

## Jurnal Aplikasi Manajemen

Welcome to the Jurnal Aplikasi Manajemen (Journal of Applied Management) published by the Department of Management Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya in cooperation with the Asosiasi Ilmuwan Manajemen Indonesia (AIMI). For information on article submission or other information please [contact us](#).

e ISSN: 2302-6332 | p ISSN: 1693-5241

ACCREDITED by Ministry of Research and Technology/National Research and Innovation Agency of the Republic of Indonesia, No 200/M/KPT/2020, December 23, 2020. Validity period of accreditation from volume 18 number 1 year 2020 to volume 23 number 1 year 2025. [Certificate is available here](#)

### Announcements

#### ISSUE ON PRIORITY TOPIC

ISSUE ON PRIORITY TOPIC

Posted: 2019-07-01

[More...](#)

[More Announcements...](#)

## Vol 19, No 2 (2021)

### Table of Contents

#### Articles

##### THE ROLE OF DEVIANT BEHAVIOR IN MEDIATING THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ETHICAL CLIMATE TOWARD BANKING EMPLOYEES PERFORMANCE

**Noermijati Noermijati, Ema Zahra Firdaus, Misbahuddin Azzuhri**

JAM, Vol 19, No 2 (2021), pp. 229 – 244

DOI <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.01>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 83 times

##### MANPOWER TRAINING AND EMPLOYEE DEVELOPMENT (CASE STUDY OF ACCESS BANK PLC, OBIOAKPOR LOCAL GOVERNMENT AREA PORT HARCOURT METROPOLIS RIVERS STATE)

**Ugwu Kelechi Enyinna, Igbo Rita Chituo**

JAM, Vol 19, No 2 (2021), pp. 245 – 256

DOI <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.02>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 46 times

##### ANALYSIS OF THE EFFECT OF MARKETING MIX ON CONSUMER TRUST AND SATISFACTION ON ONLINE PURCHASING OF ORGANIC FOOD DURING THE OUTBREAK OF THE COVID-19

**Syahrizal Maulana, Mukhamad Najib, Ma'mun Sarma**

JAM, Vol 19, No 2 (2021), pp. 257 – 271

DOI <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.03>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 56 times

##### DIGITAL SKILL DURING COVID-19: EFFECTS OF DIGITAL LEADERSHIP AND DIGITAL COLLABORATION

**Nopriadi Saputra, Riant Nugroho, Hesty Aisyah, Okta Karneli**

JAM, Vol 19, No 2 (2021), pp. 272 – 281

DOI <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.04>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 118 times

### Submit Your Article ↗

#### ABOUT JAM

[Aim and Scope](#)

[Editorial Team](#)

[Publication Ethics](#)

[Visitor Statistic](#)

[Scopus Tittle Evaluation Tracking](#)

#### USER

Username

Password

Remember me

Login

#### INFORMATION FOR AUTHOR

[Online Submissions](#)

[Author Guidelines](#)

[Download Template](#)

[Mendeley Tutorial](#)

#### INDEX



#### TOOLS



▪ [Mendeley User Guide](#)

## Editorial Team

### Editor In Chief

1. Misbahuddin Azzuhri, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya - Indonesia, Indonesia

### Co-Editor in Chief

1. Dian Ari Nugroho, Universitas Brawijaya, Indonesia, Indonesia

### Editors

1. Prof. Dr. Dra. M.T.M. Noermijati Noermijati, Universitas Brawijaya, Indonesia
2. Dr Fatchur Rohman, Universitas Brawijaya, Indonesia, Indonesia
3. Nanang Suryadi, Universitas Brawijaya, Indonesia
4. Dimas Hendrawan, Universitas Brawijaya, Indonesia
5. Rila Anggraeni, Universitas Brawijaya, Indonesia

### International Editor

1. Armanu Armanu, Universitas Brawijaya, Indonesia
2. Devanto Shasta Pratomo, Universitas Brawijaya, Malang
3. Wei Tung, National Chiayi University, Taiwan, Taiwan, Province of China
4. Marthin G Nanere, La Trobe Business School - La Trobe University, Australia, Australia
5. Herman Budi Sasono, Universitas Widya Kartika Surabaya, Indonesia, Indonesia
6. Bernardo Redona, Colegio de San Juan de Letran-Calamba, Philippines, Philippines
7. Arawati Agus, University Kebangsaan Malaysia, Malaysia, Malaysia
8. Sylvain Baumann, University of Le Havre, France, France
9. Robert Mullings, Nottingham Trent University, United Kingdom, United Kingdom
10. Nor'Aznin Abu Bakar, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, Malaysia
11. Wynand Grobler, North-West University Vaal Campus, South Africa, South Africa

### Technical Editor

1. Eko Yuniarto, Universitas Brawijaya, Indonesia, Indonesia
2. Angga Endre Restianto, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya - Indonesia, Indonesia
3. Satriya Candra Bondan Prabowo, Universitas Brawijaya, Indonesia, Indonesia

