

KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KINERJA ORGANISASI DIMODERASI GENDER PADA HOTEL BINTANG EMPAT DI JAWA TIMUR

Mohammad Soleh

Universitas Muhammadiyah Surabaya

ABSTRACT

This study aims to analyze the moderating effect of the gender of the leader on the influence of entrepreneurial leadership and innovation on organizational learning and organizational performance at four-star hotels in East Java. Explanatory research is used as a research approach. The sample unit is the CEO and heads of departments at four-star hotels in East Java, with 71 people. Proving the hypothesis uses the Partial Least Square-SEM (PLS-SEM) technique. Research findings show that entrepreneurial leadership and innovation influence organizational learning, innovation, and organizational learning, impacting organizational performance, but not entrepreneurial leadership. Finally, male leaders are more robust in leadership, innovative, and have better learning organizations, which are vital in improving hotel performance.

Keywords : entrepreneurial leadership; innovation; learning organization; organizational performance; gender.

Correspondence to : mohammadsoleh@um-surabaya.ac.id

ABSTRAK

Studi ini bertujuan menganalisis efek moderasi dari jenis kelamin pimpinan pada pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi terhadap organisasi pembelajaran dan kinerja organisasi pada hotel bintang empat di Jawa Timur. Explanatory research digunakan sebagai pendekatan penelitian. Unit sampel adalah CEO dan kepala bagian pada hotel bintang empat di Jawa Timur, dengan sebanyak 71 orang. Pembuktian hipotesis menggunakan teknik Partial Least Square-SEM (PLS-SEM). Temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran, inovasi dan organisasi pembelajaran selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi, namun tidak untuk kepemimpinan kewirausahaan. Terakhir, pimpinan laki-laki lebih kuat dalam kepemimpinan, lebih inovatif, dan organisasi pembelajarannya lebih baik, sehingga lebih kuat dalam mendorong peningkatan kinerja hotel.

Kata Kunci : kepemimpinan kewirausahaan; inovasi; organisasi pembelajaran; kinerja; organisasi; gender.

Riwayat Artikel:

Received : 4 Agustus 2023
Revised : 28 Agustus 2023
Accepted : 01 September 2023

PENDAHULUAN

Pemulihan sektor pariwisata dan ekonomi kreatif semakin menguat pasca pandemi meski belum mencapai level prapandemi. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) pada triwulan I 2023 secara kumulatif mencapai 2,5 juta kunjungan atau naik 508,87% dibandingkan periode sama tahun 2022. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) pun memprediksi kunjungan wisman hingga akhir tahun ini bisa menembus kurang lebih sebanyak 9 juta kunjungan.

Sektor pariwisata merupakan salah satu penopang perekonomian Indonesia dan menjadi penyumbang devisa utama. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) dalam laporan *Tourism Trends and Policies 2022* menyebutkan pada 2019, sektor pariwisata menyumbang 5,0% dari pendapatan domestik bruto (PDB) Indonesia. Namun, hantaman pandemi Covid-19 di 2020 mengakibatkan turunnya kontribusi pariwisata terhadap PDB sebesar 56% yaitu menjadi hanya 2,2% dari total ekonomi.

Berbagai upaya untuk membangkitkan sektor pariwisata yang mati suri selama pandemi berbuah manis. Pada 2022, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) maupun wisatawan nusantara (wisnus) berhasil melampaui target. Kemenparekraf mencatat pada 2022 terdapat kunjungan wisman sebanyak 5,5 juta kedatangan atau di atas target yang sejumlah 1,8- 3,6 juta kedatangan. Sedangkan pergerakan wisnus mencapai 800 juta perjalanan atau di atas target yang sebesar 550 juta perjalanan.

Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Sandiaga Salahuddin Uno mengatakan tingginya capaian sektor pariwisata pada tahun 2022 mendorong Kemenparekraf untuk menaikkan target tahun 2023 menjadi dua kali lipat.

Seiring antusiasme sektor pariwisata pada triwulan I 2023, pemerintah memutuskan untuk menaikkan target kunjungan wisman menjadi 8,5 juta kunjungan dari semula 3,5 juta hingga 7,4

juta kunjungan. Dengan proyeksi perolehan devisa naik menjadi US\$6 miliar dari sebelumnya yang ditargetkan sebesar US\$ 2,07-5,95 miliar. Serta target mobilitas wisnus sebesar 1,2-1,4 miliar perjalanan. (<https://kemenkeu.go.id>)

Memasuki bulan keempat tahun 2023, kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) di Indonesia mencapai 865,81 ribu kunjungan. Jumlah ini turun tipis 0,39 persen dibandingkan April 2023 (month to month) dan naik 276,31 persen dibandingkan bulan yang sama pada tahun lalu (year on year). Wisman yang berkunjung ke Indonesia pada April 2023 didominasi oleh wisman yang berasal dari Malaysia (17,01 persen), Australia (12,69 persen), dan Singapura (11,24 persen).

Secara kumulatif, kunjungan wisman pada Januari hingga April 2023 meningkat 393,83 persen dibandingkan periode yang sama tahun 2022. Peningkatan kunjungan ini utamanya tercatat pada pintu bandara Ngurah Rai dan Soekarno Hatta, masing-masing meningkat sebesar 1.819,01 persen dan 441,24 persen.

Tingkat Penghunian Kamar (TPK) di hotel bintang pada April 2023 mencapai 41,37 persen, naik 7,14 poin secara year on year (y-on-y) dan turun 4,88 poin secara month to month (m-to-m). Sementara itu, TPK hotel nonbintang pada April 2023 mencapai 21,87 persen, meningkat 4,47 poin secara y-on-y dan 0,61 poin secara m-to-m. Ratarata lama tamu menginap di hotel bintang mengalami kenaikan sebesar 0,01 poin dibandingkan tahun lalu, yaitu mencapai 1,63 hari. (<https://www.bps.go.id/>)

"Di Jawa Timur terdapat 1.516 destinasi wisata, ada 596 desa wisata yang siap menerima kedatangan wisatawan," kata Gubernur Jatim Khofifah Indar Parawansa saat membuka Bursa Pariwisata 2023 di Surabaya, Jumat (3/3/2023) malam

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Jatim, kunjungan wisatawan mancanegara pada April 2023 melalui pintu masuk Bandara Juanda Surabaya mencapai 12.361. Jumlah itu meningkat 16,03 persen dibandingkan bulan sebelumnya sebanyak 10.653 kunjungan.

