

**GAYA KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN STRATEGIS, POLITIK ORGANISASI
DAN EFEKTIVITAS PERENCANAAN STRATEGIS**

**(Penelitian Empiris Terhadap Sektor Perhotelan di Wilayah Daerah Istimewa
Yogyakarta)**

Theana Regalia Firly Pinasti

Universitas Islam Indonesia

Theanaregalia09@gmail.com

Herlina Rahmawati Dewi

Universitas Islam Indonesia

herlina.rd@uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini memberikan uraian tentang dampak gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis terhadap perilaku politik organisasi yang terjadi di dalam industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Politik organisasi dalam literatur yang telah ada memberikan dampak yang buruk pada kinerja karyawan sebagai akibat dari terjadinya bentuk komunikasi yang menyimpang. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan uraian mendalam terhadap dampak yang ditimbulkan dari politik organisasi yang dipengaruhi gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis terhadap efektivitas perencanaan strategis. Studi kasus dilakukan pada sektor perhotelan yang melibatkan 120 hotel bintang dan non bintang di wilayah Daerah istimewa Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif terhadap politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis sedangkan pengendalian strategis mampu menekan politik organisasi dan mendukung efektivitas perencanaan strategis.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan, Pengendalian Strategis, Politik Organisasi, Efektivitas Perencanaan Strategis.*

ABSTRACT

This Research will provide a description of the impact of leadership style and strategic control on the organizational politics behavior that occurs in the hospitality industry in the region of Special Region of Yogyakarta. Organizational politics in the existing literature adversely affect employee performance as a result of the occurrence of aberrant forms of communication. This study also aims to provide an in-depth trace of the impact of organizational politics influenced by leadership style and strategic control on the effectiveness of strategic planning. Case studies were conducted in the hospitality sector involving 120 star and non star hotels in the Special Region of Yogyakarta. The

results of this study indicate that leadership style positively impacts organizational politics and the effectiveness of strategic planning while strategic control is able to suppress organizational politics and support the effectiveness of strategic planning.

Keywords: Leadership Style, Strategic Control, Organizational Politics, Effectiveness of Strategic Planning

I. PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan pilar yang penting dalam pembangunan sektor pariwisata di wilayah Yogyakarta. Sebagai penunjang sektor pariwisata, industri perhotelan berperan dalam peningkatan kinerja pelayanannya sebagai penarik minat wisatawan untuk berkunjung. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memberikan gagasan dan mempengaruhi anggotanya. Literatur saat ini mendukung anggapan bahwa agar dapat efektif, seorang pemimpin dalam derajat tertentu wajib memiliki keterampilan politik. Keterampilan politik (*political skill*) adalah kemampuan untuk secara efektif memahami pihak lain di tempat kerja, dan menggunakan pengetahuan itu untuk mempengaruhi pihak lain dengan cara-cara yang mengembangkan tujuan-tujuan pribadi dan/atau organisasi Buenger, *et. al.* (2007).

Berbagai penelitian telah memberikan konsep politik organisasi sebagai bagian dari koalisi politik anggota dengan tujuan yang sering berbeda, dan penelitian-penelitian tersebut juga telah membuktikan keutuhan politik organisasi dan dampak destruktif mereka terhadap hasil organisasi Kacmar & Baron, (1999). Peran seorang pemimpin sangat dianjurkan untuk memberikan arahan dalam pelaksanaan politik organisasi agar dapat memberikan dampak positif dalam mengembangkan pemikiran antar karyawan. Peran pemimpin yang didukung dengan pengendalian strategis untuk mengawasi kinerja juga dibutuhkan mengingat strategis diperoleh dari sinergi yang terbentuk guna mencapai *Goal Congruence* Akilli, *et. al.* (2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Saleem, (2015) menjelaskan berbagai fenomena dan dampak dari perilaku politik organisasi sebagai akibat dari kurangnya peran kepemimpinan sebagai penengah dalam konflik yang terjadi pada karyawan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang merupakan bagian dari aspek perilaku berfungsi sebagai pengawas dan pembangun motivasi karyawan agar semangat kerja meningkat Saleem, (2015). Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elbanna, (2016) yang berjudul "*managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*". Penelitian tersebut berfokus pada wilayah timur tengah dimana penelitian tersebut dilakukan. Alasan peneliti melakukan reprikasi penelitian sebelumnya untuk dilakukannya penelitian serupa di wilayah Yogyakarta adalah mengingat kembali mengenai peraturan daerah provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta nomor 1 tahun 2012 tentang rencana induk pembangunan kepariwisataan daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Peraturan pemerintah nomor 1 tahun 2012 bab II pasal 3 juga menetapkan bahwa Daerah Istimewa Yogyakarta akan mengembangkan sektor pariwisatanya secara maksimal dan didukung oleh tersedianya fasilitas pendukung kepariwisataan yang handal yang salah satunya adalah sektor perhotelan yang ada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Investigasi empiris yang akan dilakukan pada penelitian ini di berbagai hotel berbintang di berbagai wilayah Yogyakarta adalah sebagai upaya evaluasi kinerja sektor perhotelan dengan melakukan tinjauan mengenai seberapa baik pelaksanaan strategis yang telah dibuat manajer di berbagai hotel tersebut. Sektor perhotelan sebagai pilar pembangunan kota wisata harus di evaluasi dan di tinjau ulang agar pelayanan yang diterima wisatawan lebih optimal dan memikat para wisatawan untuk berkunjung ke Yogyakarta.