### Reviewer

1. Arawati Agus, University Kebangsaan Malaysia, Malaysia, Malaysia
2. Marthin G Nanere, La Trobe Business School - La Trobe University, Australia, Australia
3. Dr. S.E., M.Si Nasrul Nasrul, Universitas Haluoleo Kendari, Indonesia
4. Devanto Shasta Pratomo, Universitas Brawijaya, Malang
5. Dr. S.E., M.S Mintarti Rahayu, Universitas Brawijaya, Indonesia
6. Dr. Ismi Rajiani, UTeM Malaysia, Malaysia
7. Bernardo Redona, Colegio de San Juan de Letran-Calamba, Philippines, Philippines
8. Dr. S.E., M.M Rofiaty Rofiaty, Universitas Brawijaya, Indonesia
9. S.Kom., S.E., M.M., Ph.D Ainur Rofiq, Universitas Brawijaya, Indonesia
10. Prof. Dr. M.M Bambang Banu S, Universitas Negeri Malang, Indonesia
11. Herman Budi Sasono, Universitas Widya Kartika Surabaya, Indonesia, Indonesia
12. Prof. M.Ed., M.Si Budi Eko Soetjipto, Universitas Negeri Malang, Indonesia
13. Prof. Dr. S.E., S.U.R. Andi Sularso, Universitas Jember, Indonesia
14. Wei Tung, National Chiayi University, Taiwan, Taiwan, Province of China
15. Prof. Dr. M.M Bambang Widagdo, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia
16. Prof. Dr. H. M.S Ujianto Ujianto, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia
17. Dr. S.E., M.Si Anna Triwijayati, Universitas MaChung Malang, Indonesia
18. Dr. S.T., M.M. Didi Sundiman, Universitas Brawijaya, Indonesia
19. Robert Mullings, Nottingham Trent University, United Kingdom, United Kingdom
20. Dr. SKM.M.Kes. Mamik Mamik, Surabaya, Indonesia
21. Dr. John Agustinus, STIE Port Numbay Papua, Indonesia
22. Dr. S.E., M.Si Siti Aisjah, Universitas Brawijaya, Indonesia
23. Armanu Armanu, Universitas Brawijaya, Indonesia
24. Dr. I Putu Astawa, Politeknik Negeri Denpasar, Indonesia
25. Nor'Aznin Abu Bakar, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, Malaysia
26. Sylvain Baumann, University of Le Havre, France, France
27. Prof. Dr. I Nyoman Sudana D, Universitas Negeri Malang, Indonesia
28. Dr. S.E., M.M Djumahir Djumahir, Universitas Brawijaya, Indonesia
29. Dr. Yudi Fernando, Universiti Sains Malaysia, Malaysia
30. Wynand Grobler, North-West University Vaal Campus, South Africa, South Africa
31. Prof. M.Buss.Acc., Ph.D Tatang Ary Gumanti, Universitas Jember, Indonesia
32. Prof. Dr. Djumilah Hadiwidjojo, Universitas Brawijaya, Indonesia
33. Prof. Dr. Mahmud Sabri Haron, Universiti Sains Malaysia, Malaysia
34. Prof. Dr. M.Ek Tulus Haryono, Universitas Sebelas Maret
35. Adi Indrayanto, Universitas Jendral Sudirman Purwokerto, Indonesia
36. S.E., M.Com., Ph.D Dodi W Irawanto, Universitas Brawijaya, Indonesia

[Submit Your Article](#) ↗

[ABOUT JAM](#)
[Aim and Scope](#)
[Editorial Team](#)
[Publication Ethics](#)
[Visitor Statistic](#)
[Scopus Tittle Evaluation Tracking](#)
[USER](#)

Username	<input type="text"/>
Password	<input type="password"/>
<input type="checkbox"/> Remember me	
<input type="button" value="Login"/>	

[INFORMATION FOR AUTHOR](#)
[Online Submissions](#)
[Author Guidelines](#)
[Download Template](#)
[Mendeley Tutorial](#)
[INDEX](#)

 DOAJ DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS


 ASEAN CITATION INDEX


 SINTA Science and Technology Index


 Google scholar


 Crossref

[TOOLS](#)

 MENDELEY

- [Mendeley User Guide](#)








[HOME](#) [ABOUT](#) [LOGIN](#) [REGISTER](#) [SEARCH](#) [CURRENT](#) [ARCHIVES](#) [ANNOUNCEMENTS](#) [SITE MAP](#) [CONTACT](#)

[Home](#) > [Archives](#) > [Vol 9, No 2 \(2011\)](#)