Kunjungan wisatawan mancanegara ke Jatim pada April 2023 juga meningkat dibandingkan April tahun lalu sebanyak 1.468 kunjungan. Kenaikannya signifikan, yakni mencapai 742,03 persen. Bahkan, secara umum pola kedatangan wisatawan mancanegara ke Jatim pada April selama tiga tahun terakhir menunjukkan kecenderungan naik seiring meredanya pandemi Covid-19. (<https://www.kompas.id/>)

Kabar baiknya, semakin banyak wisatawan lokal dan mancanegara yang berkunjung ke Jawa Timur, tercermin dari tingkat hunian hotel berbintang yang terus meningkat. Hal ini mendukung gagasan bahwa hunian hotel berkorelasi langsung dengan jumlah kedatangan pengunjung. Konflik geopolitik antara Rusia dan Ukraina, yang berpotensi memicu bencana dunia dan membatasi jumlah pengunjung internasional tahun ini, merupakan salah satu kesulitan utama yang masih dihadapi bisnis hotel. Kenaikan harga BBM juga meningkatkan biaya transportasi sehingga menurunkan daya beli masyarakat. Tentunya hal ini akan berdampak pada kecenderungan masyarakat untuk menggunakan jasa hotel.

Fakta bahwa semakin banyak tempat tidur tersedia di hotel-hotel berbintang di Jawa Timur sementara tingkat hunian meningkat secara alami menimbulkan persaingan antar perusahaan dan dapat menyebabkan perang harga. Karena industri perhotelan menjadi semakin kompetitif, manajemen hotel harus menerapkan teknologi baru dengan lebih cepat. Setiap hotel dapat menggunakan berbagai strategi untuk menarik pengunjung menggunakan fasilitasnya untuk mempertahankan tingkat hunian yang diperoleh sebelumnya, termasuk pengurangan harga, penambahan fasilitas/hadiah, dan peningkatan kualitas layanan.

Unsur penting yang mempengaruhi keberhasilan kinerja hotel adalah pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi merupakan sebuah program perencanaan dan proses jangka panjang yang membawa transformasi dan perubahan dalam budaya organisasi melalui penerapan penelitian maupun teori berdasarkan Teknologi Informasi dan Ilmu Pengetahuan

(Tetra Hidayati, Pengembangan dan Perubahan Organisasi, 2020)

Peningkatan pengetahuan, kompetensi, produksi, kepuasan, pendapatan, hubungan interpersonal, kerja tim, dan hasil yang diinginkan lainnya seperti itikad baik yang bermanfaat bagi orang, kelompok, tim, komunitas, wilayah, negara, atau seluruh negara adalah beberapa variabel yang berkontribusi.

Manajemen harus melibatkan seluruh pegawai secara aktif dalam program pengembangan organisasi, peran pengembangan organisasi sebagai katalisator transformasi organisasi semakin sulit dipertahankan. Organisasi harus mampu berperan sebagai perancang program pengembangan dan sebagai fasilitator dari semua bagian individu di dalam organisasi agar mampu mengatur pertumbuhannya sendiri. Rencana pengembangan organisasi harus dibuat berdasarkan keadaan saat ini dan mengarah pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Akibatnya, struktur organisasi dapat menjadi alat manajemen yang berguna dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Research gap pada studi ini dapat dirumuskan melalui studi-studi terdahulu, seperti Soost (2021) dan Naciti (2021). Kaitan gender pemimpin dengan kinerja organisasi telah menjadi topik baru yang menarik dalam bidang manajemen dan sosiologi. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mencari hubungan antara jenis kelamin pemimpin (pria atau wanita) dan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

Soost (2021) dan Naciti (2021) menjelaskan, ada perbedaan gaya kepemimpinan antara pria dan wanita. Pemimpin pria cenderung lebih dominan dan otoriter, sementara pemimpin wanita cenderung lebih partisipatif dan inklusif. Gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi dinamika tim dan budaya organisasi. Diversitas dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan yang beragam secara gender dapat membawa perspektif yang berbeda dalam pengambilan keputusan. Tim yang dipimpin oleh kombinasi pemimpin pria dan wanita mungkin lebih mampu

mempertimbangkan berbagai sudut pandang, yang pada gilirannya dapat mengarah pada keputusan yang lebih holistik dan efektif. Kemampuan mengatasi konflik, penelitian menunjukkan bahwa pemimpin wanita memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengatasi konflik dan membangun hubungan yang harmonis dalam tim, ini bisa berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Penting juga untuk terus mendukung kesetaraan gender dan mengurangi gender bias dalam dunia profesional seperti industri perhotelan, sehingga memungkinkan semua individu untuk berkembang dan berkontribusi secara adil tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin.

Perilaku organisasi mengacu pada studi tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi berinteraksi di dalam lingkungan kerja. Definisi dari perilaku organisasi mencakup analisis dan pemahaman tentang bagaimana orang berperilaku di dalam konteks organisasi, serta bagaimana perilaku ini mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. (Robbins & Judge, 2007).

Beberapa poin penting dalam definisi perilaku organisasi adalah studi tentang lingkungan kerja serta tujuan dan efektivitas organisasi. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku organisasi, hal ini mencakup budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut, norma-norma sosial, serta sistem insentif dan sanksi. Sementara tujuan dan Efektivitas Organisasi: Studi perilaku organisasi bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan, dan bagaimana perilaku individu dan kelompok berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. (Griffin & Moorhead, 2007).

Dengan memahami perilaku organisasi, para pemimpin dan manajer dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif bagi karyawan.

Kepemimpinan kewirausahaan adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan

pada karakteristik dan sikap seorang pemimpin yang berperan sebagai seorang pengusaha. Kepemimpinan kewirausahaan menekankan pada inovasi, kreativitas, pengambilan risiko, dan visi jangka panjang untuk mengarahkan organisasi menuju pertumbuhan dan kesuksesan. (Rauch et al., 2009)

Beberapa karakteristik utama dari teori entrepreneurial leadership adalah inovasi, kreativitas, pengambilan risiko, visioner, dan proaktif. (Shepherd & Patzelt, 2011).

Kepemimpinan kewirausahaan memberikan pandangan yang berharga tentang bagaimana seorang pemimpin dapat membantu mendorong inovasi dan pertumbuhan organisasi melalui sikap dan tindakan kewirausahaan.

Inovasi adalah konsep yang menggambarkan bagaimana perubahan baru dan ide-ide kreatif dapat dihasilkan, diterapkan, dan berhasil dalam konteks organisasi atau masyarakat. Teori inovasi mencakup aspek-aspek seperti proses inovasi, faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi, jenis-jenis inovasi, serta dampak inovasi terhadap kinerja organisasi. (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

Dalam industri perhotelan, inovasi mencakup konsep dan pendekatan yang berfokus pada pengembangan, penerapan, dan penyesuaian inovasi dalam layanan, manajemen operasional, dan pengalaman tamu di hotel. Industri perhotelan yang sangat kompetitif dan terus berkembang memerlukan adopsi inovasi untuk tetap relevan dan memberikan pengalaman yang unik bagi para tamu.