II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Teori Atribusi

Teori atribusi pertama kali dikenalkan oleh Heider pada tahun 1958, yang selanjutnya dikembangkan oleh Weiner pada tahun 1974. Teori atribusi memberikan asumsi bahwa seseorang mencoba menentukan alasan orang lain melakukan apa yang mereka lakukan. Dalam penelitian keperilakuan seperti dalam penelitian ini, teori ini diterapkan dengan menggunakan variabel *locus of control*. Variabel tersebut terdiri dari dua komponen yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control*. *Internal locus of control* dijelaskan berupa perasaan yang dirasakan oleh seseorang tersebut mampu secara personal untuk mempengaruhi kinerjanya serta perilakunya melalui kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan untuk *external locus of control* merupakan sebuah perasaan yang dirasakan oleh seseorang bahwa perilaku dalam dirinya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar kendalinya Hidayati, (2002).

Teori atribusi dapat dikatakan relevan dalam menjabarkan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan tindakan politik pada organisasi-organisasi yang ada di Indonesia. Kombinasi antara faktor internal dan eksternal yang dimiliki seorang pemimpin akan membentuk gaya kepemimpinannya dan akan mempengaruhi politik organisasi dalam entitas tersebut Saleem, (2015).

2.2 Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Perencanaan Strategis

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap sikap anggota organisasinya terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Teori atribusi menjelaskan bahwa terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi seseorang termotivasi untuk memahami lingkungannya dan berbagai sebab-akibat kejadian tersebut. Pemimpin yang mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan dan karyawan akan membentuk komunikasi yang baik dan seimbang Saleem, (2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Pradana & Triwijayati (2016) menunjukkan bahwa status dan tingkah laku pemimpin organisasi mempengaruhi pekerjaan dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, persepsi karyawan tentang lingkungan kerja seperti persepsi karyawan

tentang politik organisasi dapat menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas perencanaan strategis di perusahaan tersebut. Kacmar & Baron, (1999) menemukan bahwa politik organisasi sebagai mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku kewargaan organisasional, kinerja karyawan dan komitmen bahwa hubungan antara tiap variabel berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Namun, penelitian lain oleh Elbanna, (2016) memberi hasil bahwa politik organisasi pada industri perhotelan berdampak buruk terhadap efektivitas perencanaan strategis. Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap politik organisasi.

2.3 Gaya kepemimpinan dan efektivitas perencanaan strategis

Perencanaan strategis adalah hal yang sangat penting dalam membantu tercapainya tujuan organisasi Elbanna, (2016). Teori atribusi memberikan asumsi bahwa seseorang mencoba menentukan alasan orang lain melakukan apa yang mereka lakukan. Pemimpin dalam organisasi memiliki peran untuk menentukan tujuan orang lain jika dalam industri berarti karyawan supaya sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi Akilli, *et. al.* (2014). Dalam berbagai literatur yang meneliti tentang efektivitas perencanaan strategis, berbagai hal yang berbeda mampu mempengaruhi efektivitasnya pada berbagai tingkat tertentu.

Gaya kepemimpinan yang dinilai baik oleh karyawan tentu memiliki aspek yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan perusahaan sebagai akibat dari tindakan yang diambilnya. Gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional haruslah mampu memotivasi pegawai untuk melaksanakan kegiatan yang mendukung tujuan perusahaan Saleem, (2014). Tujuan perusahaan akan terwujud dari terciptanya efektivitas perencanaan strategis di perusahaan yang berarti terpenuhinya kepuasan kinerja karyawan perusahaan tersebut Elbanna, (2016). Dari penjabaran hubungan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas perencanaan strategis tersebut, dibangunlah hipotesis sebagai berikut :

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas perencanaan strategis.

2.4 Pengendalian strategis dan politik organisasi

Atribusi eksternal dalam teori atribusi memberikan asumsi bahwa tingkah laku seseorang berasal dari situasi tempat/lingkungan atau pengaruh luar dari orang yang tersebut. Kreutzer, Walter, & Cardinal, (2014) telah menemukan bahwa berbagai jenis pengendalian dalam organisasi dapat mengurangi pengaruh negatif yang timbul dari politik organisasi dari dalam diri seseorang. Teori atribusi dikatakan relevan untuk menjelaskan hubungan variabel pengendalian strategis sebagai situasi lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku politik organisasi karyawan. Demikian pula, proses pengendalian juga dapat mengurangi tawaran politik dari manajer untuk penilaian pribadi yang jelas terhadap target kinerja spesifik yang lebih disukai daripada peluang dalam berbagai bentuk politik organisasi yang berarti mengesampingkan tujuan organisasi dan mementingkan tujuan pribadi manajer

Elbanna, (2016). Oleh karena itu penelitian ini dilakukan guna menilai sejauh mana pengendalian strategis dapat digunakan sebagai alat pengamanan yang sesuai dalam pelaksanaan politik organisasi di perusahaan. Dari uraian tersebut maka dapat di bangun hipotesis sebagai berikut:

H3 : Pengendalian strategis berpengaruh negatif terhadap politik organisasi.