## Vol 9, No 2 (2011)

### Table of Contents

#### Articles

- 
- [Peranan Karakteristik Individu dan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Resor Malang](#)**
- Noermijati Noermijati, Widya Nuryana**  
 JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.309-319  
 DOI <https://doi.org/>
- [Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#) Viewed : 243 times
- 
- [Efektivitas Penggunaan E-Commerce Sebagai Penunjang Aktivitas Bisnis pada Usaha Kecil Menengah \(UKM\) di Malang Raya](#)**
- Sri Palupi Prabandari, Misbahuddin Azzuhri**  
 JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.329-328  
 DOI <https://doi.org/>
- [Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#) Viewed : 1056 times
- 
- [Intensi Berwirausaha Pada Mahasiswa Baru](#)**
- Mintarti Rahayu, Lily Hendrasti Novadjaja, Nur Khusniyah Indrawati**  
 JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.329-339  
 DOI <https://doi.org/>
- [Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#) Viewed : 263 times
- 
- [Analisis Karakteristik Organisasi dan Gaya Manajemen serta Pengaruhnya terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan \(Studi pada Usaha Kecil Sandang di Jawa Timur\)](#)**
- Sri Muljaningsih, Djumilah Zain, Kusuma Ratnawati, Made Sudarma**  
 JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.340-352  
 DOI <https://doi.org/>
- [Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#) Viewed : 797 times
- 
- [The Application of Environmentally Friendly Technology-Based System through Three Holistic Marketing Components: A Case Study\\*](#)**
- William.s Wijaya, Eristia Lidia Paramita, John J.O.I. Ihalauw**  
 JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.353-360  
 DOI <https://doi.org/>
- [Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#) Viewed : 680 times
- 
- [Application Influence of The Competitive Advantage Strategy and Total Quality Management Towards Corporation Performances \(Study in The Manufacturing Corporation Certificates of ISO 9000 in East Java\)](#)**
- Gunariantio -**  
 JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.361-374  
 DOI <https://doi.org/>
- [Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#) Viewed : 113 times
- 
- [Pengembangan Model Manajemen Kinerja Strategik pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jawa Timur](#)**
- F. Danardana Murwani, H. Suharto, S.M.**  
 JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.375-387  
 DOI <https://doi.org/>
- [Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#) Viewed : 260 times
- 
- [Corporate Social Responsibility dan Orientasi Pasar Peranannya dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Perusahaan \(Studi pada Perusahaan AMDK di Jawa Timur\)](#)**

[Submit Your Article](#) ↗

[ABOUT JAM](#)

[Aim and Scope](#)

[Editorial Team](#)

[Publication Ethics](#)

[Visitor Statistic](#)

[Scopus Tittle Evaluation Tracking](#)

**USER**

Username

Password

Remember me

**INFORMATION FOR AUTHOR**

[Online Submissions](#)

[Author Guidelines](#)

[Download Template](#)

[Mendeley Tutorial](#)

**INDEX**

 **DOAJ** DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS

 **ASEAN CITATION INDEX**

 **sinta** Science and Technology Index

 **Google scholar**

 **Crossref**

**TOOLS**

 **MENDELEY**

▪ [Mendeley User Guide](#)

**Christin Susilowati, MS. Idrus, Armanu Thoyib**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.388-393  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 246 times

### **Analisis Sektor Unggulan Perekonomian Daerah (Studi pada Komoditi Unggulan di Kecamatan Bumiaji Kotamadya Batu)**

**Sugeng Hadi Utomo**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.394-412  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 190 times

### **Apparatus Resources Development Model in Capacity Building Perspective (Study at Bone Bolango Regency Government of Gorontalo Province)**

**Udin Hamim, Djafar Ibrahim**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.413-425  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 126 times

### **Learning Behavior Effectiveness Management of Equivalent Education**

**Joko Sutarto**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.426-433  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 135 times

### **Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, dan Perubahan Organisasi (Studi pada Industri Jasa di Jawa Timur)**

**Boge Triatanto**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.434-443  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 783 times

### **Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Pembentukan Kompetensi Manajerial: Studi pada Sarjana Akuntansi di Jakarta, Surabaya, dan Malang**

**Christea Frisdiantara, Eka Afnan Troena, Armanu Thoyib, Suhardjono Suhardjono**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.444-454  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 152 times

### **Relationship Marketing: Pengaruhnya terhadap Retensi Pelanggan (Studi pada Restoran di Surabaya)**

**Prasetyo Hadi, Djumilah Zain, Mintarti Rahayu, Munawar Ismail**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.455-464  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 653 times

### **Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro dan Kecil melalui Pelatihan dan Kemitraan (Studi pada Industri Meubel di Sulawesi Selatan)**

**Zainuddin Rahman**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.465-473  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 364 times

### **Kelayakan dan Strategi Pengembangan Sapi Potong untuk Pengentasan Kemiskinan di Aceh**

**Nuhfil Hanani, Jamilah -**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.474-480  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 155 times

### **Pengaruh Dimensi Brand Equity (Ekuitas Merek) terhadap Keputusan Pembelian Kartu Telepon Selular Telkomsel di Kota Malang**

**Nur Ida Iriani**

JAM, Vol 9, No 2 (2011), pp. pp.481-490  
DOI <https://doi.org/>

[Abstract](#) | [References](#) | [Current](#) | [PDF](#) | [Cover Page](#)

Viewed : 3191 times

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak**

Insert Citation using Mendeley



#### VISITOR STATISTIC

COUNTRY	VISITS
Indonesia	57,704
United States	5,385
United King...	1,286
Malaysia	961
China	673

1-5 of 150    NEXT >

#### NOTIFICATIONS

- [View](#)
- [Subscribe](#)

#### JOURNAL CONTENT

Search

Search Scope

#### Browse

- [By Issue](#)
- [By Author](#)
- [By Title](#)

#### INFORMATION

- [For Readers](#)
- [For Authors](#)
- [For Librarians](#)

