarik, kontinu, konsisten dan berkelanjutan.

6.2.8 Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS

menunjukkan koefisien pengaruh inovasi terhadap komitmen organisasional bernilai positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat diterima. Dengan demikian terbukti bahwa pada faktor inovasi memiliki pengaruh terhadap faktor komitmen organisasional pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur, semakin tinggi tingkat inovasi dari manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur, baik inovasi produk, inovasi layanan, maupun inovasi perubahan pasar, maka semakin kuat tingkat komitmen organisasional dari manajemen dan karyawannya.

Hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi teori Kotabe (2012:289) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi Inovasi produk yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian dari Im, T., Campbell, J.W., Jeong, J. (2016) yang menunjukkan iklim Inovasi terbukti memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim inovasi terbukti memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap komitmen organisasional bagi seluruh karyawan tanpa memandang level motivasi layanan publik mereka kepada pelanggan.

Di tengah persaingan ketat dalam industri hotel bintang 4, maka manajemen hotel harus inovatif dalam pengelolaan sumber daya manusia dan layanan hotel, dengan didukung oleh manajemen yang inovatif, maka pengelolaan sumber daya manusia dan hotel akan memiliki *competitive advantage* sehingga dapat memenangkan persaingan, salah satu faktor yang mendukung kinerja hotel adalah memiliki komitmen karyawan terhadap hotel, komitmen karyawan harus selalu diupayakan oleh manajemen hotel melalui pemberian imbalan kerja yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, apresiasi atas prestasi karyawan, serta memberikan motivasi bagi karyawan yang kurang produktif. Selain itu, manajemen hotel bisa menciptakan suasana yang nyaman bagi karyawan saat bekerja di hotel. Semakin inovatif upaya hotel dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberikan imbalan kerja yang menarik, semakin baik tingkat komitmen organisasional dari para karyawan hotel.

6.2.9 Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh inovasi terhadap organization performance

bernilai positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat diterima.

Hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi teori dari Urabe K (1988:34) dan undang-undang No 18 Tahun 2002 (2002) tentang Inovasi. Hasil ini membuktikan bahwa inovasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur. Berbagai inovasi yang dilakukan oleh manajemen hotel, baik itu inovasi produk, inovasi layanan, maupun inovasi perubahan pasar, akan menjadi faktor kuat penentu bagi meningkatnya kinerja hotel.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Ayhan karakaş, Yaşar ÖZ, Muhammet Raşit Yildiz (2017) tentang *the effect of inovasi activities on kinerja organisasi: a research on hotel businesses*, yang menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu metode persaingan terpenting perusahaan. Menjaga kinerja organisasi melalui kelangsungan usaha dalam kondisi persaingan yang ketat, penting bagi perusahaan untuk melakukan aktivitas inovatif untuk mengimbangi pasar. Hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk mengadopsi teknologi inovatif dan mengembangkan strategi yang lebih baik dan juga bisa menjadikan penyedia jasa perhotelan berbasis inovasi yang mampu meningkatkan kinerja hotel. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Yusak Anshori (2009) yang menyatakan bahwa inovasi memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur.

Indikator kinerja hotel bintang 4 umumnya adalah tingkat hunian kamar, efisiensi biaya, profit, pangsa pasar, retensi pelanggan, pelanggan baru, kepuasan pelanggan, proses layanan, proses produksi, layanan setelah *event*, program pelatihan, program motivasi dan program *updating* sistem informasi, masing-masing indikator tersebut memiliki strategi untuk mencapainya, salah satu upaya untuk pencapaian kinerja sesuai target adalah inovasi yang dilakukan yaitu melakukan upaya perubahan dan pengembangan dari produk hotel berupa pengembangan variasi dan penyajian makanan dan minuman, perubahan ruangan rapat, layanan reservasi, *check-in* dan *check-out*, pembayaran yang cepat dan akurat menggunakan perkembangan teknologi informasi masa kini, pengembangan pasar melalui *digital marketing*, semakin baik inovasi yang dilakukan oleh hotel maka kinerja hotel akan tercapai sesuai target yang ditentukan sebelumnya.

6.2.10 Organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh organisasi pembelajaran terhadap organization performance bernilai positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance pada hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat diterima.

Hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi teori dari Senge P (1990:56) dan Gales (1996:71. Hasil ini membuktikan bahwa organisasi pembelajaran merupakan faktor kuat dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur. Semakin tingginya kesadaran manajemen hotel dengan menyediakan banyak wadah bagi setiap karyawannya untuk meningkatkan kemampuannya melalui proses pembelajaran, akan menjadi faktor penentu bagi peningkatan kinerja hotel.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Ahsin Sidqi, Asep Hemawan, Zainal (2018) tentang *sustainable inovasi strategy and role of organisasi pembelajaran in improving business unit performance empirical study on electricity company in indonesia*, yang menyatakan bahwa organisasi pembelajaran memiliki peran yang penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi pembelajaran juga memediasi inovasi sehingga menjadi sumber pengetahuan dan kapabilitas baru yang dapat menghasilkan inovasi lebih berkualitas dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini juga sama dengan hasil penelitian Zahidul Karim dan Md. Mahfuzur Rahman (2018) tentang *the impact of organisasi pembelajaran on the performance of organizations and job satisfaction of employees*, yang menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara praktek organisasi pembelajaran dan kinerja organisasi. Semua dimensi organisasi pembelajar berkorelasi positif dengan kinerja organisasi yang lebih baik. Organisasi yang mempraktekkan organisasi pembelajaran menghasilkan kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja lebih tinggi. Organisasi akan memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan mengembangkan keunggulan bersaing dengan mempraktekkan organisasi pembelajaran yang efektif.

Kinerja hotel ditentukan oleh kemampuan dari karyawannya dalam melaksanakan tugas yang diemban oleh karyawan, dukungan hotel dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan karyawan menjadi motivasi karyawan mengikuti program pelatihan dan

pengembangan sumber daya manusia, beberapa caranya antara lain memberikan kesempatan belajar secara berkelanjutan, memajukan penyelidikan dan dialog, mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, menyusun sistem untuk menangkap dan memberikan pembelajaran, memberikan wewenang untuk memiliki visi kolektif, menghubungkan organisasi ke lingkungan, menggunakan pemimpin sebagai model dan pendukung pembelajaran pada individual, kelompok, dan level organisasi program rencana pembelajaran sehingga karyawan dengan sukarela mengikuti seluruh program yang dibuat oleh hotel bahkan karyawan sudah merasakan pelatihan dan program pengembangan sumber daya manusia sebagai kebutuhan.

Dengan dukungan manajemen hotel menjadikan hotel sebagai tempat belajar yang nyaman bagi karyawan, maka diharapkan kemampuan karyawan akan meningkat, kemampuan karyawan yang meningkat akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui layanan yang cepat, ramah, akurat dan dapat diandalkan guna kepuasan tamu, apabila tamu hotel merasa puas maka akan meningkatkan tingkat hunian kamar hotel dan retensi tamu ke hotel tersebut. Begitu pula dengan kemampuan kerja yang efisien dan efektif maka, biaya yang dikeluarkan akan efisien dan profit maksimal.

6.2.11 Komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan koefisien pengaruh komitmen organisasional terhadap organization performance bernilai positif namun tidak signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance pada hotel bintang 4 di Jawa Timur tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini tidak dapat mengonfirmasi teori dari Luthan (2006:224) dan Zumali C (2010:127). Hasil ini membuktikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang tidak dominan terhadap kinerja organisasi pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkan, Birsen Atakay (2019) tentang *the effect of organizational justice and komitmen organisasional on knowledge sharing and firm performance*, yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memengaruhi berbagi pengetahuan dan juga kinerja perusahaan.

Penelitian lain yang berbeda dengan hasil penelitian ini, yaitu Aysen Berberoglu, Hikmet Secim (2015) dalam penelitiannya tentang *komitmen*

organisasional and perceived kinerja organisasi among health care professionals, yang menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja organisasi.

Tidak signifikannya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi membuktikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang tidak dominan terhadap kinerja organisasi pada industri hotel bintang 4 di Jawa Timur, walaupun komitmen dari manajemen dan karyawan kuat terhadap organisasi hotel namun belum menjadi faktor dominan penentu bagi peningkatan kinerja hotel. Hal tersebut dapat terjadi karena kinerja hotel dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal, walaupun kondisi internal sudah baik yaitu berupa komitmen organisasional yang kuat, namun kondisi eksternal kurang mendukung yang disebabkan oleh kondisi eksternal hotel yang tidak normal atau terdapat kejadian luar biasa seperti pandemi dan bencana alam, maka kinerja hotel belum sesuai harapan.