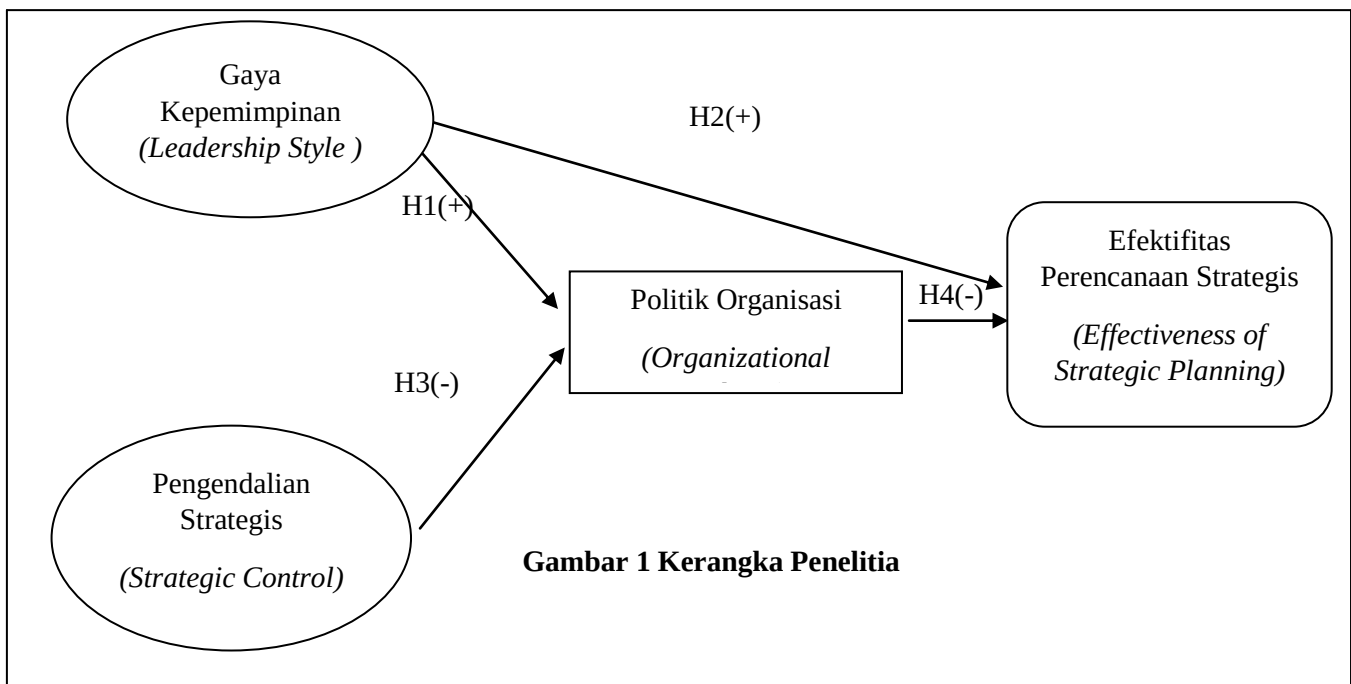
2.5 Politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis

Politik organisasi yang merupakan bagian dari bentuk komunikasi yang terjadi di perusahaan tidaklah dapat dihindari. Teori atribusi memberikan asumsi bahwa perasaan yang dirasakan oleh seseorang tersebut mampu secara personal untuk mempengaruhi kinerjanya serta perilakunya melalui kemampuan yang dimilikinya. Teori atribusi tersebut menjelaskan dampak yang di timbulkan dari politik organisasi dari dalam diri karyawan dapat mempengaruhi perencanaan strategis baik itu langsung maupun tidak langsung Elbanna, (2016).

Berbagai dampak yang muncul dari penelitian terdahulu ini memberikan gambaran terjadinya politik organisasi di perusahaan yang mungkin terjadi sebagai akibat dari kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh manajer terkait politik organisasi yang terjadi. Hal ini dapat di cegah dengan bagaimana manajer membentuk suatu hubungan yang baik dengan karyawan mereka agar memperoleh lebih banyak kepercayaan serta loyalitas dari karyawan agar mereka dapat mengimplementasikan strategi yang telah di persiapan oleh manajer Akilli, *et. al.* (2014). Kerangka penelitian yang terkait hipotesis yang dibangun di jelaskan pada gambar 1. Dari uraian hubungan yang telah dijabarkan, dibangunlah hipotesis sebagai berikut :

H4 : Politik organisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas perencanaan strategis sektor.

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka Penelitian

III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor perhotelan dengan kategori hotel keluarga dan hotel level bintang 1-5 serta memiliki pemahaman tentang strategi yang ditetapkan di hotel tempat mereka bekerja berdasarkan arahan dari manajer atau atasan yang menyampaikan strategi tersebut. Karyawan harus memahami aspek penilaian dalam menentukan tercapainya kinerja manajerial yang diharapkan perusahaan. Selain itu karyawan yang akan menjadi partisipan dalam mengisi kuisisioner adalah karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun sesuai dengan kontrak kerja yang telah ditetapkan dalam sektor perhotelan.

Sampel yang akan diambil dalam penelitian adalah dengan jumlah minimal responden yang harus diperoleh dalam penelitian ini yang ditentukan oleh alat analisis data dari SEM guna menghemat waktu dan biaya penelitian. Penelitian ini akan menggunakan teknik *Maximum Likelihood Estimation* yaitu sampel besarnya berada pada angka 100-200 sampel. Setiap sampel sektor perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta hanya akan diambil satu responden yang akan menilai kinerja manajerial diperusahaannya. Penilaian dengan satu partisipan pada setiap sampel hotel adalah bagian dari objektifitas penelitian dimana hanya akan ada satu karyawan yang akan bertanggung jawab dalam menilai kinerja strategi di hotelnya. Peneliti memberikan batasan dalam pengambilan sampel selama kurun waktu 1 bulan. Dalam kurun waktu yang telah ditentukan tersebut jumlah sampel yang didistribusikan kepada responden sejumlah 145 kuesioner. Namun, kuesioner yang dapat kembali hanya sejumlah 120 kuesioner. 120 kuesioner tersebut untuk selanjutnya akan dilakukan proses analisis data lebih lanjut.