#### KEYWORDS

Customer Satisfaction Employee Performance Job Satisfaction Leadership Motivation Organizational Commitment Organizational Culture Performance SWOT Service Quality Transformational Leadership Trust employee performance job satisfaction leadership motivation organizational commitment organizational culture performance satisfaction trust

#### CURRENT ISSUE



# Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, dan Perubahan Organisasi (Studi pada Industri Jasa di Jawa Timur)

Boge Triatmanto

Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang

*Abstract:* Objectives of the research were to examine and prove empirically the influence of human resources empowerment, directly and indirectly toward performance, through organization change. Objectives of the research in detail were to analyze and examine empirically the influences of: (1) human resources empowerment on organization performance, (2) human resources empowerment on organization change, (3) organization change on organization performance. Population of the research was 69 star hotels, which spread over the East Java Province. 34 hotels were taken as samples. The respondents were 216 managers. Samples were taken using proportional sampling method and data analysis of the research used SEM (Structural Equation Model). The main finding of this research was that the organization performance would be enhanced if the human resources were empowered in participating to achieve the organization goal, commit to the organization, and have greater authority and responsibility in decision-making process. Human resources empowerment has insignificant influence on the organization change.

*Keywords:* Human Resources Empowerment, Organization performance, Organization change.

Salah satu upaya bagi negara untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi semenjak krisis pada akhir dekade 1990-an adalah pembenahan dan pengembangan sumber daya manusia dari semua sektor industri, salah satunya adalah sektor industri pariwisata dan penunjangnya yaitu industri perhotelan (Renstra Departemen Kebudayaan dan Pariwisata 2005–2009). Pada tiga tahun terakhir industri perhotelan belum menunjukkan pertumbuhan yang signifikan, hal ini bisa dilihat dari perkembangan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel, di mana rata-rata TPK hotel berbintang di Jawa Timur per tahun belum mencapai 50%.

Pada tahun 2007 rata-rata TPK sebesar 42,6%, meningkat sebesar 3,22% untuk tahun 2008. Kuartal pertama tahun 2007 TPK hotel berbintang di Jawa Timur sebesar 41,73% meningkat 4,22% pada tahun 2008, namun pada kuartal pertama tahun 2009

menurun lagi sebesar menjadi 41,49%. Walaupun mengalami kenaikan pada tahun 2007 dan 2008 untuk kuartal yang sama yaitu kuartal kedua, namun belum bisa dikatakan kinerja hotel berbintang di Jawa Timur memuaskan. Hal ini menunjukkan kurang stabilnya tingkat penghunian kamar dari tahun ke tahun yang berdampak pada rendahnya kinerja hotel.

Fluktuasi tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur yang masih berada di bawah 50% per tahun, menunjukkan bahwa secara umum kinerja hotel berbintang masih rendah dan belum menunjukkan perkembangan yang signifikan. Sehingga perlu ditingkatkan kinerjanya.

Beberapa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja hotel berbintang di Jawa Timur salah satu diantaranya adalah kemampuan organisasi hotel dalam mengantisipasi pengaruh perubahan lingkungan eksternal serta kurangnya kapasitas organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Clarke (1999) mengungkapkan bahwa perubahan di pasar terjadi amat cepat dan bisnis harus menanggapi

---

## Alamat Korespondensi:

Boge Triatmanto, Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang Jl. Terusan Raya Dieng 62-64 Malang, HP. 0812 335 2002 email: btriatmanto@yahoo.com



secara cepat jika ingin tetap bertahan, namun banyak perusahaan yang gagal.

Kegagalan dalam mengantisipasi perubahan eksternal tersebut salah satu penyebabnya adalah dari faktor sumber daya manusia. Nirwandar (2006) menyatakan bahwa salah satu kelemahan industri pariwisata dan penunjangnya (hotel) di Indonesia adalah rendahnya kompetensi sumber daya manusia. Dari rendahnya kompetensi sumber daya manusia ini menjadi pemicu rendahnya kapasitas organisasi untuk lebih cepat agar bisa segera beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, sehingga menyebabkan rendahnya kinerja organisasi (Drucker, 2008; Neilson, 2008; Stewart, 2007).

Disinilah peranan pemberdayaan sumber daya manusia pada industri jasa perhotelan menjadi hal yang penting. Mengapa perhatian ditujukan pada masalah pemberdayaan? Nixon (1994) melihat tantangan pemberdayaan muncul dari tantangan eksternal dan internal yang dihadapi organisasi. Tantangan eksternal merupakan akibat dari tingginya tingkat persaingan, perubahan susunan tenaga kerja, dan harapan yang terlalu tinggi dari para konsumen. Tantangan internal berhubungan dengan retensi karyawan, motivasi dan perkembangan karyawan. Disinilah keterkaitan antara pemberdayaan sumber daya manusia dan organisasi perubahan. Selanjutnya untuk menuju pada organisasi perubahan dibutuhkan kemampuan organisasi agar senantiasa mampu dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan tersebut (Drucker, 2008). Namun pembicaraan tentang pemberdayaan sumber daya manusia ini jarang muncul dalam industri pariwisata dan perhotelan (Erstad, 1997; Lashley, 1999; Jarar & Zairi, 2002).