Komitmen karyawan terhadap hotel memang merupakan faktor penting bagi hotel dalam mencapai kinerja hotel, komitmen karyawan yang dapat diupayakan oleh manajemen hotel melalui pemberian imbalan kerja yang memadai, apresiasi atas prestasi karyawan, memberikan motivasi bagi karyawan yang kurang produktif. Juga menciptakan suasana yang nyaman bagi karyawan saat bekerja di hotel. Upaya hotel memberikan dukungan agar tercipta komitmen karyawan terhadap hotel sehingga karyawan memiliki loyalitas, integritas yang tinggi, namun dengan loyalitas dan integritas karyawan yang tinggi belum menjadi faktor yang dominan untuk meningkatkan kinerja hotel karena ada beberapa faktor lain yang turut memengaruhi antara lain permintaan dan daya beli konsumen menurun serta kondisi eksternal hotel secara global sedang dalam kondisi kurang baik antara lain karena krisis yang disebabkan pandemi Covid 19.

6.3 Temuan Teoritis dan Praktis

6.3.1. Temuan Teoritis

Adapun temuan teoritis dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran. Semakin baik kepemimpinan kewirausahaan dari manajemen organisasi, maka kesadaran manajemen menjadikan organisasi sarana pembelajaran bagi karyawannya akan semakin baik.
2. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi sikap dan perilaku kepemimpinan kewirausahaan dari manajemen organisasi, maka semakin kuat tingkat komitmen dari manajemen dan karyawannya terhadap organisasi.
3. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap organization performance, walaupun sikap dan perilaku kepemimpinan kewirausahaan dari manajemen organisasi sudah baik namun belum menjadi faktor kuat penentu bagi peningkatan kinerja organisasi.
4. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran. Semakin baik proses rekrutmen karyawan yang dilaksanakan oleh manajemen organisasi, maka kesadaran manajemen menjadikan organisasi sebagai sarana belajar bagi karyawannya juga akan semakin baik.
5. Rekrutmen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, walaupun manajemen telah melakukan rekrutmen karyawan yang baik namun belum menjadi faktor dominan penentu bagi penguatan komitmen karyawan pada organisasi.
6. Rekrutmen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap organization performance, walaupun proses rekrutmen dilaksanakan dengan baik oleh manajemen organisasi namun belum menjadi faktor dominan penentu bagi peningkatan kinerja organisasi.
7. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran. Semakin baik inovasi yang dilakukan oleh manajemen organisasi, baik itu inovasi produk, inovasi layanan, maupun inovasi perubahan pasar, maka kesadaran manajemen menjadikan organisasi sebagai sarana belajar bagi karyawannya akan semakin mudah.
8. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi tingkat inovasi dari manajemen organisasi, baik inovasi produk, inovasi layanan, maupun inovasi perubahan pasar, maka semakin kuat tingkat komitmen organisasional dari manajemen dan karyawannya.

9. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance. Berbagai inovasi yang dilakukan oleh manajemen organisasi, baik itu inovasi produk, inovasi layanan, maupun inovasi perubahan pasar, akan menjadi faktor kuat penentu bagi meningkatnya kinerja organisasi.
10. Organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance. Semakin tingginya kesadaran manajemen organisasi dengan menyediakan banyak wadah bagi setiap karyawannya untuk meningkatkan kemampuannya melalui proses pembelajaran, akan menjadi faktor penentu bagi peningkatan kinerja organisasi tersebut.
11. Komitmen organisasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap organization performance, sehingga komitmen organisasional memiliki pengaruh yang tidak dominan terhadap kinerja organisasi.

