

ANALISA HUBUNGAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* DALAM MENINGKATKAN *FINANCIAL PERFORMANCE* PADA SEKTOR PERHOTELAN DI JAWA TIMUR

Hanna Yunike dan Saarce Elsy Hatane

Mahasiswa Program Studi Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: elsyehat@peter.petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *competitive advantage*, *competitive advantage* terhadap *financial performance*, dan *learning organization* terhadap *financial performance* pada sektor perhotelan di Jawa Timur. Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi software *SmartPLS* untuk mengolah data-data kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *competitive advantage*, *competitive advantage* terhadap *financial performance*, *learning organization* terhadap *financial performance*, tetapi *competitive advantage* tidak dapat memediasi hubungan antara *learning organization* dan *financial performance*.

Kata kunci: *Learning Organization*, *Competitive Advantage*, dan *Financial Performance*.

ABSTRACT

The purposes of this research was to know the positive and significant influence of learning organization towards competitive advantage, competitive advantage towards financial performance, and learning organization towards financial performance on hospitality sector in East Java. The data analysis technique in this research used Partial Least Square (PLS) with calculation process assisted by SmartPLS software application program to process the questionnaires data. The results of this research showed there was positive and significant influence of learning organization towards competitive advantage; competitive advantage towards financial performance; learning organization towards financial performance; but competitive advantage was able to mediate the relationship between learning organization and financial performance.

Keywords: *Learning Organization*, *Competitive Advantage*, and *Financial Performance*.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang begitu kompetitif saat ini, menuntut perusahaan saling bersaing satu sama lain untuk dapat meningkatkan atau mengembangkan usahanya. Perkembangan persaingan ini tidak hanya sebatas persaingan lokal, namun sudah merambah pada persaingan global. Perkembangan persaingan dalam dunia bisnis sekarang ini semakin pesat, sehingga memicu perusahaan harus selalu membuat terobosan baru atau inovasi baru untuk mempertahankan eksistensi dan untuk mencapai tingkat pertumbuhan tertentu.

Jadi, setiap perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain untuk memikat pelanggan mereka.

Menurut Njuguna (2009), dalam membangun *competitive advantage* suatu organisasi dapat melakukan proses pembelajaran organisasi (*organization learning*). *Learning organization* adalah cara organisasi agar terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru pada organisasi (Garvin, 2008). Menurut Marsick dan Watkins (2003) *learning organization* memiliki

tujuh dimensi, yaitu menciptakan kesempatan belajar terus menerus (*continuous learning*), mengembangkan penyelidikan dan diskusi (*inquiry dan dialogue*), mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim (*team learning*), menyusun sistem untuk menangkap dan membagikan pembelajaran (*embedded system*), memberikan kewenangan kepada karyawan untuk mencapai visi bersama (*empowerment*), menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (*system connection*), dan menyediakan kepemimpinan strategik untuk pembelajaran (*strategic leadership*). Hal ini menegaskan bahwa *learning organization* sangat penting bagi suatu organisasi sebagai proses pembelajaran yang dapat meningkatkan *competitive advantage* dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitive ini.

Selain itu kinerja keuangan perusahaan (*financial performance*) merupakan salah satu faktor yang dapat menilai suatu perusahaan. Menurut Carton (2004) kinerja keuangan adalah ukuran dari perubahan keadaan keuangan suatu organisasi, atau hasil keuangan yang dihasilkan dari keputusan manajemen dan pelaksanaan keputusan oleh anggota organisasi. Dengan dimilikinya *competitive advantage* yang baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan pula kinerja keuangan perusahaan tersebut.

Penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antara *competitive advantage* dipengaruhi oleh *learning organization* adalah penelitian yang dilakukan oleh Njuguna (2009). Mereka menyimpulkan bahwa *learning organization* dapat menjadi sumber *competitive advantage* yang berkelanjutan. Sedangkan penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antara *competitive advantage* dengan *firm performance* adalah penelitian yang dilakukan oleh Cater dan Pucko (2005), Ariyawardana (2003), dan Martinette (2006), mereka menyimpulkan bahwa *competitive advantage* yang diterapkan suatu perusahaan berpengaruh secara positif terhadap *firm performance* perusahaan tersebut.

Penelitian ini berfokus pada sektor perhotelan yang ada di Jawa Timur. Berdasarkan data dari BPS (Badan Pusat Statistik) tentang jumlah akomodasi hotel bintang menurut provinsi pada tahun 2014, menerangkan bahwa provinsi Jawa Timur menempati posisi hotel terbanyak kelima se-Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa Jawa Timur memiliki peranan yang penting dalam sektor industri perhotelan di Indonesia. Selain itu karena banyaknya daerah di Jawa Timur yang memiliki pengembangan bisnis pariwisata yang potensial. Seperti yang kita tahu, sektor perhotelan dan sektor pariwisata merupakan hal yang saling berkaitan. Oleh karena itu sektor

perhotelan merupakan aspek yang mendukung sektor pariwisata, karena suatu daerah pariwisata yang dikunjungi oleh wisatawan akan membutuhkan tempat penginapan.