Dalam proses menyelaraskan perubahan yang terjadi di eksternal organisasi dengan perubahan yang terjadi di internal organisasi maka dibutuhkan pemberdayaan sumber daya manusia. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Erstad (1997) bahwa pemberdayaan sumber daya manusia menunjuk pada suatu strategi perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dan kinerja organisasi.

Keberhasilan dalam memberdayakan sumber daya manusia tidak terlepas dari peran organisasi dan sumber daya manusia organisasi tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Drucker (2008): pandanglah orang-orang anda sebagai sumber daya yang harus

dikembangkan. Bertitik tolak dari pendapat Drucker ini, maka perlu dikaji lebih lanjut tentang pemberdayaan sumber daya manusia terutama dalam kemampuan menciptakan resiliensi organisasi agar mudah beradaptasi terhadap perubahan yang dihadapinya.

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen, setiap organisasi selalu dituntut untuk menyesuaikan dengan kondisi terkini agar mampu bertahan dalam perubahan. Banyak upaya perubahan telah dilakukan oleh berbagai organisasi dan menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan melakukan perubahan, kinerja organisasi dapat maju dengan pesat (Oakland, *et al.*, 2007; Wibowo, 2007). Namun sekalipun sudah direncanakan dengan baik, perubahan organisasi seringkali menimbulkan masalah yang tidak diharapkan, (Clarke, 1999; Stewart, *et al.*, 2007).

Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuannya dan keterampilannya secara terus menerus (Wibowo, 2007). Namun tidak jarang terjadi penolakan terhadap perubahan organisasi, karena perubahan tersebut memunculkan ketidakpastian (Smith, 2005). Manifestasi dari penolakan tersebut mulai dari penolakan yang sifatnya halus sampai dengan penolakan yang memusuhi secara terang-terangan terhadap perubahan organisasi tersebut (Smith, 2005). Selain kecepatan perubahan yang perlu dilakukan oleh organisasi agar kinerjanya meningkat dibutuhkan juga resiliensi organisasi, sehingga mampu senantiasa beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di eksternal organisasi.

Secara empiris terdapat dua kelompok hasil penelitian yang berbeda. Kelompok penelitian yang pertama mendukung teori yaitu bahwa pemberdayaan sumber daya manusia meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio *et al.*, 1999; Setiawan, 2005) sedangkan kelompok lain secara empiris berbeda hasilnya, yaitu bahwa walaupun dilakukan pemberdayaan sumber daya manusia namun tidak mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Siegel, 2000; Zulkarnain, 2008). Dari penjelasan diatas menimbulkan pertanyaan mengapa terjadi perbedaan tentang peran pemberdayaan sumber daya manusia yang belum mampu meningkatkan kinerja organisasi, untuk itu perlu dipikirkan lebih lanjut



tentang kejelasan pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Diperkirakan rendahnya kinerja organisasi, ada kaitannya dengan perubahan organisasi. Artinya walaupun karyawan telah diberdayakan namun belum muncul budaya perubahan, maka kinerja organisasi juga belum mampu untuk ditingkatkan (Erstad, 1997; D'Anunzio, *et al.*, 1999; Fernandes, 2006; Oakland, *et al.*, 2007; Kuokkanen, *et al.*, 2007). Agar kinerja organisasi bisa ditingkatkan maka perlu diciptakan kultur pemberdayaan sumber daya manusia (Erstad, 1997; Clarke, 1999; Kasali, 2007), yaitu dengan berkonsentrasi pada perilaku apa yang dianggap optimal bagi karyawan dan apa yang sudah mereka kerjakan dengan baik, serta dengan menciptakan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan agar lebih berkomitmen untuk berpartisipasi serta bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui inisiatif dan ide-ide yang dikembangkan dalam organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan berupa perbedaan hasil penelitian, yang perlu ada penjelasan lebih lanjut mengapa sampai terjadi perbedaan. Perbedaan hasil penelitian ini diperkirakan karena adanya perbedaan kecepatan beradaptasi tiap organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Variabel ini diperkirakan mampu menjelaskan adanya hasil kinerja organisasi yang berbeda walaupun tiap organisasi melakukan pemberdayaan sumber daya manusia.

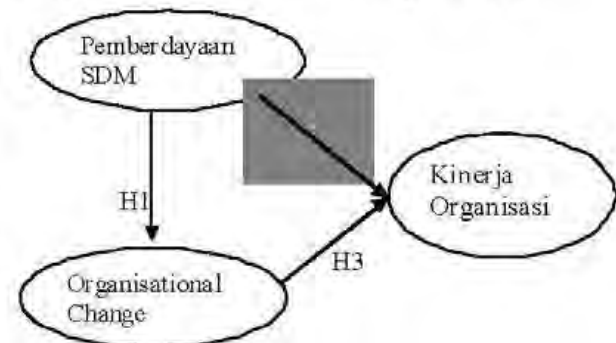
Penelitian ini mencoba untuk menjelaskan mengapa tidak ada kestabilan hasil pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi seperti telah di kemukakan di atas. Penjelasan perbedaan hasil tersebut, penelitian ini memasukkan unsur-unsur dorongan untuk berubah, kesiapan dalam menghadapi perubahan, kemauan untuk mengimplementasikan perubahan, serta pemicu/penggerak perubahan yang termasuk dalam variabel perubahan organisasi yang bersumber dari hasil penelitian Oakland, *et al.* (2007). Variabel pemberdayaan sumber daya manusia dijabarkan dalam lima indikator yaitu tingkat partisipasi karyawan, tingkat komitmen karyawan, penghargaan terhadap inisiatif karyawan serta keluasan tanggung jawab yang diberikan, yang bersumber dari hasil penelitian Rose dan Kumar (2006), Jarrar (2002), Lashley (1999, 2002) dan Mobley (2005).