Beberapa konsep dan teori inovasi dalam industri perhotelan meliputi inovasi layanan, inovasi teknologi, inovasi keberlanjutan, dan inovasi desain dan pengalaman tamu (Gössling, Scott, & Hall, 2020).

Organisasi pembelajaran adalah konsep yang menekankan pentingnya organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi guna mencapai tujuan jangka panjangnya. Dalam konteks industri perhotelan, teori ini berfokus pada pengembangan budaya belajar di dalam hotel dan memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh untuk meningkatkan kualitas

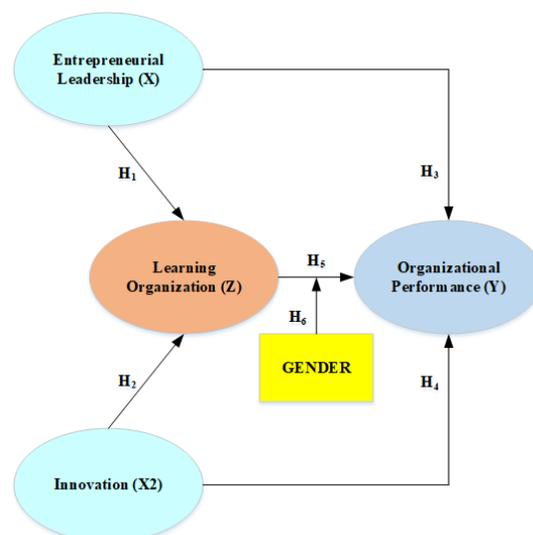
layanan, efisiensi operasional, dan menciptakan pengalaman yang lebih baik bagi tamu. (Senge, 1990).

Teori kinerja organisasi dalam bidang perhotelan mencakup berbagai kerangka kerja dan pendekatan yang digunakan untuk menganalisis, mengukur, dan meningkatkan kinerja hotel. Teori yang relevan dalam konteks ini adalah Model Balanced Scorecard (BSC): BSC adalah kerangka kerja yang menyediakan pandangan holistik terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan indikator kinerja dari berbagai perspektif, termasuk perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan & Norton, 1992).

Berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC), kinerja organisasi didefinisikan sebagai pencapaian hasil yang diinginkan dalam mencapai tujuan strategis organisasi melalui pengukuran dan analisis indikator kinerja dari berbagai perspektif yang saling terkait.

Dengan menganalisis kinerja organisasi dari perspektif BSC, gambaran komprehensif bagaimana organisasi berkinerja dan sejauh mana pencapaian tujuan strategis dapat tercapai. Pendekatan BSC membantu organisasi tetap fokus pada tujuan jangka panjangnya sambil memastikan keseimbangan antara berbagai aspek penting kinerja yang saling terkait.

Model konseptual pada penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Explanatory research digunakan sebagai pendekatan penelitian, karena peneliti ingin menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel. Pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu 26 hotel bintang 4 di Jawa Timur yang telah mendapatkan sertifikasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Disbudpar Jatim). Unit analisis adalah pimpinan atau manajemen hotel, dapat terdiri dari Manajer Umum atau Asisten Manajer dan Kepala Departemen.

Teknik pengumpulan data menggunakan survei, dengan jumlah kuesioner yang terkumpul sebanyak 71 kuesioner. Teknisnya, peneliti memberikan tautan kuesioner kepada sampel dengan terlebih dahulu menghubunginya melalui nomor *WhatsApp* mereka. Tautan kuesioner berupa *link* yang tersambung ke aplikasi *Google Form*. Pendekatan ini dipilih karena peneliti dan responden sudah saling mengenal dan terkumpul dalam satu asosiasi yang sama, sehingga membuat respons responden dalam menjawab kuesioner adalah tinggi. Selanjutnya, teknik analisis yang digunakan adalah PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS v.4.

HASIL PENELITIAN

Hasil Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas pada setiap item pernyataan menghasilkan nilai korelasi 0,561-0,959 yang signifikan pada alfa 5% ($\text{Sig.} \leq 0,05$), nilai corrected item-total correlation pada setiap item pernyataan memiliki rentang antara 0,513-0,941 ($\text{semuanya} \geq 0,30$), sehingga diputuskan semua item dinyatakan valid untuk mengukur variabel kepemimpinan kewirausahaan, inovasi, organisasi pembelajaran, dan kinerja organisasi.

Hasil konsistensi internal (reliabilitas) pada setiap variabel menghasilkan nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0,972; 0,949; 0,939; dan 0,916 ($\geq 0,60$), sehingga item yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan kewirausahaan, inovasi, organisasi pembelajaran, dan kinerja organisasi dinyatakan reliabel.

Statistik Deskriptif

Sebagian besar pimpinan hotel bintang 4 di Jawa Timur adalah laki-laki, berusia antara 41 dan 45 tahun, menikah, memiliki dua anak, sarjana, dan pengalaman lebih dari sembilan tahun di industri perhotelan. Dibandingkan dengan pemimpin perempuan, mayoritas pemimpin laki-laki memiliki keunggulan uniknya masing-masing. Pemimpin laki-laki cenderung berpikir lebih logis, to the point, membuat keputusan lebih bijak, suka berbicara berdasarkan fakta (bukan opini), dan berpikir lebih umum saat mengembangkan tujuan strategis yang tegas. Mereka juga lebih stabil secara emosional, yang membantu mereka mempertahankan profesionalisme di tempat kerja. Selain itu, pemimpin perempuan mendapat manfaat dari empati yang lebih besar, ketepatan dalam pendelegasian tugas, dan multitasking.

Namun, pemimpin perempuan sering kali tidak stabil secara emosional, mudah tersinggung, dan tidak mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan rumah.

Mayoritas manajer hotel berusia antara 41 dan 45 tahun, yang merupakan rentang usia ideal untuk kepemimpinan. Tipe pemecah masalah berada dalam rentang usia 40-60 tahun dan memiliki pengalaman hidup yang substansial. Mayoritas manajer hotel memiliki pengalaman lebih dari sembilan tahun, menikah, memiliki anak, dan memiliki diploma dan gelar. Sebagian besar dari mereka menikah dan memegang gelar yang lebih tinggi, mengingat usia dewasa dan pengalaman profesional yang luas.