3.2 Definisi operasional variabel

Variabel dalam penelitian ini dibagi berdasarkan tiga jenis variabel yaitu variabel independen atau variabel yang memberikan pengaruh dalam hipotesa Sekaran, (2006). Variabel intervening atau variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan yang terdapat antara variabel independen dan variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi dalam hipotesis yang diteliti Sugiyono, (2015). Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis, variabel intervening pada penelitian ini adalah politik organisasi dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah efektivitas perencanaan strategis. Definisi Operasional masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam suatu bentuk pola tingkah laku atau kepribadian Akilli, *et. al.*, (2014). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan kuesioner yang terdiri dari enam butir pertanyaan yang mengacu pada tiga indikator gaya kepemimpinan yang

di tulis oleh Bass & Avolio, (1997) pada jurnalnya yang berjudul *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*.

- b. Pengendalian strategi adalah proses dari evaluasi strategi yang dilakukan baik ketika strategi tersebut selesai dirumuskan maupun ketika strategi tersebut sedang berjalan Pearce II & Robinson, (2000). Variabel pengendalian strategis diukur dengan kuesioner yang terdiri dari lima butir pertanyaan yang mengacu pada tiga indikator pengendalian strategis yang ditulis oleh Elbanna, (2016) pada penelitiannya yang berjudul *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*.
- c. Politik organisasi adalah sebuah bentuk komunikasi yang dilakukan secara formal maupun informal yang dapat membentuk sebuah pemikiran dan koalisi dalam organisasi yang dapat berpengaruh juga dalam pengambilan keputusan Buenger, *et. al.*, (2007). Variabel politik organisasi diukur dengan kuesioner yang terdiri dari enam butir pertanyaan yang mengacu pada lima indikator pengendalian strategis yang ditulis oleh Buenger, *et. al.* tahun 2007 pada penelitiannya yang berjudul *A Study of the Applicability of the Perceptions of Organizational Politics Sclae (POPS) for Use in The University Classroom*.
- d. Efektivitas perencanaan strategis adalah proses untuk menentukan program apa saja yang akan dilakukan oleh organisasi dan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program dalam jangka waktu tertentu Robert & Govindarajan, (2008). Variabel efektivitas perencanaan strategis diukur dengan kuesioner yang terdiri dari enam butir pertanyaan yang mengacu pada lima indikator efektivitas perencanaan strategis yang ditulis oleh Elbanna, tahun 2016 pada penelitiannya yang berjudul *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*.

3.3 Metode Analisis Data

Sebelum analisis data dilakukan, uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu dilakukan untuk menguji indikator-indikator tiap variabel yang diuji. Hasil dari uji validitas menyatakan bahwa setiap butir indikator dikatakan valid dan hasil reliabilitas menunjukkan seluruh variabel laten reliabel. Nilai validitas pada data akan diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori atau yang disebut *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) didesain untuk menguji multidimensionalitas dari suatu konstruk teoritisnya.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survey yang dilakukan secara langsung dengan menyebarkan kuisisioner kepada 145 hotel yang ada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Pengumpulan data primer dilakukan secara acak dengan mendistribusikan kuisisioner kepada sampel yang telah ditentukan yaitu hotel-hotel keluarga

dan berbintang 1-5 yang tersebar di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert* 4 dengan pernyataan “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, “setuju” dan “sangat setuju”.

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan *non-probability sampling* yaitu elemen dalam suatu populasi tidak memiliki kesempatan lagi untuk dipilih menjadi sampel. Penelitian ini juga menggunakan *purposive sampling* yaitu peneliti akan memilih purposif atau sampel dengan tujuan secara subjektif. Penelitian ini menggunakan uji *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisis data dan mengujinya dengan dua tahapan modeling yang disajikan oleh SEM. *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan sebuah gabungan yang berasal dari dua metode yang terpisah yaitu berdasarkan dari analisis faktor yang dikembangkan pada ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan yang dikembangkan di ekonometrika.

Pada permodelan SEM, variabel-variabel laten yang digunakan dalam permodelan dibedakan juga sebagai variabel laten eksogen dan endogen. Variabel laten eksogen adalah sebuah sinonim dengan variabel independen yaitu variabel yang memberikan pengaruh nilai dari variabel lain dalam model. Ghazali, (2014) memberikan rencana tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah, yaitu : (1) pengembangan model secara teoritis, (2) menyusun diagram jalur (*path diagram*), (3) mengubah diagram jalur menjadi struktural, (4) memilih metrik input untuk analisis data, (5) menilai indektifikasi model, (6) mengevaluasi estimasi model dan (7) interpretasi terhadap model.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil responden

Tabel 1
Profil Responden

Profil	Kategori	N	%
Usia Hotel	1-5 th	31	25,83%
	6-10 th	53	44,16%
	11-15 th	17	14,17%
	16-25 th	14	11,67%
	>25 th	5	4,17%
Total		120	100%
Jenis Kelamin	Pria	60	50,00%
	Wanita	60	50,00%
Total		120	100%

*Gaya kepemimpinan, Pengendalian Strategis dan Politik Organisasi
terhadap Efektivitas Perencanaan Strategis*