Selain itu Jawa Timur merupakan propinsi dengan jumlah penduduk terbanyak setelah Jawa Barat, dimana Surabaya yang merupakan ibu kota propinsi Jawa Timur dan yang juga merupakan kota terbesar kedua setelah Jakarta, kini menjadi kota metropolis serta telah menjadi pusat bisnis, perdagangan dan industri. Hal ini membuat para pebisnis membutuhkan tempat menginap terkait bisnis mereka.

Berdasarkan pengembangan penelitian di atas penelitian ini mencoba melihat hubungan positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *competitive advantage* dan *competitive advantage* terhadap *financial performance*. Sehingga judul penelitian ini adalah "Analisa Hubungan *Learning Organization* terhadap *Competitive Advantage* dalam meningkatkan *Financial Performance* pada sektor Perhotelan di Jawa Timur"

Pengertian *Learning Organization*

Lingkungan bisnis yang berkembang terus menerus, menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik lagi. Maka dari itu organisasi perlu menerapkan *learning organization*, dimana dapat meningkatkan kebutuhan untuk belajar dan melakukan pembelajaran dalam organisasi, atau dapat dikatakan untuk mengembangkan organisasi.

Menurut Garvin, Edmondson, & Gino (2008) *learning organization* adalah cara organisasi agar terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru pada organisasi. Sedangkan menurut Watkins & Marsick (2003) *learning organization* adalah sebuah organisasi yang terus menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah.

Pada penelitian ini menggunakan tujuh dimensi *learning organization* menurut Marsick & Watkins (2003). Tiga dimensi yang pertama adalah tentang pembelajaran individu dan kolaboratif, dua dimensi berikutnya berkonsentrasi pada kepemimpinan, dan dua dimensi terakhir adalah tentang struktur di alam.

Beda *Learning Organization* dan *Organizational Learning*

Menurut Ortenblad (2001) seperti yang dikutip oleh Hishamuddin, et al (2012) mengatakan bahwa *learning organization* dan *organization learning* merupakan dua konsep yang saling berhubungan dan dapat digunakan bergantian. Dimana *organization learning* fokus pada orang yang berlatih pembelajaran dalam organisasi, sedangkan *learning organization* berfokus pada pengetahuan mana yang harus dikumpulkan dan dibagi dalam organisasi. Sedangkan menurut Tsang (1997) seperti yang dikutip oleh Hishamuddin, et al (2012) mengatakan bahwa *learning organization* dan *organization learning* merupakan dua konsep yang berbeda tetapi mirip. Dimana *organizational learning* adalah pendekatan *descriptive* dari strategi pengembangan organisasi, sedangkan *learning organization* fokus pada pendekatan *prescriptive* terhadap praktek pembelajaran dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan Tsang, *organizational learning* fokus pada “bagaimana organisasi belajar?” dimana *learning organization* fokus pada pertanyaan “Bagaimana seharusnya sebuah organisasi belajar?”.

Indikator *Learning Organization*

Menurut Marsick dan Watkins (2003), terdapat tujuh dimensi LO, yaitu *create continuous learning opportunities, promote inquiry and dialogue, encourage collaboration and team learning, empower people toward a collective vision, create systems to capture and share learning, connect the organization to its environment, dan provide strategic leadership for learning.*

Pengertian *Competitive Advantage*

Competitive advantage merupakan suatu kemampuan yang sangat penting didalam organisasi. Dengan *competitive advantage* organisasi memiliki suatu elemen yang berbeda, yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya yang dapat menciptakan posisi yang kuat dipasar, serta dapat menarik pelanggan atau customer. Banyak para ahli yang mempercayai bahwa dengan *competitive advantage* dapat memberikan keuntungan bagi organisasi.

Competitive advantage adalah kompetensi atau kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan yang membedakannya dengan pesaing sehingga perusahaan dapat mempertahankan posisinya (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao, 2006).

Indikator *Competitive Advantage*

8 dimensi CA menurut Ramaswami, Bhargava and Srivastava (2004), yaitu *develop differentiated products, market sensing, collaboration with partner, focus on high value customer, market responsiveness, customer as assets, information transparency, dan (networked) supply chain leadership.*

Pengertian *Financial Performance*

Kinerja keuangan perusahaan (*financial performance*) merupakan salah satu faktor yang dapat menilai suatu perusahaan. Menurut Carton (2004) kinerja keuangan adalah ukuran dari perubahan keadaan keuangan suatu organisasi, atau hasil keuangan yang dihasilkan dari keputusan manajemen dan pelaksanaan keputusan oleh anggota organisasi. Penelitian ini menggunakan empat pengukuran kinerja dari teori Lopez, Peon & Ordas (2005), yaitu *sales growth, sales margin, profit growth, dan profitability.*