Selanjutnya, deskripsi setiap item pernyataan menggunakan kategori berikut:

Mean 1.0 - \leq 1.80	: Sangat Tidak Setuju (STS)
Mean 1.8 - \leq 2.6	: Tidak Setuju (TS)
Mean 2.6 - \leq 3.40	: Netral (N)
Mean 3.4 - \leq 4.20	: Setuju (S)
Mean 4.2 - \leq 5.00	: Sangat Setuju (SS)

Hasil deskripsi setiap variabel disajikan pada Tabel 1, menjelaskan penilaian responden pada setiap indikator variabel kepemimpinan kewirausahaan, inovasi, organisasi pembelajaran, dan kinerja organisasi. Pemimpin atau manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur menilai tinggi pada setiap indikator variabel. Secara keseluruhan, 6 dari 17 indikator mendapat penilaian sangat setuju, dan 11 lainnya mendapat penilaian setuju. Tidak ada indikator dengan penilaian sangat tidak setuju, tidak setuju, 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	Mean Item	Mean Indikator	Level	
<i>Entrepreneurial Leadership (X1)</i>	<i>Able to Motivate (X1.1)</i>	Kesesuaian penerapan sistem target pada setiap bagian	4,37	4,31 (SS)	SS
		Pembelajaran secara kontinu kepada karyawan	4,25		SS
	<i>Visionary (X1.2)</i>	Pemahaman manajemen tentang gambaran masa depan bisnis	4,25	4,22 (SS)	SS
		Kemampuan manajemen dalam menjelaskan visi misi hotel kepada orang lain	4,21		SS
		Kemahiran manajemen dalam menyampaikan harapan diri tentang bisnis perhotelan kepada orang lain	4,23		SS
		Kemampuan manajemen dalam menjelaskan prospek bisnis hotel secara meyakinkan	4,20		S
	<i>Proactive (X1.3)</i>	Setiap kejadian yang ada di lingkungan hotel dapat direspons secara positif oleh manajemen	4,23	4,26 (SS)	SS
		Kemampuan manajemen membaca peluang pasar	4,28		SS
		Kecepatan manajemen merespons perubahan pasar	4,31		SS
	<i>Innovativeness (X1.4)</i>	Sikap proaktif manajemen menindaklanjuti peluang bisnis	4,23	4,28 (SS)	SS
		Sikap aktif manajemen mencari ide baru yang inovatif	4,38		SS
		Manajemen mengajak musyawarah pada setiap permasalahan	4,34		SS
		Kebebasan karyawan menciptakan ide produk baru	4,13		S
	<i>Risk Taking (X1.5)</i>	Dorongan kreativitas karyawan menciptakan produk baru	4,25	3,70 (S)	SS
		Kesediaan manajemen menanggung risiko kerugian waktu	3,80		S
		Kesediaan manajemen menanggung risiko kerugian finansial	3,69		S
	<i>Achievement Oriented (X1.6)</i>	Kesediaan manajemen menanggung risiko kerugian sosial	3,62	4,18 (S)	S
		Perhatian manajemen dalam bisnis perhotelan	4,17		S
		Kemampuan manajemen dalam mendelegasikan tugas	4,20		S
		Pengawasan manajemen pada pekerjaan dari hulu hingga hilir	4,21		SS
	<i>Persistence (X1.7)</i>	Fleksibilitas pada rencana bila ada saran yang lebih tepat	4,15	4,22 (SS)	S
Daya tahan manajemen menghadapi tekanan pekerjaan		4,21	SS		
Tindakan konkret manajemen saat menghadapi hambatan		4,18	S		
Kegigihan manajemen dalam mengatasi kesulitan		4,23	SS		
<i>Innovation (X2)</i>	<i>Product Change (X2.1)</i>	Daya tahan manajemen menghadapi tantangan pekerjaan	4,24	4,22 (SS)	SS
		Upaya hotel untuk merenovasi fasilitas kamar disesuaikan dengan perubahan kebutuhan pasar	4,24		SS
		Upaya hotel mengembangkan variasi makanan dan minuman	4,30		SS
	<i>Service Change (X2.2)</i>	Upaya hotel mengubah fasilitas <i>function</i> dan <i>meeting room</i> disesuaikan perubahan kebutuhan pasar	4,11	4,19 (S)	S
		Hotel berupaya mengembangkan layanan pemasaran	4,25		SS
		Hotel berupaya mengembangkan layanan <i>Food and Beverage</i>	4,18		S
	<i>Market Change (X2.3)</i>	Hotel berupaya mengembangkan layanan di <i>Banquet</i>	4,13	4,07 (S)	S
		Hotel berupaya memperluas segmen pasar	4,15		S
		Hotel berupaya memperluas jangkauan pasar	4,07		S
<i>ng Organi</i>	<i>Learning (Z.1)</i>	Hotel berupaya memperluas demografi pasar	4,00	4,17 (S)	S
		Hotel memberi kesempatan yang sama untuk belajar	4,25		SS
		Hotel membuka meja dialog dengan karyawan	4,11		S
		Hotel mendorong adanya kolaborasi antar bagian	4,15		S

Indikator	Pernyataan	Mean Item	Mean Indikator	Level
<i>Dialogue</i> (Z.2)	Kegiatan memupuk rasa bangga karyawan pada profesi	4,24	4,18 (S)	SS
	Pintu dialog tentang imbalan atas pekerjaan	4,11		S
<i>Empowerment</i> (Z.3)	Memupuk rasa bangga karyawan pada organisasi	4,17	4,20 (S)	S
	Hotel senantiasa memuji keberhasilan tim	4,23		SS
<i>Financial</i> (Y.1)	Pencapaian okupansi kamar hotel sesuai target	3,38	3,47 (S)	N
	Kesesuaian biaya operasional hotel dengan anggaran	3,65		S
	Pencapaian laba operasional hotel sesuai anggaran	3,39		N
<i>Customers</i> (Y.2)	Upaya hotel untuk memperluas pangsa pasar	4,13	4,17 (S)	S
	Upaya hotel untuk meningkatkan loyalitas pelanggan	4,18		S
	Upaya hotel untuk mendapatkan pelanggan baru	4,21		SS
<i>Internal Business Process</i> (Y.3)	Pelayanan hotel yang memadai	4,11	4,10 (S)	S
	Hotel memiliki standar proses produk yang memadai	4,11		S
	Layanan <i>check out</i> cukup praktis	4,07		S
<i>Learning and Growth</i> (Y.4)	Program pelatihan yang kontinu	3,96	3,99 (S)	S
	Program imbalan kerja yang sesuai	3,93		S
	Peningkatan sistem informasi hotel secara berkala	4,07		S

Tabel 1 menjelaskan penilaian responden pada setiap indikator variabel kepemimpinan kewirausahaan, inovasi, organisasi pembelajaran, dan kinerja organisasi. Pemimpin atau manajemen hotel bintang 4 di Jawa Timur menilai tinggi pada setiap indikator variabel. Secara keseluruhan, 6 dari 17 indikator mendapat penilaian sangat setuju, dan 11 lainnya mendapat penilaian setuju. Tidak ada indikator dengan penilaian sangat tidak setuju, tidak setuju, atau netral. Perspektif keuangan, pengambilan risiko, dan komitmen berkelanjutan merupakan tiga indikator yang dinilai paling rendah dibandingkan indikator lainnya.