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model teoritik pemberdayaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan pemberdayaan sumber daya manusia dan perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi. Pembangunan model teoritik pemberdayaan sumber daya manusia tersebut dilakukan dengan menguji model empirik terpadu yang secara operasional dilakukan dengan menguji secara empiris: pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap perubahan organisasi, dan pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi

### Hipotesis

- Hipotesis 1: pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik maka mampu meningkatkan kinerja organisasi.
- Hipotesis 2: pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik maka akan mempercepat perubahan organisasi.
- Hipotesis 3: percepatan terhadap perubahan organisasi yang terjadi maka dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan tersebut maka secara keseluruhan model penelitian yang diajukan pada disertasi ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model kerangka konsep penelitian

Pemberdayaan sumber daya manusia adalah proses memampukan karyawan dengan cara memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan dan tindakan dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai kepuasan kerja dan kepuasan konsumen (Jarrar, 2002).

Dalam mengukur pemberdayaan sumber daya manusia, item-item pertanyaan disesuaikan dengan kondisi pada umumnya yang terjadi pada industri



perhotelan di Jawa Timur. Ada empat indikator dari pemberdayaan sumber daya manusia (Rose, *et al.* 2006, Jarrar 2002, Lashley, 1999, 2002 dan Mobley 2005). Indikator pemberdayaan sumber daya manusia yaitu: tingkat partisipasi dalam pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan, tingkat inisiatif karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan, tingkat komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi dan pekerjaan, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan pencapaian tujuan.

Senior (2002) mengemukakan bahwa hakekat perubahan organisasi adalah hal yang sangat kompleks yang ditunjukkan oleh berbagai perbedaan tipologi dalam organisasi mulai dari perbedaan organisasi itu sendiri, perbedaan perubahan pada setiap level organisasi serta berbagai variasi fungsional dalam organisasi.

Dalam penelitian ini perubahan organisasi adalah persepsi responden terhadap perubahan yang dihadapi dan dialami oleh perusahaan. Pengukuran dari perubahan organisasi disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu aplikasinya pada perusahaan jasa. Kuesioner akan diajukan kepada manajer fungsional yang terpilih sebagai responden, karena persepsi dari manajer fungsional mengungkapkan pendapat lebih lengkap dan dapat menghindari perbedaan pandang didalam perusahaan, serta menyediakan informasi yang lengkap pada perusahaan. Indikator variabel ini mengacu pada Oakland (2007) yaitu: pemicu/penggerak terhadap perubahan, kesiapan terhadap perubahan, implementasi terhadap perubahan, dorongan dari diri sendiri untuk berubah.

Kinerja organisasi dimaksudkan sebagai tingkat capaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya dalam periode tertentu (biasanya dalam satu tahun). Kinerja adalah merupakan cerminan, apakah organisasi atau perusahaan telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya.

Dalam penelitian ini kinerja organisasi dimaksudkan sebagai prestasi dari hotel dalam beberapa tahun terakhir, dibandingkan dengan apa yang dilakukan di masa lampau. Kinerja organisasi ini diukur dengan meminta tanggapan atau persepsi dari manajer fungsional berkaitan dengan kinerja pasar (Rose, 2006) yang terdiri dari tingkat penjualan, dan tingkat penghunian kamar hotel.

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi dan resiliensi organisasi terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan pada industri perhotelan di Jawa Timur, terutama di kota-kota yang terdapat hotel berbintang. Penelitian ini menggunakan metode survei, mengingat metode ini merupakan bentuk desain penelitian yang paling sesuai untuk mengumpulkan informasi dari jumlah populasi yang cukup banyak (Singarimbun dan Efendi, 2001). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanasi karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan pada industri perhotelan di Jawa Timur, terutama di kota-kota yang terdapat hotel berbintang antara lain Surabaya, Sidoarjo, Pasuruan, Probolinggo, Malang, Batu, dan Jember.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang di Jawa Timur, terutama yang berkedudukan di kota-kota tertentu yaitu hotel berbintang dua, tiga, empat dan lima berjumlah 53 hotel (PHRI Jatim, 2008). Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan jumlahnya dengan menggunakan rumus Morgan dalam Ferdinand (2006), dengan mempertimbangkan faktor-faktor: (a) derajat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi; (b) presisi (ketelitian) yang dikhendaki oleh peneliti; (c) rencana analisis. Dalam penentuan jumlah sampel dilakukan dengan pertimbangan bahwa Analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan (Ferdinand, 2006). Selain itu sebuah pedoman ukuran sampel sesuai dengan N populasi telah dikembangkan oleh Krejcie dan Morgan, 1970 (Sekaran, 2002, dalam Ferdinand 2006) untuk populasi dengan N populasi 600 maka jumlah sampel sebanyak 234. Berdasarkan hal tersebut dalam penelitian disertasi ini jumlah sampel adalah sebesar 234 responden. Dalam pelaksanaan penelitian dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 234, setelah dilakukan tabulasi maka jumlah kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis sebanyak 216 responden. Dalam penelitian ini penentuan sampelnya menggunakan teknik non probability sampling, yaitu *purposive sampling* selain itu *purposive sampling* dilakukan dengan *judgement sampling*, dan diambil



adalah manajer hotel dengan pertimbangan manajer di hotel mempunyai informasi yang lengkap dan sebagai pengambil keputusan.