Indikator *Financial Performance*

Menurut Lopez, Peon, & Ordas (2005) terdapat empat dimensi FP, yaitu *sales growth, sales margin, profit growth, dan profitability.*

Hubungan *Learning Organization* dengan *Competitive Advantage*

Kondisi dimana lingkungan bisnis yang berubah secara terus menerus, kompetitif, serta berkembang sangat pesat, menuntut setiap perusahaan untuk cepat beradaptasi menyesuaikan keadaan lingkungan dengan tujuan untuk tetap dapat bertahan hidup. Dengan *learning organization* membantu perusahaan menyesuaikan situasi yang ada untuk tetap kompetitif dalam dunia bisnis. Menurut penelitian Njuguna (2009) menyatakan bahwa *learning organization* merupakan sumber dalam pembentukan keunggulan kompetitive (*competitive advantage*). *Competitive advantage* merupakan kompetensi atau kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan yang membedakannya dengan pesaing sehingga perusahaan dapat mempertahankan posisinya (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao, 2006). *Learning organization* yang baik dapat menghasilkan *competitive advantage* yang baik pula. Penelitian yang dilakukan oleh Djonlagic, Delic, dan Kovacevic-Rahmanovic (2013), menunjukkan bahwa *learning organization* merupakan konsep yang penting

untuk pembentukan *competitive advantage*. Penelitian lainnya adalah yang dilakukan oleh Mahmood dan Hanafi (2013), menunjukkan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *competitive advantage*.

H1 : Mengetahui pengaruh positif dan signifikan dari *Learning Organization* terhadap *Competitive Advantage*

Hubungan *Competitive Advantage* dengan *Financial Performance*

Dalam suatu perusahaan *competitive advantage* sangatlah dibutuhkan. Dengan pengembangan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) membuat perusahaan memiliki nilai lebih atau keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya, sehingga dapat memikat pelanggan untuk memilihnya. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail, Rose, Abdullah, and Uli (2010) yang menunjukkan bahwa umur perusahaan secara signifikan mempengaruhi antara *competitive advantage* terhadap *financial performance*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Cater & Pucko (2005) yang menunjukkan bahwa *competitive advantage* melalui the internal sources of *competitive advantage* lebih berpengaruh kuat terhadap *firm performance* dibandingkan melalui the external sources of *competitive advantage*. Dengan dimilikinya *competitive advantage* yang baik mempengaruhi *financial performance* suatu perusahaan, dimana *financial performance* merupakan salah satu indikator dalam menilai suatu perusahaan.

H2 : Mengetahui pengaruh positif dan signifikan dari *Competitive Advantage* terhadap *Financial Performance*

Hubungan *Learning Organization* dengan *Financial Performance*

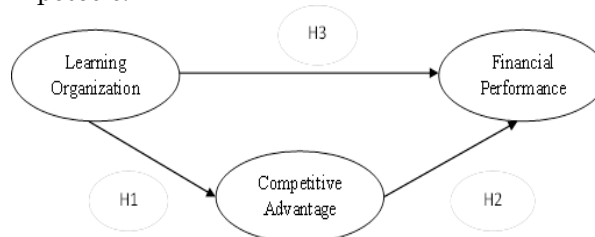
Sebuah *learning organization* dapat membekali organisasi dengan pengetahuan yang efisien dan efektif untuk tetap dapat kompetitif dalam dunia bisnis. Sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Kinerja keuangan perusahaan (*financial performance*) merupakan salah satu faktor yang dapat menilai suatu perusahaan. Menurut Demers (2009) tentang hubungan *learning organization* dan *financial performance*, mengatakan bahwa penerapan karakteristik dari *learning organization* memberikan pengaruh terhadap *financial performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Martinette

(2012) dan Mahmood dan Hanafi (2013), menunjukkan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance*, dan *learning orientation* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *competitive advantage*. Dan ada hubungan moderasi antara *learning orientation* dengan *business performance* melalui *competitive advantage*.

H3 : Mengetahui pengaruh positif dan signifikan dari *Learning Organization* terhadap *Financial Performance*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh analisa pengaruh *learning organization* terhadap *competitive advantage* dalam meningkatkan *financial performance* pada sektor perhotelan di Jawa Timur. Penelitian ini tergolong tipe penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*. Berikut model analisis hipotesis:



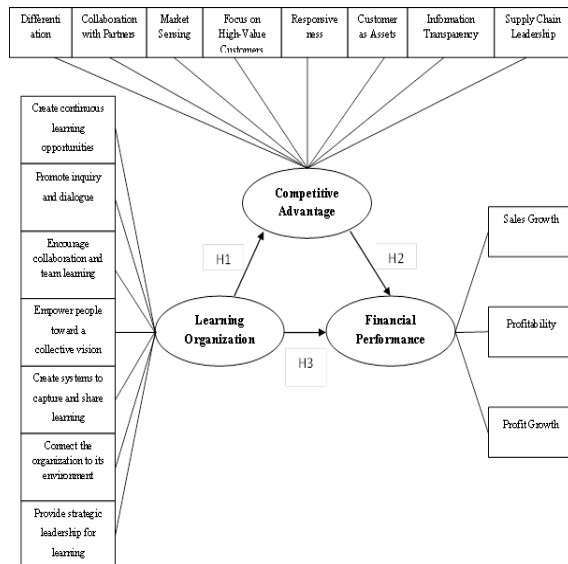
Penelitian ini menganalisis hubungan antara *independent variable* dan *dependent variable* melalui *intervening variabel*. *Learning organization* sebagai *independent variable*, *competitive advantage* sebagai *intervening variable*, dan *financial performance* sebagai *dependent variable*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan dengan pengalaman kerja minimal 3 tahun pada perhotelan di Jawa Timur yang menerapkan LO.

Populasi dalam penelitian ini adalah perhotelan yang berada di Jawa Timur dan menerapkan LO. Sedangkan sampel penelitian adalah 41 perhotelan yang berada di Jawa Timur, menggunakan teknik *purposive sampling*.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa *Partial Least Square (PLS)* yang merupakan bagian sekaligus alternatif dari analisa *Structural*

Equation Modeling (SEM). Proses perhitungan analisa PLS ini akan dibantu menggunakan program aplikasi *software* SmartPLS. Berikut gambar *diagram path*:



Evaluasi Outer Model

Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument.

Uji Validitas

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk.

- **Validitas konvergen**
Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur- pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah $\pm .30$ dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading $\pm .40$ dianggap lebih baik, dan untuk loading >0.50 dianggap signifikan secara praktikal. Semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasikan matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading > 0.5 , communality > 0.5 dan average variance extracted (AVE) > 0.5 .

- **Validitas diskriminan**
Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstraknya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan asuransi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu Cronbach's alpha dan Composite reliability. Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Sedangkan Composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun, Composite reliability dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Rule of thumb nilai alpha atau Composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid.

Evaluasi Inner Model

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau

inner model yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan *power* 80 persen.

Uji *Stone-Geisser* (*Q2*) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. $Q2 = 1$ menunjukkan model yang diuji menghasilkan nilai aktual tanpa error dan ketika $Q2 = 0$ berarti model yang diajukan tidak lebih baik dari nilai rerata yang mengganti nilai yang telah dihapus sebelumnya (*mean replacement*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peneliti menggunakan 41 perhotelan yang berada di Jawa Timur sebagai objek penelitian.

Gambaran umum responden dibagi berdasarkan jenis kelamin dan lama bekerja. Responden pria sebesar 52,86% dan responden wanita sebesar 47,14%.

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-Laki	37 orang	52,86%
Perempuan	33 orang	47,14%

Mayoritas karyawan yang menjadi responden penelitian mempunyai lama bekerja 3 hingga 10 tahun yaitu 85,71%, yang mempunyai lama bekerja 11 hingga 20 tahun yaitu 10%, sedangkan yang mempunyai lama bekerja 21 hingga 30 tahun yaitu 4,29%.

Lama Bekerja	Presentase
3-10 tahun	85,71%
11-20 tahun	10%
21-30 tahun	4,29%

Dalam menentukan nilai rata-rata tanggapan responden terhadap masing-masing item pertanyaan pada setiap variabel digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus:

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{4}{5} = 0,8 \end{aligned} \quad (4.1)$$

Kriteria rata-rata jawaban responden dengan interval kelas 0,8 adalah sebagai berikut:

Interval	Kategori
$4,20 < a \leq 5,00$	Sangat Setuju
$3,40 < a \leq 4,20$	Setuju
$2,60 < a \leq 3,40$	Netral
$1,80 < a \leq 2,60$	Tidak Setuju
$1,00 < a \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju

Analisa Deskriptif

Penilaian responden mengenai variabel LO dapat dilihat melalui tabel berikut:

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
<i>Create continuous learning opportunities</i>			
Dalam organisasi saya setiap karyawan dihargai atas usahanya untuk belajar.	3.70	3.70	Setuju
<i>Promote inquiry and dialogue</i>			
Dalam organisasi saya, karyawan berusaha membangun kepercayaan satu sama lain.	3.87	3.87	Setuju
<i>Encourage collaboration and team learning</i>			
Dalam organisasi saya, setiap karyawan bersedia menerima kesepakatan atas hasil diskusi grup meskipun berbeda pendapat.	3.87	3.87	Setuju
<i>Create systems to capture and share learning</i>			
Di dalam organisasi saya, setiap pembelajaran tersedia bagi seluruh karyawan.	4.12	4.12	Setuju
<i>Empower people toward a collective vision</i>			
Organisasi saya menghargai karyawan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja atau menyelesaikan masalah.	4.02	4.02	Setuju
<i>Connect the organization to its environment</i>			
Organisasi saya bekerja sama dengan komunitas luar untuk memelihara hubungan baik dengan <i>stakeholder</i> .	3.77	3.77	Setuju
<i>Provide strategic leadership for learning</i>			
Di dalam organisasi saya, para pemimpin selalu mencari peluang untuk terus belajar.	4.18	4.18	Setuju
	3.932		Setuju