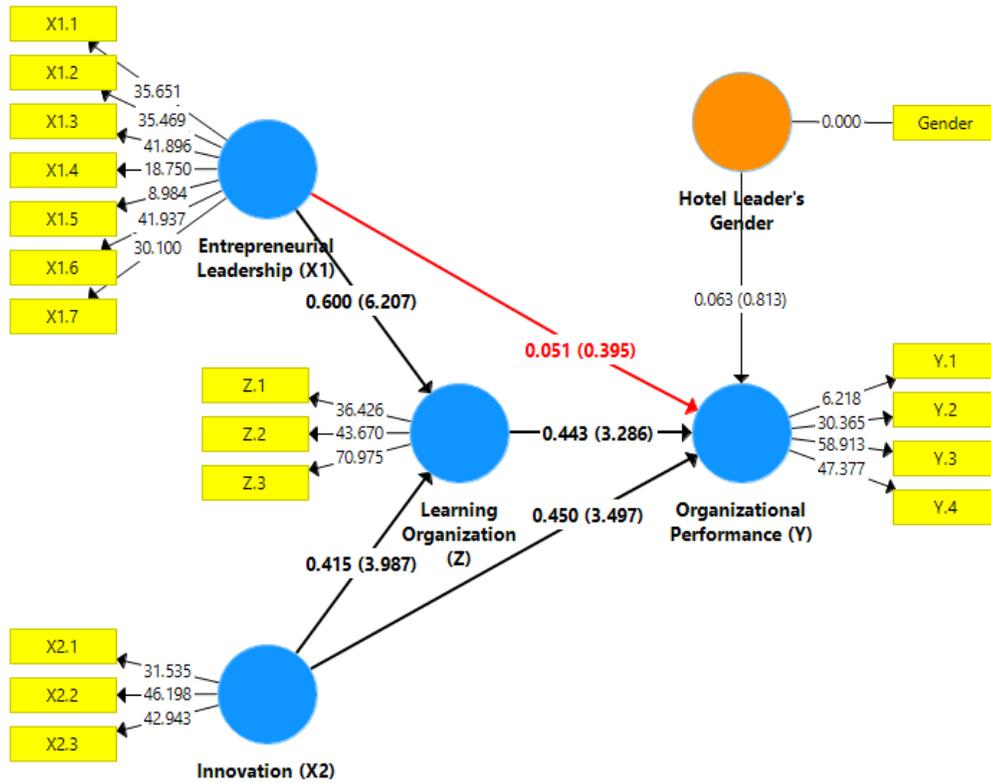
Hasil Estimasi Model PLS-SEM

Pada model konseptual dengan variabel moderator, maka estimasi model

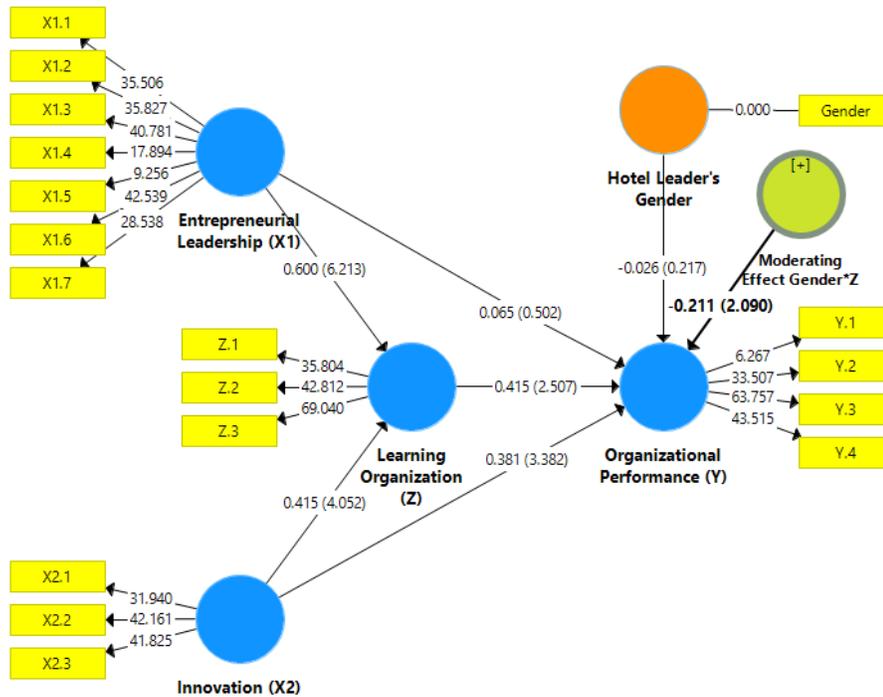
pada PLS-SEM dilakukan dengan dua tahap, yaitu estimasi model utama (Gambar 2) dan estimasi model moderasi (Gambar 3).

Hasil estimasi model utama (Gambar 2) digunakan untuk analisis signifikansi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total, sedangkan analisis signifikansi pengaruh moderasi menggunakan estimasi model moderasi (Gambar 3).

Interpretasi hasil PLS-SEM dilakukan dengan 2 tahapan, yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas pada setiap konstruk, sedangkan *inner model* digunakan untuk mengetahui kecocokan model dan menganalisis signifikansi pengaruh antar variabel.



Gambar 2.
 Hasil Estimasi PLS *Bootstrapping* Tahap 1 (Model Utama)



Gambar 3.
 Hasil Estimasi PLS *Bootstrapping* Tahap 2 (Model Moderasi)

PLS-SEM: Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model terdiri dari tiga bagian, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Hasil evaluasi outer model disajikan pada Tabel 2.

Evaluasi pertama adalah *convergent validity* yang menunjukkan seberapa besar bobot indikator dalam mengukur variabelnya. 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 indikator memenuhi validitas konvergen dan dinyatakan valid dalam mengukur variabel kepemimpinan kewirausahaan, inovasi, organisasi pembelajaran, dan kinerja organisasi.