Sampel yang diambil adalah sebanyak 34 hotel dan semua manajer dalam hotel yang dijadikan sampel menjadi responden dalam penyebaran kuesioner. Selengkapnya distribusi responden sesuai dengan jumlah hotel dan kuesioner yang masuk seperti dalam Tabel 1.

Analisis Statistik Deskriptif dilakukan dengan memberikan deskripsi atau gambaran tentang karakteristik responden serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner atau angket penelitian yang telah diberikan kepada responden sehingga diperoleh frekuensi, persentase dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang menggambarkan respon atau tanggapan responden terhadap setiap indikator dan item pernyataan yang diberikan pada setiap indikator variabel.

Analisis alisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktur (*Struktur Equation Model* atau SEM). Menurut Ferdinand (2002), SEM cocok untuk mengkonfirmasi unidimensional dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor; menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antara faktor yang dibangun/diamati dalam model tersebut. Sebelum melakukan analisis menggunakan SEM, hendaknya harus diperhatikan beberapa asumsi-asumsi SEM.

## HASIL

Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam kajian perilaku semakin populer sebagai peralatan statistik untuk menguji berbagai hubungan

dalam suatu model. Metode ini memiliki fungsi yang lebih baik dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya seperti analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor.

Berdasarkan dengan menggunakan model SEM, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*). Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan nilai kritis (*cut-off value*) dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis.

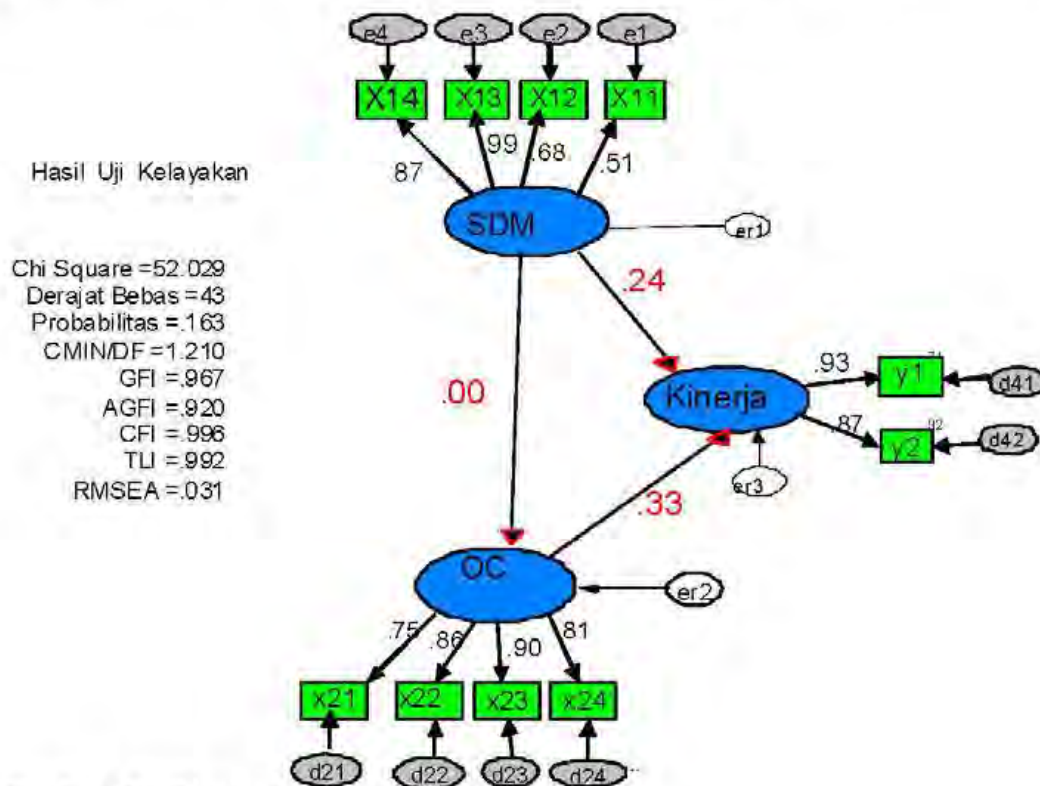
Berdasarkan nilai modifikasi indeks menghasilkan Nilai GFI sebesar 0,967 berarti 96,7% matriks kovarian populasi dapat dijelaskan oleh matriks kovarian sampel, sehingga kelayakan model berdasarkan nilai GFI adalah baik. Nilai RMSEA sebesar 0,040 telah memenuhi kriteria rekomendasi yang disarankan yaitu di bawah 0,080, sehingga kelayakan model berdasarkan RMSEA adalah baik. Nilai AGFI yang direkomendasikan adalah 0,90 dan dalam analisis pada model evaluasi ini dihasilkan AGFI sebesar 0,918. Nilai GFI berstatus baik karena nilai telah melebihi batas minimal nilai yang direkomendasikan. Kriteria lainnya adalah berstatus baik karena memiliki hasil perhitungan yang telah memenuhi nilai rekomendasi. Hasil uji model dengan *chi-square* menghasilkan penurunan nilai hingga 49,524 dengan probabilitas 0,082. Hasil uji ini menjelaskan bahwa data empiris tidak berbeda dengan model yang diajukan ( $prob > 0,05$ ). Indeks kelayakan model dengan *Tucker Lewis Index* (TLI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95, dan hasil dari perhitungan model sudah mencapai 0,987. Demikian pula dengan indeks kelayakan dengan *Comparative Fit Index* (CFI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95 dan hasil perhitungan telah mencapai 0,994. Hasil-hasil analisis memberikan kesimpulan bahwa model evaluasi memiliki kelayakan yang dapat diterima.