Tabel menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) *learning organization* secara keseluruhan adalah 3,932 termasuk dalam kategori setuju. Selain itu, berdasarkan tabel Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah indikator *provide strategic leadership for learning*, dimana indikator tersebut memiliki rata-rata sebesar 4,18 dan tergolong setuju. Sedangkan indikator mean terendah secara keseluruhan adalah *create continuous learning opportunities*, dengan nilai rata-rata sebesar 3,70.

Penilaian responden mengenai CA dapat dilihat melalui tabel berikut:

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
Develop Differentiated Products			
Desain produk/desain layanan kami unik.	4.27	4.27	Sangat Setuju
Market Sensing			
Organisasi saya mampu mengikuti trend pasar.	3.70	3.70	Setuju
Collaboration with Partners			
Organisasi saya menggunakan tim lintas fungsi dalam mendesain produk baru.	3.93	3.93	Setuju
Focus on High-Value Customers			
Organisasi saya memberikan perhatian khusus pada pelanggan yang memberikan profit besar.	4.28	4.28	Sangat Setuju
Responsiveness: Customer and Competitor			
Organisasi saya mampu dengan cepat merespon kebutuhan pasar.	4.09	4.02	Setuju
Organisasi saya memiliki kapasitas dalam merespon kebutuhan pasar secara efektif	3.94		
Customer as Assets			
Organisasi saya mengakui pelanggan sebagai aset perusahaan.	3.77	3.77	Setuju
Information Transparency			
Organisasi saya berbagi informasi dengan para supplier, termasuk travel agent dan online travel.	4.12	4.12	Setuju
(Networked) Supply Chain Leadership			
Organisasi saya selalu memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk membeli produk/jasa kami melalui pihak luar seperti travel agent atau online hotel.	3.87	3.87	Setuju
	3.995		Setuju

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada variabel CA secara keseluruhan sebesar 3,995, termasuk dalam kategori setuju. Selain itu, Indikator yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah *focus on high-value customers*, dengan rata-rata sebesar 4,28 dan termasuk dalam kategori sangat setuju. Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah *market sensing*, dengan rata-rata sebesar 3,70..

Penilaian responden mengenai FP dapat dilihat melalui tabel berikut:

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
Sales Growth			
Jumlah pelanggan tetap kami bertambah.	4.21	4.20	Sangat Setuju
Jumlah pengunjung yang datang ke tempat kami bertambah.	4.12		
Jumlah permintaan atas produk/jasa yang kami jual bertambah banyak.	4.20		
Palanggan/pembeli dapat dengan mudah mengenali kami.	4.30		
Sales Margin			
Tingkat hunian kamar deluxe (dan kelas diatasnya) semakin tinggi.	4.07	4.07	Setuju
Profit Growth			
Aset tetap perusahaan seperti bangunan, fasilitas kantor, mesin dan investasi lainnya bertambah.	3.85	3.97	Setuju
Penghasilan yang saya bawa pulang tiap tahun meningkat.	4.08		
Profitability			
Perusahaan melakukan pengawasan yang ketat atas pengeluaran biaya.	4.17	4.17	Setuju
	4.102		Setuju

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel FP secara keseluruhan sebesar 4,102 yang termasuk dalam kategori setuju. Selain itu, berdasarkan tabel Indikator yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah pada indikator *sales growth*, yaitu dengan

rata-rata sebesar 4,20.. Sedangkan indikator mean terendah secara keseluruhan adalah *profit growth*, sebesar 3,97.

PLS Outer Model

- Validitas konvergen

	LO	CA	FP
LO1	0.723388		
LO2	0.565901		
LO3	0.833051		
LO4	0.720610		
LO5	0.808702		
LO6	0.741939		
LO7	0.572255		
CA1		0.708366	
CA2		0.528263	
CA3		0.833739	
CA4		0.809137	
CA5		0.730795	
CA6		0.839853	
CA7		0.596127	
CA8		0.683436	
FP1			0.749590
FP2			0.815829
FP3			0.834769
FP4			0.736563

Berdasarkan tabel *outer loading* di atas tampak bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal. Pada variable *learning organization*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *create continuous learning opportunities*. Pada variable *competitive advantage*, *outer loading* tertinggi tampak pada indicator *customer as assets*. Sedangkan pada variable *financial performance*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi *profit growth*.