6.3.2. Temuan Praktis

Temuan praktis yang diharapkan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Membangun organisasi pembelajaran yang kuat pada hotel bintang 4 di Jawa Timur bisa dilakukan dengan kepemimpinan kewirausahaan yang kuat, proses rekrutmen yang bagus, serta inovasi yang tinggi. Indikator kepemimpinan kewirausahaan yang menjadi perhatian utama adalah *able to motivate*, *achievement oriented*, dan *proactive*, indikator rekrutmen yang menjadi perhatian utama adalah pelaksanaan rekrutmen, sedangkan indikator inovasi yang menjadi perhatian utama adalah perubahan pasar. Dengan demikian, pemimpin yang pandai memotivasi, berorientasi pada prestasi, proaktif dalam kesehariannya, ditambah dengan proses pelaksanaan rekrutmen karyawan yang transparan dan manajemen hotel merancang strategi inovasi berbasis perubahan pasar, maka manajemen hotel akan lebih mudah untuk membangun organisasi pembelajaran yang kuat pada hotelnya. Perubahan pasar tidak hanya dilihat dari pengembangan segmen pasar berdasarkan geografi/ wilayah saja, akan tetapi hotel harus mengembangkan segmen pasar dari demografi dan psikografinya, karena setiap segmen pasar bisa jadi memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda. Untuk itu, inovasi yang akan dirancang hotel harus mengacu pada perbedaan setiap karakteristik pasar berdasarkan segmen-segmen sesuai target pasar hotel.
2. Memperkuat komitmen organisasional pada hotel bintang 4 di Jawa Timur bisa dilakukan dengan kepemimpinan kewirausahaan yang kuat dan inovasi yang tinggi, sedangkan rekrutmen pengaruhnya tidak signifikan. Indikator kepemimpinan kewirausahaan yang menjadi perhatian utama adalah *able to*

motivate, achievement oriented, dan proactive, sedangkan indikator inovasi yang menjadi perhatian utama adalah perubahan pasar. Dengan demikian, pemimpin yang pandai memotivasi, berorientasi pada prestasi, proaktif dalam kesehariannya, ditambah dengan rancangan strategi inovasi hotel berbasis perubahan pasar, maka manajemen hotel akan lebih mudah untuk membangun komitmen organisasional yang kuat pada sumber daya manusia yang dimiliki hotel.

3. Meningkatkan kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur bisa dilakukan dengan inovasi yang tinggi dan pembelajaran organisasi yang kuat, sedangkan kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, dan komitmen organisasional pengaruhnya tidak signifikan. Indikator inovasi yang menjadi perhatian utama adalah perubahan pasar, sedangkan indikator organisasi pembelajaran yang menjadi perhatian utama adalah *continuous learning*. Dengan demikian, organisasi dengan rancangan strategi inovasi berbasis perubahan pasar dan program pembelajaran yang dilakukan secara terus menerus (*continue*) kepada karyawan, akan menjadi faktor pendorong signifikan bagi peningkatan kinerja hotel, terutama dari aspek finansial serta aspek pembelajaran dan pertumbuhannya.
4. Meningkatkan kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur bisa dilakukan dengan meningkatkan kemampuan kepemimpinan kewirausahaan dan proses rekrutmen hanya apabila di mediasi oleh *organisasi pembelajaran*, atau dinamakan dengan *fully mediation*, artinya apabila manajemen hotel memiliki kepemimpinan yang berorientasi pada kewirausahaan dan memiliki proses rekrutmen karyawan yang bagus, akan mampu menciptakan organisasi pembelajaran yang kuat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi hotel terutama dari sisi kinerja finansial dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Berbeda dengan *organisasi pembelajaran, komitmen organisasional* ternyata tidak memediasi pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, dan inovasi terhadap kinerja organisasi hotel.
5. Meningkatkan kinerja organisasi pada hotel bintang 4 di Jawa Timur bisa dilakukan dengan meningkatkan inovasi saja, sehingga pengaruhnya bisa langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *organisasi pembelajaran*, dalam hal ini dinamakan dengan *partially mediation*. Kondisi ini menunjukkan bahwa hotel yang inovatif dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan pasar maka kinerja hotel akan meningkat, akan tetapi apabila manajemen hotel juga mengembangkan organisasi pembelajaran

yang kuat di internal lingkungan organisasinya, maka kinerja hotel akan lebih meningkat lagi, terutama dari sisi kinerja finansial dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Berbeda dengan *organisasi pembelajaran*, *komitmen organisasional* ternyata juga tidak memediasi pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, dan inovasi terhadap kinerja organisasi hotel.