Posisi Jabatan	HR Manager	41	34,17%
	Operasional Manager	16	42,50%
	Sales/Marketing	4	3,30%
	Manager		
	Staff Manager	51	13,33%
	Lain-lain	8	6,70%
Total		120	100%
Hotel Level	Hotel Keluarga	22	18,33%
	Bintang 1	27	30,33%
	Bintang 2	23	19,67%
	Bintang 3	37	22,50%
	Bintang 4	9	7,50%
	Bintang 5	2	1,67%
Total		120	100%
Pendidikan Terakhir	Strata 3	3	2,50%
	Strata 2	10	12%
	Strata 1	76	63,33%
	D3	5	4,67%
	SMA/SMK	27	22,50%
Total		120	100%

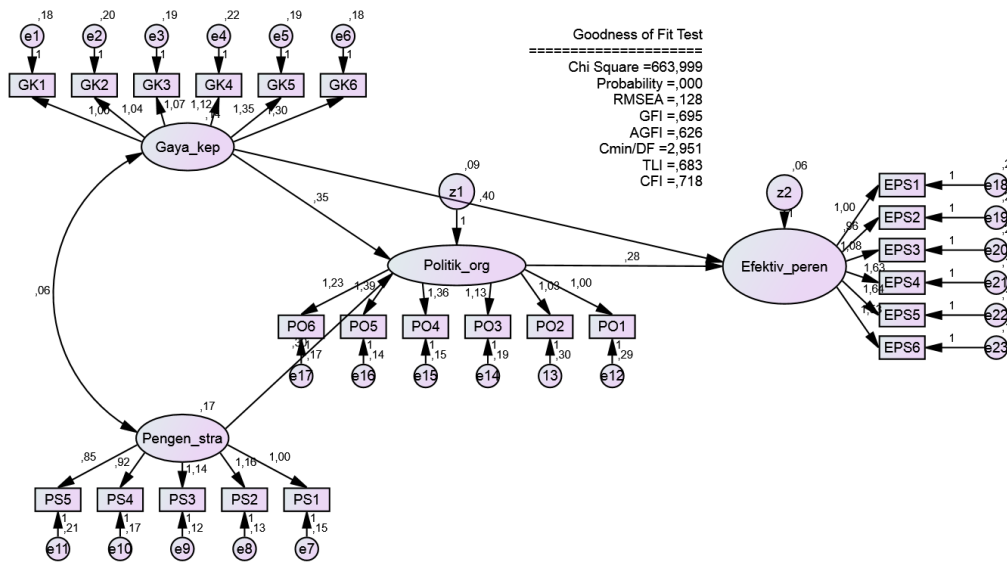
Sumber: Data primer, diolah (2018)

4.2 Hasil Analisis Data

Pengujian model yang dilakukan dalam *Struktural Equation Modeling* (SEM) dilakukan dengan uji kesesuaian atau model fit dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM dijabarkan pada Gambar 2 sebagai berikut:

Gambar 2
Hasil Uji Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model

*Gaya kepemimpinan, Pengendalian Strategis dan Politik Organisasi
terhadap Efektivitas Perencanaan Strategis*



Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Pada analisis ini pengujian yang dilakukan terhadap model yang dikembangkan diuji dengan berbagai kriteria *goodness of fit*, yaitu *chi-squares*, *probability*, *RMSEA* (*root mean square error of approximation*), *GFI* (*goodness of fit index*), *AGFI* (*adjusted goodness-of-fit*), *TLI* (*tucker-lewis index*) dan *CFI* (*comparative fit index*). Pengujian terhadap *goodness-of-fit* digunakan untuk menentukan apakah sebuah model yang dibentuk diterima atau ditolak. Hasil analisis persamaan struktural dengan menggunakan AMOS 22 diperoleh ukuran kesesuaian model sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	x ² dengan df : 218 ;p : 5% = 253,444	663,999	Tidak sesuai
Probability	≥ 0,05	0,000	Tidak sesuai
CMIN/DF	< 2,0	2,951	Tidak sesuai
RMSEA	≤ 0,08	0,128	Tidak sesuai
GFI	≥ 0,90	0,695	Tidak sesuai
AGFI	≥ 0,90	0,626	Tidak sesuai
TLI	≥ 0,90	0,683	Tidak sesuai
CFI	≥ 0,90	0,718	Tidak sesuai

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 2 diatas menunjukkan nilai statistik Chi-Square yang diperoleh sebesar 663,999 dengan nilai Probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan dengan kriteria yang telah ditunjukkan, kedua ukuran kesesuaian model tersebut menunjukkan bahwa model dikatakan tidak sesuai karena nilai pada Chi-Square berada pada nilai diatas dari 252,578 dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05. Nilai CMIN/DF pada model juga menunjukkan nilai diatas dari ambang batas nilai yang sesuai sebesar 2,951 dari nilai yang diijinkan $< 2,00$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa CMIN/DF juga tidak sesuai.