- Validitas diskriminan

	LO	CA	FP
LO1	0.723388	0.209735	0.513220
LO2	0.565901	0.276847	0.338680
LO3	0.833051	0.516770	0.815829
LO4	0.720610	0.809137	0.578718
LO5	0.808702	0.424190	0.510595
LO6	0.741939	0.374686	0.455840
LO7	0.572255	0.099381	0.431964
CA1	0.398149	0.708366	0.408068
CA2	0.242529	0.528263	0.222369
CA3	0.491041	0.833739	0.322654
CA4	0.720610	0.809137	0.578718
CA5	0.329788	0.730795	0.338882
CA6	0.515078	0.839853	0.480339
CA7	0.169491	0.596127	0.176076
CA8	0.271388	0.683436	0.077784
FP1	0.410137	0.283377	0.749590
FP2	0.833051	0.516770	0.815829
FP3	0.489462	0.298026	0.834769
FP4	0.491648	0.441990	0.736563

Berdasarkan table cross loading di atas dapat disimpulkan bahwa masing- masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di

variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruksya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Composite Reliability

	Composite Reliability
LO	0,878477
CA	0,896076
FP	0,865184

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel LO, CA, dan FP telah memenuhi *composite reliability*, sehingga variabel-variabel tersebut menghasilkan pengukuran yang konsisten.

Inner Model

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
LO -> CA	0.615464	26.076579
CA -> FP	0.077373	2.008222
LO -> FP	0.715901	27.217485

Peranan hubungan antara LO, CA, dan FP adalah sebagai berikut:

$$FP = 0.77373 CA + 0.715901 LO \quad R^2 = 0.586684$$

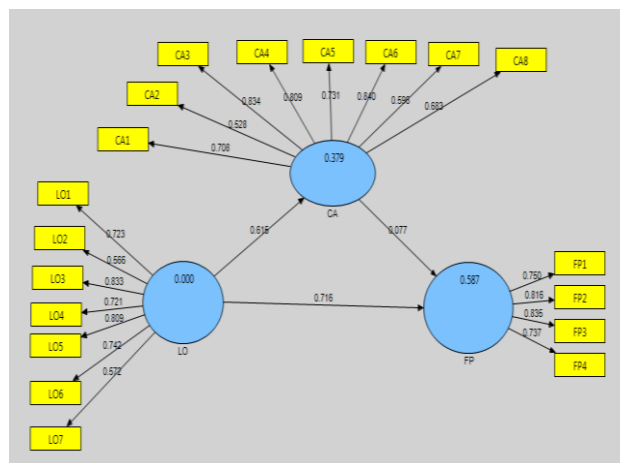
$$CA = 0.615464 LO \quad R^2 = 0.378796$$

Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi. Nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan CA adalah 0,378796, artinya besarnya pengaruh LO terhadap CA adalah 37,87%, sedangkan sisanya yaitu 62,13% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan FP adalah 0,586684, artinya besarnya pengaruh LO terhadap FP adalah sebesar 58,66%, sedangkan sisanya yaitu 41,34% dipengaruhi oleh variabel lain. *Goodness of fit* pada PLS dapat diketahui dari nilai Q²:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.378796) \times (1 - 0.586684) = 0.74324 = 74.32\%$$

Dari model pada penelitian ini, diketahui bahwa nilai Q² sebesar 74,32% artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural dalam penelitian ini adalah sebesar 74,32%, sedangkan 25,68% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berikut adalah model struktural PLS:



Berdasarkan tabel *inner weight* dan gambar, hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh LO terhadap CA menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 26,076579 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara LO terhadap CA. Pada *original sample estimate* angka 0,615464, menunjukkan bahwa pengaruh LO terhadap CA berpengaruh positif. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara LO dengan CA terbukti (H₁ diterima).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Martinette (2012), Mahmood dan Hanafi (2013), dan Djonlagic, Delic, dan Kovacevic-Rahmanovic (2013) bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh CA terhadap FP menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 2,008222 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara CA terhadap FP. Pada *original sample estimate* angka 0,077373, menunjukkan bahwa pengaruh CA terhadap FP berpengaruh positif. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara CA dengan FP terbukti (H₂ diterima). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismail, Rose, Abdullah, dan Uli (2010) dan Cater & Pucko (2005) bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh LO terhadap FP menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 27,217485 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan pengaruh yang signifikan LO

terhadap FP. Pada *original sample estimate* angka 0,715901, menunjukkan bahwa pengaruh LO terhadap FP berpengaruh positif. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara LO dengan FP terbukti (H_3 diterima). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Demers (2009), Sahaya (2012), Martinette (2012), dan Mahmood dan Hanafi (2013) bahwa *learning organization* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada tabel di atas dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
<i>Learning organization</i> → <i>Competitive advantage</i>	0,761743	-
<i>Competitive Advantage</i> → <i>Financial performance</i>	0,199134	-
<i>Learning organization</i> → <i>Financial performance</i>	0,518741	-
Pengaruh <i>learning organization</i> terhadap <i>financial performance</i> melalui <i>competitive advantage</i>	-	$0,761743 \times 0,199134 = 0,151689$

1. *Learning organization* terhadap variabel *financial performance* merupakan variabel yang paling berpengaruh langsung, yaitu sebesar 0.715901 dibandingkan dengan variabel *learning organization* mempengaruhi variabel *competitive advantage*, yaitu sebesar 0.615464.
2. Pengaruh langsung *learning organization* terhadap *financial performance* adalah sebesar 0.715901, sedangkan pengaruh tidak langsung antara *learning organization* terhadap *financial performance* melalui *competitive advantage* adalah sebesar 0,04762. Karena koefisien tidak langsung lebih kecil dibandingkan koefisien langsungnya, maka *competitive advantage* tidak dapat memediasi hubungan antara *learning organization* dan *financial performance*.