6.4 Implikasi Penelitian

6.4.1. Implikasi Teoritik

Hasil penelitian ini dapat dianggap sebagai pengembangan teori manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan teori kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, inovasi, organisasi pembelajaran, komitmen organisasional, dan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini membawa implikasi secara teoritik, yaitu:

1. Hasil penelitian ini mendukung teori dan kajian empirik hasil penelitian terdahulu sehingga memperkuat teori dan hasil penelitian terdahulu yaitu: (1) kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran, (2) kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran, (4) inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran, (5) inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (6) inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance, (7) organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization performance.
2. Pengaruh antar variabel pada empat hipotesis yang tidak diterima akan menjadi input bagi penerapan suatu teori yang hasilnya bisa berbeda apabila karakteristik organisasinya berbeda, artinya pengaruh antar variabel yang dilaksanakan pada organisasi yang memiliki perbedaan jenis, kekuatan manajemen dan lingkungan internal dan eksternal, bisa mencapai hasil yang berbeda. Hal ini terbukti dari hasil penelitian ini bahwa ada empat hipotesis penelitian tidak mendukung teori dan hasil penelitian terdahulu yaitu: (1) kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (2) rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dan (4) komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

6.4.2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini membawa implikasi secara empirik bahwa untuk meningkatkan kinerja hotel bintang 4 di Jawa Timur bisa dilakukan dengan memperbaiki kepemimpinan kewirausahaan, memperbaiki proses rekrutmen, memperbaiki inovasi, membangun organisasi pembelajaran, dan memperkuat komitmen organisasi. Hotel yang memiliki pemimpin dengan gaya kewirausahaan, sistem rekrutmennya bagus, dan inovatif, maka akan terbangun organisasi dengan pembelajaran yang kuat dan komitmen organisasional semua anggota juga akan kuat, yang pada akhirnya hal tersebut merupakan faktor-faktor pendorong bagi meningkatnya kinerja hotel.

Berdasarkan hasil penelitian ini, secara praktis maka manajemen hotel bintang 4 Jawa Timur perlu meningkatkan kinerja organisasi hotelnya dengan memperhatikan temuan-temuan yang diuraikan sebelumnya berdasarkan langkah-langkah praktis di bawah ini.

- (1) Peningkatan kinerja organisasi hotel bintang 4 di Jawa Timur dapat ditingkatkan melalui perbaikan pengaruh dari kepemimpinan kewirausahaan yang harus melalui mediasi organisasi pembelajaran, artinya meningkatkan kualitas kepemimpinan kewirausahaan juga harus diiringi dengan membangun organisasi pembelajaran agar memiliki dampak yang kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi hotel. Peningkatan kinerja organisasi hotel tersebut dapat ditingkatkan lebih cepat melalui peningkatan indikator utama pada masing-masing kepemimpinan kewirausahaan maupun organisasi pembelajaran. Indikator-indikator tersebut adalah:
 - a. Indikator pada variabel kepemimpinan kewirausahaan terutama adalah *able to motivate*, *achievement oriented*, dan *proactive*, karena ketiga indikator ini walaupun sudah dinilai baik akan tetapi kontribusinya sangat besar terhadap kualitas kepemimpinan kewirausahaan di organisasi hotel, sehingga memperbaiki ketiga indikator tersebut, walaupun perbaikannya kecil, akan mampu membentuk pemimpin yang berjiwa kewirausahaan tinggi, sehingga akan berdampak pada pembangunan organisasi pembelajaran yang semakin kokoh, yang pada akhirnya kinerja organisasi hotel akan meningkat.
 - b. Indikator pada variabel organisasi pembelajaran terutama adalah *continuous learning*, karena memiliki nilai bobot yang hampir sama dengan *empowerment*, akan tetapi kondisi saat ini masih dinilai lebih rendah, sehingga memperbaiki *continuous learning* melalui pemberian wadah-wadah peningkatan kompetensi diri karyawan, akan berkontribusi besar pada pembentukan organisasi pembelajaran yang

kuat di hotel, sehingga akan memengaruhi peningkatan kinerja organisasi hotel.