Hasil analisis SEM yang di tunjukkan pada Tabel 2 diatas juga menunjukkan nilai dari kriteria lain untuk melihat kesesuaian model. Kriteria lain memberikan hasil nilai statistik yang juga tidak sesuai, diantaranya: RMSEA (root mean square of approximation) sebesar 0,128 dari nilai maksimal yang diterima $\leq 0,08$, GFI (goodness of fit) sebesar 0,695 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$, AGFI (Adjusted goodness of fit) sebesar 0,626 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$, TLI (*tucker-lewis index*) sebesar 0,683 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$ dan CFI (*comparative fit index*) sebesar 0,718 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$. Oleh karena hasil yang diperoleh tidak mencapai nilai kesesuaian, pada analisis SEM dapat dilakukan revisi model dengan analisis Modification Index pada *error covariance*. Revisi model yang dilakukan dengan analisis Modification Index harus berdasarkan pada kelayakan secara teori. Jika teorinya tidak mencapai nilai yang memungkinkan untuk dibuat konstrain maka revisi model sebaiknya tidak dibutuhkan Ghazali, (2014). Hasil dari analisis model persamaan struktural yang telah dimodifikasi diperoleh ukuran kesesuaian model sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model Setelah Modifikasi

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	χ^2 dengan df : 218 ;p : 5% = 253,444	303,102	Tidak sesuai
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Tidak sesuai
CMIN/DF	$< 2,0$	1,390	Sesuai
RMSEA	$\leq 0,08$	0,057	Sesuai
GFI	$\geq 0,90$	0,835	Tidak sesuai
AGFI	$\geq 0,90$	0,791	Tidak sesuai
TLI	$\geq 0,90$	0,937	Sesuai
CFI	$\geq 0,90$	0,945	Sesuai

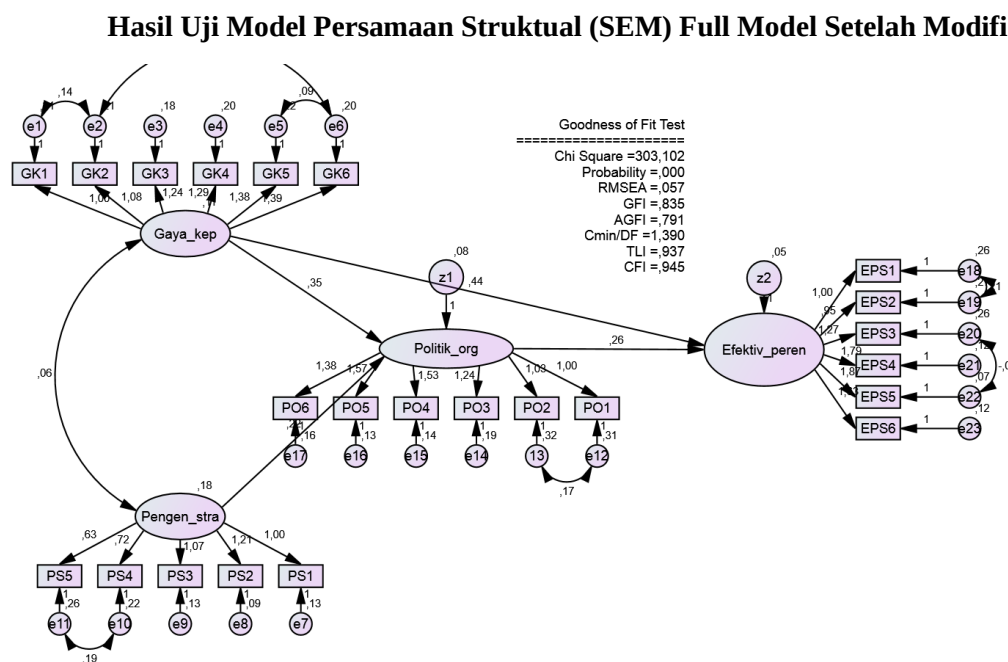
Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 3 diatas menunjukkan nilai statistik *Chi-Square* yang diperoleh sebesar 303,102 dengan nilai *Probability* sebesar 0,000. Berdasarkan dengan kriteria yang telah ditunjukkan, kedua ukuran kesesuaian model tersebut menunjukkan bahwa model dikatakan tidak sesuai karena nilai pada *Chi-Square* berada pada diatas 253,444 dan nilai *Probability*

lebih kecil dari 0,05. Kedua hasil masih menunjukkan nilai yang tidak sesuai namun nilai yang ditunjukkan pada CMIN/DF sebesar 1,390 sudah memenuhi nilai kesesuaian karena nilai $< 2,00$.

Hasil dari *goodness of fit* lainnya juga ditunjukkan pada Tabel 4.15. Nilai menunjukkan tingkat kesesuaian pada *goodness of fit* yang telah dimodifikasi, diantaranya: nilai RMSEA (root mean square of approximation) sebesar 0,057 mengorientasikan bahwa nilai sesuai dari nilai interval yang harus dicapai minimal 0,05 hingga maksimal 0,08. GFI (goodness of fit) sebesar 0,835 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$ mengorientasikan bahwa nilai tidak sesuai, AGFI (Adjusted goodness of fit) sebesar 0,791 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$ mengorientasikan bahwa nilai tidak sesuai, TLI (*tucker-lewis index*) sebesar 0,937 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$ mengorientasikan bahwa nilai yang dihasilkan sesuai dan CFI (*comparative fit index*) sebesar 0,945 dari nilai yang diterima $\geq 0,90$ mengorientasikan bahwa nilai model juga telah sesuai. Hasil yang telah dijabarkan menunjukkan bahwa terdapat empat kriteria goodness-of-fit yang telah sesuai, sehingga dapat disimpulkan bahwa model sudah cukup baik. Hasil dari analisis *Modification Index* dibentuk dalam *path diagram* yang di tunjukkan pada Gambar 3 sebagai berikut:

Gambar 3



Sumber: Data Primer, diolah (2018)

4.3 Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural

Normalitas Data

Evaluasi terhadap normalitas yang dilakukan menggunakan kriteria *critical ratio skewness* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkatan signifikansi 0,01. Data yang disimpulkan memiliki distribusi normal jika

nilai *critical ratio skewness value* dibawah nilai mutlak 2,58. Hasil uji normalitas memperlihatkan nilai dari *critical ratio skewness* pada semua indikator yang menyimpulkan bahwa distribusi normal karena nilainya berada di bawah 2,58.