Analisa

Learning Organization Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Competitive Advantage

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *learning organization* dengan *competitive advantage*. Nilai *R-square* pada variabel *competitive advantage* adalah 0,378796, yang

berarti bahwa variasi perubahan variabel *competitive advantage* yang dapat dijelaskan oleh variabel *learning organization* adalah sebesar 37,87%. Hal ini berarti *learning organization* pada hotel bintang 3, 4, dan 5 di Jawa Timur mempengaruhi *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan.

Learning organization mempengaruhi *competitive advantage* secara positif dan signifikan. Pengaruh yang positif ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,615464 dan pengaruh yang signifikan ditunjukkan oleh nilai *T-statistics* sebesar 26,076579. Hasil penelitian ini adalah *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Martinette (2012) dan Mahmood dan Hanafi (2013), menunjukkan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance*, dan *learning orientation* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *competitive advantage*. Dan ada hubungan moderasi antara *learning orientation* dengan *business performance* melalui *competitive advantage*. Dan juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Djonglic, Delic, dan Kovacevic-Rahmanovic (2013), yang mengatakan bahwa *learning organization* merupakan konsep yang penting untuk pembentukan *competitive advantage*.

Competitive Advantage Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Financial Performance

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *competitive advantage* dan *financial performance*. Pada persamaan *R-square* di atas nilai R^2 untuk variabel *financial performance* adalah 0,586684, yang berarti bahwa besarnya pengaruh *learning organization* dan *competitive advantage* terhadap *financial performance* adalah sebesar 58,66%. Hal ini berarti variabel *competitive advantage* cukup besar pengaruhnya dalam peningkatan *financial performance*. Sehingga seharusnya perusahaan menggali lebih dalam lagi keunggulan bersaing yang dimilikinya jika ingin meningkatkan kinerja perusahaannya.

Nilai *T-Statistic* pada tabel 4.13. menunjukkan angka 2,008222, yang berarti variabel *competitive advantage* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *financial performance*. Sedangkan nilai *original sample* yang ditunjukkan pada hubungan antara *competitive advantage* dan *financial performance* adalah 0,077373, yang berarti *competitive advantage* berpengaruh secara positif terhadap *financial performance*. Maka dari itu dapat disimpulkan *competitive advantage*

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismail, Rose, Abdullah, and Uli (2010) yang menunjukkan bahwa umur perusahaan secara signifikan mempengaruhi antara *competitive advantage* terhadap *financial performance*. Dan juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cater & Pucko (2005) yang menunjukkan bahwa *competitive advantage* melalui *differentiation* lebih berpengaruh terhadap *firm performance* dibandingkan melalui *lower cost*.

Learning Organization Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Financial Performance

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* dan *financial performance*. Pada persamaan R-square di atas nilai R² untuk variabel *financial performance* adalah 0,586684, yang berarti bahwa besarnya pengaruh *learning organization* dan *competitive advantage* terhadap *financial performance* adalah sebesar 58,66%. Hal ini berarti variabel *learning organization* cukup besar pengaruhnya dalam peningkatan *financial performance*. Sehingga seharusnya perusahaan mempertahankan dan meningkatkan penerapan *learning organization* dalam perusahaan, terutama terhadap karyawan-karyawan yang berpotensi dan memiliki keunggulan lebih.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan dapat dilihat dari nilai T-Statistic pada tabel 4.13., dimana nilai T-Statistic sebesar 27,217485 lebih besar dari nilai T-table (1,96) yang menunjukkan pengaruh signifikan dan *original sample*-nya sebesar 0,715901 yang menunjukkan pengaruh positif. Oleh karena itu, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Demers (2009) tentang hubungan *learning organization* dan *financial performance*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan karakteristik dari *learning organization* memberikan pengaruh terhadap *financial performance*. Dan juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Martinette (2012) dan Mahmood dan Hanafi (2013), menunjukkan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance*, dan *learning orientation* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *competitive advantage*. Dan ada hubungan moderasi antara *learning orientation* dengan *business performance* melalui *competitive advantage*.