- (2) Peningkatan kinerja organisasi hotel bintang 4 di Jawa Timur juga dapat ditingkatkan melalui perbaikan pengaruh dari sistem rekrutmen karyawan yang juga harus melalui mediasi organisasi pembelajaran, artinya memperbaiki sistem rekrutmen juga harus diiringi dengan membangun organisasi pembelajaran yang baik agar memiliki dampak yang kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi hotel. Peningkatan kinerja organisasi hotel tersebut dapat ditingkatkan lebih cepat melalui peningkatan indikator utama pada masing-masing variabel rekrutmen maupun organisasi pembelajaran. Indikator-indikator tersebut adalah:
 - a. Indikator pada variabel rekrutmen terutama adalah pelaksanaan rekrutmen, karena selain paling penting dalam sistem rekrutmen juga saat ini masih dinilai paling rendah dibandingkan indikator lainnya, sehingga memperbaiki pelaksanaan rekrutmen semakin baik dan semakin transparan, akan berkontribusi besar pada proses rekrutmen itu sendiri, sehingga akan berdampak pada organisasi pembelajaran yang terbangun semakin kokoh, yang pada akhirnya kinerja organisasi hotel akan meningkat.
 - b. Indikator pada variabel organisasi pembelajaran terutama adalah *continuous learning*, melalui melalui pemberian wadah-wadah peningkatan kompetensi diri karyawan, akan berkontribusi besar pada pembentukan organisasi pembelajaran yang kuat di hotel, sehingga akan memengaruhi peningkatan kinerja organisasi hotel.
- (3) Peningkatan kinerja organisasi hotel bintang 4 di Jawa Timur juga dapat ditingkatkan melalui inovasi saja, atau juga melalui mediasi organisasi pembelajaran, artinya inovasi mampu secara langsung meningkatkan kinerja organisasi hotel, dan apabila juga ditambah dengan pembangunan organisasi pembelajaran yang kuat maka kinerja organisasi hotel akan lebih meningkat lagi. Peningkatan kinerja organisasi hotel tersebut dapat ditingkatkan lebih cepat melalui peningkatan indikator utama pada masing-masing variabel inovasi maupun organisasi pembelajaran. Indikator-indikator tersebut adalah:
 - a. Indikator pada variabel inovasi terutama adalah inovasi berdasarkan perubahan pasar, karena memiliki nilai bobot yang hampir sama dengan perubahan layanan, akan tetapi kondisi saat ini inovasi perubahan layanan sudah diimplementasikan dengan sangat baik, dan inovasi

perubahan pasar masih dinilai jauh di bawahnya. Dengan demikian, inovasi yang mengadopsi perubahan pasar, akan berkontribusi besar pada proses rekrutmen itu sendiri dan juga kinerja organisasi hotel yang semakin meningkat.

- b. Indikator pada variabel organisasi pembelajaran terutama adalah *continuous learning*, melalui melalui pemberian wadah-wadah peningkatan kompetensi diri karyawan, akan berkontribusi besar pada pembentukan organisasi pembelajaran yang kuat di hotel, sehingga akan memengaruhi peningkatan kinerja organisasi hotel.

6.4.3. Kontribusi bagi Pengembangan Ilmu Ekonomi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi terhadap pengembangan ilmu ekonomi, yaitu bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam industri perhotelan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji model tentang pengaruh *kepemimpinan* kewirausahaan, rekrutmen, dan inovasi terhadap organisasi pembelajaran, komitmen organisasional, dan kinerja organisasi, dan hasilnya menunjukkan bahwa model yang di uji dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa model dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai model untuk memperkuat fondasi bisnis dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi hotel bintang 4 di Jawa Timur. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menambahkan referensi baru di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang adanya bukti empirik bahwa rekrutmen dapat memengaruhi organisasi pembelajaran.

6.4.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan hasil penelitian ini, berdasarkan hasil kajian setelah melakukan pengujian dan analisis terhadap semua data yang ada. Disadari belum mampu menjawab secara tuntas keterkaitan pengaruh antar variabel. Keterbatasan penelitian ini disebabkan:

1. Dasar hubungan teoritik masih baru, khususnya yang berkaitan dengan keterkaitan antara rekrutmen dan organisasi pembelajaran. Walaupun pada hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa rekrutmen mampu memengaruhi organisasi pembelajaran secara signifikan, akan tetapi masih perlu ditelaah lebih lanjut dalam penelitian-penelitian selanjutnya mengenai keterkaitan antara rekrutmen dan organisasi pembelajaran dengan obyek penelitian pada hotel berbintang atau industri sejenis.
2. Sampel hotel bintang 4 pada penelitian ini berasal dari Kota Surabaya, Kota Malang, Kota Batu, dan Trawas Kabupaten Mojokerto, yang tentunya memiliki karakteristik yang berbeda. Hotel di Kota Surabaya dan Kota

Malang dekat dengan pusat industri dan jasa, sedangkan hotel di Trawas dan Kota Batu dekat dengan destinasi wisata. Karakteristik yang berbeda tersebut, bisa memberikan pengaruh yang berbeda pada hasil model penelitian, apabila model di analisis secara *multigroup* pada setiap lokasi