Evaluasi kedua adalah validitas diskriminan, yang dinilai dengan *fornell-*

larcker criterion dan HTMT. Tabel 2 menunjukkan nilai *Fornell-Larcker Criterion* (tercetak tebal), nilainya lebih besar dari nilai korelasi antar variabel, sehingga semua indikator pada setiap variabel dinyatakan memenuhi validitas diskriminan. Nilai HTMT antar variabel juga lebih kecil dari batas 0,90 yang menunjukkan variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Evaluasi ketiga adalah reliabilitas komposit, yang menunjukkan nilai *Composite Reliability* pada setiap variabel lebih dari 0,70, artinya pengukuran variabel kepemimpinan kewirausahaan, inovasi, organisasi pembelajaran, dan kinerja organisasi dinyatakan memiliki keandalan yang baik (*good reliability*).

TABEL 2. Evaluasi Outer Model

Konstruk	Indikator	Outer Loading	T Statistics	P Values	AVE
Entrepreneurial Leadership (X1)	<i>Able to Motivate</i> (X1.1)	0,909	35,651	0,000	0,761
	<i>Visionary</i> (X1.2)	0,887	35,469	0,000	
	<i>Proactive</i> (X1.3)	0,921	41,896	0,000	
	<i>Innovativeness</i> (X1.4)	0,871	18,750	0,000	
	<i>Risk Taking</i> (X1.5)	0,664	8,984	0,000	
	<i>Achievement Oriented</i> (X1.6)	0,929	41,937	0,000	
	<i>Persistence</i> (X1.7)	0,904	30,100	0,000	
Innovation (X2)	<i>Product Change</i> (X2.1)	0,914	31,535	0,000	0,836
	<i>Service Change</i> (X2.2)	0,921	46,198	0,000	
	<i>Market Change</i> (X2.3)	0,909	42,943	0,000	
Learning Organization (Z)	<i>Continuous Learning</i> (Z.1)	0,921	36,426	0,000	0,880
	<i>Dialogue</i> (Z.2)	0,935	43,670	0,000	
	<i>Empowerment</i> (Z.3)	0,957	70,975	0,000	
Organizational Performance (Y)	<i>Financial</i> (Y.1)	0,598	6,218	0,000	0,718
	<i>Customers</i> (Y.2)	0,896	30,365	0,000	
	<i>Internal Business Process</i> (Y.3)	0,936	58,913	0,000	
	<i>Learning and Growth</i> (Y.4)	0,913	47,377	0,000	

Fornell-Larcker Criterion

	X1	X2	Z	Y
X1	0,873			
X2	0,293	0,914		
Z	0,722	0,591	0,938	
Y	0,483	0,714	0,728	0,847

HTMT

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2	0,310			
Z	0,763	0,637		
Y	0,539	0,798	0,795	

Konstruk	Indikator		Outer Loading	T Statistics	P Values	AVE
Composite Reliability						
X1 = 0,957	X2 = 0,939	Z = 0,956	Y = 0,908			

PLS SEM: Evaluasi Inner Model

Evaluasi *inner model* terdiri dari evaluasi *R-square* dan *Q-square*, *f2 effect size*, dan *model fit*. Evaluasi *inner model* disajikan pada Tabel 3.

TABEL 3. Evaluasi Inner Model

Variabel Endogen	R ²	Q ²
Learning Organization (Z)	0,678	0,546
Organizational Performance (Y)	0,657	0,421
<i>f</i> ² effect size terhadap Y: X1 = 0,003 X2 = 0,360 Z = 0,184		
<i>Model fit</i> (SRMR) = 0,073 (< 0,08)		

Evaluasi pertama pada *inner model* adalah menginterpretasikan nilai R² dan Q². Nilai R² memiliki kategori substansial 0,75; moderat 0,50; dan lemah 0,25. Sementara nilai Q² menunjukkan relevansi prediksi dengan ukuran relatif 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan relevansi variabel independen adalah kecil, sedang, atau besar dalam memprediksi variabel dependen. (Hair et al., 2017).

Evaluasi selanjutnya adalah *f2 effect size*, yang mencerminkan seberapa besar kontribusi variabel eksogen terhadap R² variabel endogennya. Nilai *f2* terbesar terdapat pada inovasi (0,360), menunjukkan variabel yang paling besar kontribusinya terhadap perubahan nilai kinerja organisasi adalah inovasi, kemudian organisasi pembelajaran (0,184), dan kepemimpinan kewirausahaan (0,003).

Evaluasi ketiga adalah analisis kecocokan model, yang menunjukkan seberapa cocok model dengan data. Hair et al. (2017:208) menjelaskan, nilai SRMR kurang dari 0,08 menandakan model *good fit*. Hasil penilaian kesesuaian model memberikan nilai SRMR sebesar 0,073 (<0,08), yang menunjukkan model yang

dikembangkan dalam penelitian ini memiliki kecocokan model yang baik (*good fit*).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan pada jalur pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh moderasi. Pada setiap pengujian hipotesis, hipotesis dapat diterima apabila jalur pengaruh adalah signifikan dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 atau *p-value* lebih kecil dari 5%.

Hasil analisis pengaruh langsung menunjukkan kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran. Inovasi dan organisasi pembelajaran juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun ada satu hipotesis yang ditolak yaitu pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi.

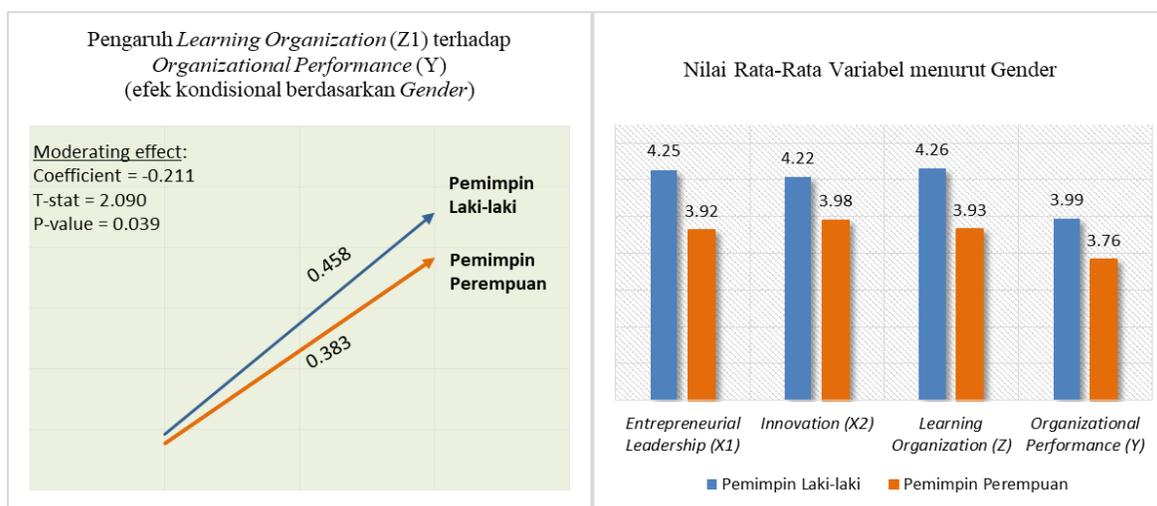
Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan pembelajaran organisasi secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan kewirausahaan dan semakin tinggi inovasi, maka semakin baik organisasi pembelajaran, dan semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Organisasi pembelajaran memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, menunjukkan percuma mencoba meningkatkan kinerja organisasi dengan hanya bermodalkan kepemimpinan kewirausahaan namun tanpa memperhatikan organisasi pembelajaran. Kondisi berbeda pada inovasi yang jenis mediasinya adalah mediasi parsial, artinya inovasi saja mampu meningkatkan kinerja organisasi, namun apabila organisasi pembelajaran juga diperhatikan, maka peningkatan kinerja organisasi akan lebih tinggi lagi.