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada tabel 4.14., terlihat bahwa pengaruh langsung *learning organization* terhadap

financial performance adalah sebesar 0,715901, sedangkan pengaruh tidak langsung *learning organization* terhadap *financial performance* melalui *competitive advantage* adalah sebesar 0,04762. Karena koefisien tidak langsung lebih kecil dibandingkan koefisien langsungnya, maka *competitive advantage* tidak dapat memediasi hubungan antara *learning organization* dan *financial performance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Martinette (2006), yaitu tidak ada hubungan moderasi antara *learning orientation* terhadap *business performance* melalui *competitive advantage*.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *competitive advantage*.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *competitive advantage* terhadap *financial performance*.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *financial performance*.

Saran

Dari hasil jawaban responden, hal penting yang harus diperhatikan untuk penerapan:

- a. Indikator LO2, yaitu *create systems to capture and share learning* memiliki nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator *learning organization* lainnya. Ini berarti perusahaan harus lebih menyediakan fasilitas agar para karyawannya dapat belajar dan memiliki niat untuk belajar, agar perusahaan lebih memiliki karyawan yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Karena dengan semakin banyaknya proses transfer pembelajaran dan pengetahuan akan meningkatkan *learning organization* dan kinerja perusahaan (Herrera, 2007).
- b. Indikator *competitive advantage* yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah indikator CA2, yaitu *market sensing*. Ini berarti hotel harus lebih dapat mengamati dan merespon atas tren dan kejadian di pasar secara terus menerus dan berkelanjutan. Dengan *market sensing* organisasi dapat menyadari keadaan pasar dan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat

menciptakan nilai yang lebih bagi pelanggan (Ramaswami, Bhargava and Srivastava, 2004).

Keterbatasan Hasil Penelitian

Berikut keterbatasan hasil penelitian ini :

1. Penelitian ini terbatas pada sisi ciri industri perhotelan sebagai organisasi mekanistik. Organisasi mekanistik memiliki standar organisasi yang ditandai dengan struktur hirarki yang kaku, formalisasi yang tinggi, ketergantungan terhadap aturan, kebijakan dan prosedur, sistem pengawasan yang ketat, pengambilan keputusan terpusat dan arah komunikasi ke bawah (Lunenborg, 2012). Hotel memiliki ciri yang termasuk dalam organisasi mekanistik yaitu organisasi yang lebih menekankan aturan dan mengikuti Standard Operational Procedure. Penelitian ini akan berbeda hasilnya dengan organisasi yang lebih menekankan kreatifitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrul, S. & Daniel, B. (2009). Hubungan learning organization dan it capability terhadap kinerja bisnis, dengan it capability sebagai variabel intervening.
- Carton, R. B. (2004). Measuring organizational performance: An exploratory study. Unpublished Graduate Thesis, University of Georgia, Georgia.
- Cater, T., & Pucko, D. (2005, June). How competitive advantage influences firm performance: The case of Slovenian firms. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 7(2), 119-135.
- Djonlagic, S., Delic, A., & Rahmanovic, A. K. (2013, june). DEVELOPING LEARNING ORGANIZATIONS FOR ACHIEVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERCEGOVINA. *Management, knowledge and learning*, 781-788.
- Febuanto H., Troena, E.A., Surachman & Djumahir (2008). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan learning organization terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 9(4), 1446-1455.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (1994). Is Yours a Learning Organization?
- Herrera, D.A. (2007). A validation of the learning organization as a driver of performance improvement. *ProQuest Dissertations and Theses*, 224.
- Hishamuddin, Theng, R. Y., Wahab, S. A., Nordin, R., & Hakim, A. (2012, June). The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore. *International Journal of Business and Management*, 7(12), 2-35.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H., dan Uli, J. (2010). The Relationship Between Organizational Competitive Advantage and Performance Moderated by the Age and Size of Firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 157-173.
- Lee, H. H. & Lee, C.Y. (2005). An Analysis of Reinsurance and Firm Performance: Evidence from the Taiwan Property-Liability Insurance Industry.
- Li, R.-N. R.-N. (2006). The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34, 107-124.
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M., & Ordas, C.J.V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Lunenborg, F. C. (2012). Mechanistic-Organic Organization-An Axiomatic Theory : Authority Based On Bureaucracy or Professional Norms. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Learning Orientation and Business Performance of Women-Owned SMEs in Malaysia:

- the Mediating Effect of Competitive Advantage. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 2(2), 150-161.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003, May). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Nakhaei, H., Hamid, Anuar, & Nakhaei, K. (2012, October). Performance Evaluation Using Accounting Variables (Net Profit and Operational Profit) and Economic Measures. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2(5), 443-448.
- Njuguna, J.I. (2009). Strategic positioning for sustainable competitive advantage: An organizational learning approach. *KCA Journal of Business Management*, 2(1).
- Ortenblad, A. (2001, November). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Ramaswami, B. a. (2004). Market-Based Assets and Capabilities, Business Processes, and Financial Performance. *Zyman Institute of Brand Science*.
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 96-113.
- Siregar, S. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif.
- Spence, M. (1973, August). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.