Evaluasi Outlier

Deteksi pada multivariate outlier dilakukan dengan memperlihatkan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan dalam menilai didasarkan pada nilai *Chi-squares* pada *degree of freedom* pada tingkat signifikansi sebesar $p < 0,001$. Pada penelitian ini model struktural yang digunakan memiliki nilai *degree of freedom* sebesar 218. Maka nilai dari *mahalanobis distance* sebesar $\chi^2 (218, 0,001) = 288,261$. Hal ini memberikan gambaran bahwa semua kasus yang memiliki nilai *mahalanobis distance* yang memiliki nilai diatas 288,261 adalah multivariate outlier. Hasil output dapat dilihat pada *observations farthest from the centroid (mahalanobis distance)*. Hasil yang ditunjukkan menyatakan bahwa nilai tertinggi yang dicapai sebesar 45,496 yang memiliki jarak yang jauh dari batas maksimal sebesar 288,261, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat outlier.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) yang berasal dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan menggunakan SEM. Berikut adalah output dari pengolahan SEM yang ditunjukkan pada Tabel 5:

Tabel 4.19

Koefisien Jalur (*Regression Weight*)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Politik_Org	<---	Gaya_kep	.351	.131	2.677	.007	
Politik_Org	<---	Pengen_stra	.224	.092	2.446	.014	
Efektiv_peren	<---	Politik_Org	.257	.106	2.423	.015	
Efektiv_peren	<---	Gaya_Kep	.435	.129	3.385	.000	

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan pada nilai koefisien jalur (*regression weights*) yang berasal dari hasil pengolahan SEM yang ditunjukkan pada Tabel 5 Maka dapat di interpretasikan pada uji hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap politik organisasi.

Parameter estimasi untuk dilakukannya pengujian terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap politik organisasi menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,677 dengan nilai probabilitas sebesar 0,007. Oleh karena koefisien jalur *critical ratio* bertanda positif dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis dinyatakan diterima. Sehingga hasil yang diperoleh bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap politik organisasi yang terjadi.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektifitas perencanaan strategis.

Parameter estimasi untuk dilakukannya pengujian terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektifitas perencanaan strategis menunjukkan nilai dari *critical ratio* (CR) sebesar 3,385 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena koefisien jalur *critical ratio* bertanda positif dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis dinyatakan diterima. Hasil yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap efektifitas perencanaan strategis.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Pengendalian Strategis berpengaruh negatif terhadap Politik Organisasi.

Parameter estimasi yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh pengendalian strategis terhadap politik organisasi menunjukkan nilai dari *critical ratio* (CR) sebesar 2.446 dengan nilai probabilitas sebesar 0,014. Oleh karena nilai koefisien jalur *critical ratio* bertanda positif dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Hasil yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa pengendalian strategis memiliki pengaruh negatif terhadap politik organisasi.

4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Politik Organisasi berpengaruh negatif terhadap Efektivitas Perencanaan Strategis.

Parameter estimasi yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh politik organisasi terhadap Efektivitas Perencanaan Strategis menunjukkan nilai dari *critical ratio* (CR) sebesar 2,423 dengan nilai probabilitas sebesar 0,015. Oleh karena nilai koefisien jalur *critical ratio* bertanda positif dan nilai probabilitasnya dibawah nilai 0,05 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis diterima. Hasil yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa politik organisasi berpengaruh negatif terhadap efektifitas perencanaan strategis.

V. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan, pengendalian strategis, politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis yang terjadi dalam industri perhotelan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian ini diungkapkan bahwa responden karyawan haruslah mengerti tentang perencanaan strategis yang dilakukan di hotel tempat mereka bekerja. Pada posisi *Human Resource Management* (HRM) adalah dominan dengan nilai persentase 34,17% dan disusul oleh karyawan pada bagian *Front Office* (FO) dengan persentase sebesar 32,50% untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian yang dilakukan. Usia hotel yang dijadikan sebagai responden tidak ada kisaran khusus atau syarat khusus usia hotel untuk ikut berpartisipasi dalam

penelitian, namun hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pada usia hotel 6-10 tahun beroperasi menjadi jumlah terbanyak menjadi responden dengan persentase sebesar 44,16%. Responden karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian berjenis kelamin wanita maupun pria memiliki jumlah yang seimbang dengan nilai persentase sebesar 50% - 50% dimana masing-masing berjumlah 60 kuesioner. Selain itu, hotel level yang dominan dalam memberikan jawaban untuk kuesioner yang telah dibagi sejumlah 37 kuesioner dengan nilai persentase sebesar 30,33% berada pada hotel level bintang 3, jumlah tersebut didukung dengan semakin berkembangnya industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta saat ini dan fokus sasaran pada level hotel bintang 3. Deskriptif responden juga berdasarkan pada pendidikan terakhir responden dengan jenjang minimal pendidikan SMA/SMK hingga Strata 3. Hasil yang diperoleh menyebutkan bahwa responden dominan berada pada strata 1 dengan jumlah 76 responden dan dengan nilai persentase sebesar 63,33%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang berada pada manajerial tingkat menengah dan memiliki wawasan terhadap strategi yang di terapkan dalam hotel memiliki jenjang pendidikan terakhir strata 1.