TABEL 4. Ringkasan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Dan Moderasi

Jalur Pengaruh	Coef.	Stdev	T-stat	P-values	Keterangan
Jalur Pengaruh Langsung					
<i>Entrepreneurial Leadership (X1) → Learning Organization (Z)</i>	0,600	0,097	6,207	0,000	H ₁ diterima
<i>Entrepreneurial Leadership (X1) → Organizational Performance (Y)</i>	0,051	0,128	0,395	0,693	H ₂ ditolak
<i>Innovation (X2) → Learning Organization (Z)</i>	0,415	0,104	3,987	0,000	H ₃ diterima
<i>Innovation (X2) → Organizational Performance (Y)</i>	0,450	0,129	3,497	0,001	H ₄ diterima
<i>Learning Organization (Z) → Organizational Performance (Y)</i>	0,443	0,135	3,286	0,001	H ₅ diterima
Jalur Pengaruh Tidak langsung					
X1 → Z → Y	0,266	0,083	3,183	0,002	Signifikan
X2 → Z → Y	0,184	0,083	2,209	0,028	Signifikan
Jalur Pengaruh Moderasi					
Interaksi Gender*Z → Y	-0,211	0,101	2,090	0,039	H ₆ diterima

Hasil analisis pengaruh moderasi gender menunjukkan pengaruh signifikan, artinya jenis kelamin pimpinan memoderasi pengaruh organisasi pembelajaran terhadap

kinerja organisasi hotel. Bentuk moderasi gender tersebut dapat diperjelas dengan analisis *multigroup* seperti pada Gambar 4.

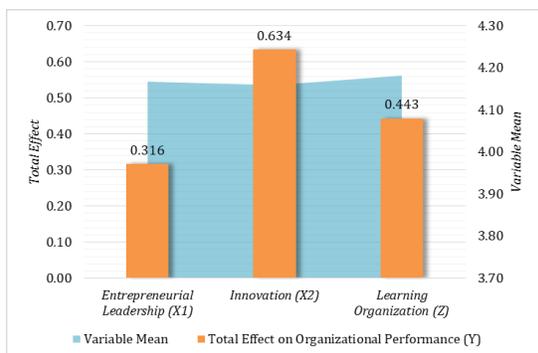


Gambar 4. Efek Moderasi Gender

Gambar 4 menunjukkan pengaruh moderasi diketahui signifikan dengan nilai koefisien -0,211; T-stat $\geq 1,96$, dan p-value $\leq 0,05$, ini menunjukkan memoderasi pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi. Pada pemimpin hotel laki-laki, pengaruh organisasi pembelajaran akan semakin kuat dalam meningkatkan kinerja organisasi, terlihat slope mengalami kenaikan

dari 0,383 pada hotel dengan pemimpin perempuan, menjadi 0,458 pada hotel dengan pemimpin laki-laki, hal ini memberikan arti bahwa hotel dengan pemimpin laki-laki akan mampu memberikan dampak nyata pada menguatnya pengaruh organisasi pembelajaran dalam meningkatkan kinerja hotel. Hal ini juga dikuatkan dari grafik batang yang menunjukkan pemimpin laki-

laki memiliki kualitas yang lebih tinggi, baik dalam kepemimpinan kewirausahaan, inovasi, organisasi pembelajaran, maupun kemampuan meningkatkan kinerja organisasi.



Gambar 5.

Total Effect terhadap Kinerja Organisasi

Selanjutnya akan dilakukan analisis total effect sebagai petunjuk bagi peneliti untuk menentukan skala prioritas perbaikan variabel dalam rangka meningkatkan kinerja hotel, hasilnya disajikan pada Gambar 5.

Hasil analisis efek total dapat digunakan untuk merumuskan skala prioritas dalam rangka mendorong kinerja hotel bintang 4 di Jawa Timur, yaitu:

Prioritas 1 : innovation

Inovasi adalah prioritas pertama karena dampak keseluruhannya terhadap kinerja hotel adalah paling besar. Hotel harus terus berinovasi menyesuaikan perkembangan kebutuhan pasar, baik dalam inovasi produk maupun inovasi layanan.

Prioritas 2 : learning organization

Organisasi pembelajar menjadi perhatian kedua. Setelah pandemi, ketika iklim pasar telah berubah dari sebelumnya, hotel harus terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Prioritas 3 : entrepreneurial leadership

Kepemimpinan wirausaha merupakan prioritas ketiga yang memiliki pengaruh terbesar terhadap keberhasilan hotel. Penciptaan organisasi pembelajaran oleh hotel dengan kepemimpinan kewirausahaan yang efektif bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen hotel harus mampu melihat peluang, menilainya, dan menanggapi perubahan pasar.