2. Hasil analisis nilai yang digunakan sebagai pengujian terhadap hipotesis pertama yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap politik organisasi. Pengaruh positif yang dimaksud bahwa gaya kepemimpinan yang dilaksanakan tidak memberikan motivasi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat menimbulkan memunculkan politik organisasi serta dampak buruknya. Namun, gaya kepemimpinan dengan memperhatikan karyawan dan memberikan motivasi dapat meminimalisir munculnya politik organisasi dalam industri perhotelan. Pemimpin yang diharapkan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya dapat mendorong pencapaian kinerja sesuai dengan yang diharapkan.
3. Hasil analisis nilai yang digunakan sebagai pengujian hipotesis kedua yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas perencanaan strategis dalam industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengaruh positif yang dimaksudkan bahwa gaya kepemimpinan dengan membangun komunikasi yang baik dan memotivikasi karyawan dapat meningkatkan efektivitas perencanaan strategis di industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Hasil analisis yang digunakan sebagai pengujian hipotesis ketiga yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa pengendalian strategis berpengaruh negatif terhadap politik organisasi dalam industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Industri perhotelan dengan pengendalian strategis yang sesuai mampu menekan resiko yang ditimbulkan dari adanya politik organisasi. Komunikasi antar karyawan maupun dengan pemimpin harus berdasarkan tujuan peningkatan kinerja dan pelayanan, bukan berdasarkan

kepentingan pribadi. Hal tersebut dapat ditingkatkan dengan adanya pengendalian strategis yang juga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terus melakukan upaya peningkatan kinerjanya.

5. Hasil penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa politik organisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas pengendalian strategis. Komunikasi yang terbentuk dari politik organisasi dalam lingkungan industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta sangat rawan untuk memicu konflik internal antar karyawan maupun dengan pimpinan sehingga efektivitas perencanaan strategis sulit dicapai.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan memiliki beberapa keterbatasan selama melaksanakan penelitian. Keterbatasan tersebut adalah terbatasnya jumlah sampel sehingga populasi harus diperluas guna memperoleh sampel yang cukup. Keterbatasan tersebut berkaitan dengan ketersediaan responden dalam mengikuti penelitian yang dilaksanakan. Oleh karena itu, populasi melalui proses perluasan hingga memperoleh sampel yang cukup untuk dianalisis.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan maka dapat disampaikan saran yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan upaya peningkatan kinerja strategi yang telah disusun sebelumnya sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan penelitian dengan menggunakan variabel berupa aspek berperilaku lain yang mungkin dalam organisasi guna menanggapi isu-isu kerja yang semakin meluas saat ini.
2. Subjek penelitian juga dapat diperluas dengan menggunakan industri bidang lain yang berkaitan dengan pelayanan atau organisasi jasa lainnya. Penelitian juga dapat dilakukan pada wilayah lain guna melengkapi literatur yang telah ada dan memperluas cakupan literatur yang telah ada.

5.4 Implikasi Penelitian

Hasil dari penelitian ini memberi implikasi bahwa dengan adanya pengendalian strategi yang sesuai, politik organisasi yang ada dapat ditekan dan diminimalisir pengaruhnya. Pengendalian strategis pada sektor perhotelan dapat didorong dengan perencanaan dan kepatuhan pada strategi yang telah disusun. Hotel dengan pengendalian strategis yang sesuai akan membatasi perilaku yang menyimpang yang mungkin terjadi termasuk pada perilaku negatif yang muncul dari adanya politik organisasi. Selain itu politik organisasi dalam industri perhotelan dapat memberikan pengaruh yang negatif terhadap efektivitas perencanaan strategis pada industri perhotelan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akilli, H. S., Alkaya, A., Akilli, H., & Kizilboga, R. (2014). The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 897-901.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden Inc.
- Buenger, C. M., Forte, M., Boozer, R. W., & Maddox, E. N. (2007). A Study of the Applicability of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in The University Classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, Volume 34, 294-301.
- DuBrin, & Andrew, J. (2010). *principles of leadership*. south-western: cengage learning.
- Elbanna, S. (2016). *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*. *Tourism Management* 52, 210-220.
- Ghazali, I. (2015). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22*. Semarang: Undip.
- Ghozali, I. (2014). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*. Semarang: Undip.
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hidayati, A. (2002). Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Berbagai Teori dan Pendekatan yang Melandasi. *JAAI Volume 6 No. 2*, 81-96.
- Kacmar, k. m., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.). Dalam K. M. Kacmar, & R. A. Baron, *Research in personnel and human resources management* (hal. 1-39). Greenwich CT: JAI press.
- Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2014). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*.
- Pattigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision-making*. london: tavistock.
- Pearce II, J., & Robinson, R. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, Seventh Edition*. Malaysia: McGraw-Hill International Edition.
- Pradana, A. F., & Triwijayati, D. (2016). Pengaruh Politik Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Koperasi karyawan (KOPKAR) Sampoerna Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 2*, 101-111.
- Robert, N., & Govindarajan, V. (2008). *Management Control Systems, Twelfth Edition*. United States: McGraw-Hill International Edition.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 563-569.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, P. D. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Solo: Alfabeta.
- Symposium Nasional Akuntansi XXI, Samarinda, 2018*