PEMBAHASAN

Penelitian Sidqi, dkk. (2018) dan Nyukorong (2016), yang juga menekankan peran kepemimpinan kewirausahaan dalam membina organisasi pembelajar mendukung kesimpulan penelitian ini dengan kesimpulan Thornberry (2006). Menurut Cogler dan Brigham (2004), kepemimpinan wirausaha tidak memiliki dampak yang terlihat pada kinerja organisasi. Helm dan Zyl (2007) juga menemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki dampak yang kecil namun terlihat pada kinerja perusahaan. Namun, hasil penelitian ini bertentangan langsung dengan Aldas (2020) dan Rahim et al. (2015), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Menurut temuan penelitian Syam et al. (2018), Gil, A.J., Rodrigo-Moya, B., Morcillo-Bellido, J. (2018), Dias, C., Escoval, A. (2015), dan Fu, H.-W. (2017), ada hubungan yang sangat kuat antara inovasi organisasi dan pembelajaran organisasi. Inovasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajar. Penelitian oleh Karakaş, Yaşar, Yildiz (2017) dan Yusak Anshori (2009) bahwa inovasi berdampak besar pada kinerja hotel konsisten dengan gagasan bahwa inovasi juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Organisasi pembelajaran memiliki dampak besar terhadap kinerja organisasi, menurut Sidqi et al. (2018) dan Karim & Rahman (2018), yang juga mengidentifikasi hubungan yang menguntungkan antara organisasi pembelajaran dan kinerja organisasi (Imamoglu et al., 2019). Dalam studi mereka tentang komitmen organisasi dan kinerja organisasi di kalangan petugas kesehatan, Berberoglu dan Secim (2015) juga menemukan hubungan yang signifikan antara kedua faktor tersebut.

Berkaitan dengan gender pemimpin, hasil penelitian ini mendukung Soost (2021) dalam penelitiannya tentang “*gender and organizational performance in business succession*”, yang menjelaskan bahwa Pemimpin wanita memiliki pendapatan yang relatif sama dengan pemimpin laki-laki,

namun dalam aspek produktivitas penjualan, pemimpin perempuan memiliki produktivitas yang lebih rendah dibandingkan pemimpin laki-laki. Pemimpin perempuan mampu mengelola bisnis sama baiknya dengan pemimpin laki-laki, walaupun produktivitas yang lebih rendah. Naciti (2021) dalam penelitiannya tentang “*Gender diversity and organizational performance*” dalam sektor hospitality juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa pemimpin laki-laki memiliki kemampuan yang sedikit lebih baik dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Walaupun secara umum pemimpin laki-laki cenderung lebih produktif yang memiliki dampak lebih kuat untuk mendorong kinerja organisasi, namun dalam divisi-divisi tertentu, pemimpin perempuan tampil lebih cakap, seperti untuk bagian manajer HRD, manajer keuangan, dan manajer *food and beverage*.

SIMPULAN

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran, inovasi berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran, inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, organisasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, namun kepemimpinan kewirausahaan pengaruhnya tidak signifikan dalam mendorong kinerja organisasi. Organisasi pembelajaran juga mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi terhadap kinerja organisasi.

Terakhir, gender memoderasi pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi. Pada pemimpin hotel laki-laki, organisasi pembelajaran pengaruhnya lebih kuat dalam meningkatkan kinerja organisasi dibandingkan pemimpin hotel perempuan. Pemimpin perempuan memiliki kemampuan mengelola organisasi sama baiknya dengan pemimpin laki-laki, walaupun dengan produktivitas yang sedikit lebih rendah.

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran dari peneliti adalah berikut. Pertama,

promosikan peningkatan inovasi. Inovasi sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung atau tidak langsung melalui dorongan organisasi pembelajaran. Untuk berkembang pada periode pasca-Covid-19, inovasi sangat penting untuk sektor perhotelan.

Kedua, menciptakan organisasi pembelajaran sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan, terutama untuk menciptakan inisiatif pembelajaran jangka panjang. Manajemen hotel dapat menerapkan inisiatif budaya termasuk rotasi pekerjaan, pelatihan, pembinaan, permainan bisnis, dan simulasi pekerjaan untuk menumbuhkan budaya organisasi pembelajaran.

Ketiga, meningkatkan gaya kepemimpinan kewirausahaan pada level manajerial, khususnya pada bidang inisiatif, motivasi, dan perilaku yang berorientasi pada prestasi. Akibat pandemi, beberapa hotel harus memangkas stafnya secara signifikan, dan profesi tertentu sudah mulai tergantikan oleh teknologi. Namun, hal ini berdampak buruk pada pola pikir dan sikap karyawan. Untuk melakukan ini, pemimpin harus mampu memotivasi karyawan untuk terus berubah dari waktu ke waktu menjadi lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Brigham, E., & Houtson, J. (2004). *Dasardasar Manajemen Keuangan* (10 ed.). (Ali. Akbar Yulianto, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.

- Dias, C., & Escoval, A. (2015). Hospitals as learning organizations: fostering innovation through interactive learning. *Quality Management in Health Care*, 24(1), 52–59.
- Dosi, G. (2008). *The nature of the innovative process*. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221-238). Pinter Publishers.
- Ferdinand, Augusty, (2014). *Metode Penelitian Manajemen*, 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.
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 694–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (Eds.). (2020). *Innovation in Sustainable Tourism: International Case Studies*. Routledge.
- Griffin, (2004). *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta.
- 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.
- <https://www.bps.go.id> diakses 28 Juli, 2023
- <https://kemenkeu.go.id> diakses 28 Juli, 2023
- <https://www.kompas.id> diakses 28 Juli, 2023
- 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>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karakaş, A., Öz, Y., & Yıldız, M. R. (2017). The Effect of Innovation Activities on Organizational Performance: A Research on Hotel Businesses. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(1), 49–59. www.jrtr.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).
- Naciti, V. (2021). Gender diversity and organizational performance: An empirical analysis on healthcare organizations. *Mecosan Journal*, (120), pp. 45-61. DOI 10.3280/MESA2021-120004.
- Nyukorong, R., & Quisenberry, W. (2016). Character Traits Of Effective Executives: A Phenomenological Study Of Ceos In Ghana. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(20), 69. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2016.V12N20P69>
- Rahim, H. L., Abidin, Z. Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance. *International Academic Research*

- Journal of Business and Technology*, 1(2), 193–200
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Robbins, S. & Coulter, M. 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Indeks.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Serrat, O. (2009). *Building a Learning Organization*. Asian Development Bank.
- 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.
- Soost, C. (2021). Gender and organizational performance in business succession. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33 (1), pp. 93-122. DOI 10.1080/08276331.2019.1692765
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Syam, H., Akib, H., Patonangi, A. A., & Guntur, M. (2018). Principal Entrepreneurship Competence Basedon Creativity and Innovation in the Context of Learning Organizations in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3).
- Tetra Hidayati, Pengembangan dan Perubahan Organisasi, 2020
- Thornberry, N. (2006). *Lead Like an Entrepreneur*. McGraw-Hill Education. <https://mhebooklibrary.com/doi/book/10.1036/9780071631693?contentTab=true>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Zyl, H. J. C. van, & Mathur-Helm, B. (2007). Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on SouthAfrica's small tourism business performance. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 17–24. <https://doi.org/10.4102/SAJBM.V38I2.580>.