Tabel 1. Distribusi responden

No.	Klasifikasi Hotel	Jumlah Populasi Hotel	Jumlah Sampel Hotel	Jumlah Responden
1.	⊕ ⊕	12	2	12
2.	⊕ ⊕ ⊕	24	18	117
3.	⊕ ⊕ ⊕ ⊕	12	9	61
4.	⊕ ⊕ ⊕ ⊕ ⊕	5	4	26
Jumlah		53	34	216

(Sumber: Data diolah)





Gambar 2. Hasil Evaluasi Model Struktural  
 (Sumber: Data Primer diolah)

**PEMBAHASAN**

Pengujian hipotesis pada model struktural berhubungan dengan hasil uji koefisien regresi pada setiap jalur yang dihasilkan yang dijelaskan pada Tabel 2.

H1 : Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi

Pada pengujian hipotesis pertama seperti terlihat dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel kinerja bernilai 0,809 dengan C.R. sebesar 4,152 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,235. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh

telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel kinerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa semakin baik pemberdayaan terhadap sumber daya manusia maka semakin tinggi kinerja organisasi adalah terbukti (dapat diterima).

Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menandakan bahwa semakin baik pemberdayaan terhadap sumber daya manusia menurut persepsi manajer, maka semakin tinggi tingkat kinerja organisasi. Secara teoritis temuan hasil penelitian ini

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

Hipotesis	Arah jalur	Koef. Regresi	Salah baku	Critical Ratio	<i>p-value</i>	Koef. Baku
H1	SDM → Kinerja	0.809	0.195	4.152	0,000	0.235
H2	SDM → OC	0.029	0.117	0.246	0,806	0.003
H3	OC → Kinerja	0.561	0.158	3.552	0,000	0.326

(Sumber: Data primer diolah)



mendukung teori Noe (2006) yang menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kesuksesan manajemen perusahaan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya, antara lain dari Rose (2007); Lashley (1999, 2000); Jarrar & Zairi (2002); D'Anunzio-Green, *et al.* (1999) dan Kotter (2008). Mengacu hasil penelitian Jarrar & Zairi (2002), bahwa pemberdayaan sumber daya manusia menjadi alternatif bagi pengembangan organisasi, hal ini bisa dipakai sebagai dasar suatu strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan ketika karyawan diberdayakan. Indikator pemberdayaan sumber daya manusia adalah partisipasi, inisiatif, komitmen dan tanggung jawab. Berdasarkan persepsi manajer hotel berbintang komitmen merupakan indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel pemberdayaan sumber daya manusia, selain komitmen indikator kedua yang paling kuat dalam menjelaskan variabel pemberdayaan adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa, jika manajer dalam organisasi perhotelan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya yang disebabkan oleh pemberian tanggung jawab yang luas oleh pemilik terhadap manajer maka kinerja hotel dapat ditingkatkan. Indikator pemberdayaan sumber daya manusia selanjutnya adalah inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Manajer hotel berbintang mempersepsikan bahwa dalam hal pengambilan keputusan manajer memperhatikan inisiatif karyawan serta memberikan penghargaan bagi inisiatif dan pendapat yang membangun.

Secara tidak langsung pemberdayaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi melalui perubahan organisasi. Secara langsung pemberdayaan sumber daya manusia mampu meningkatkan kinerja organisasi, namun secara tidak langsung melalui perubahan organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia lebih kuat dalam mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Artinya perubahan organisasi organisasi mampu memediasi pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

H2 : Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Perubahan Organisasi

Pengujian hipotesis kedua, seperti terlihat pada Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi dari

variabel pemberdayaan sumber daya manusia ke variabel perubahan organisasi bernilai 0,029 dengan C.R. sebesar 0,246 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,806 (lebih besar dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,018. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan semakin baik pemberdayaan terhadap sumber daya manusia maka dapat mempercepat perubahan organisasi adalah tidak terbukti (tidak dapat diterima).

Temuan menarik dari hasil penelitian ini didasarkan atas informasi analisis statistik menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap perubahan organisasi. Hal ini menandakan bahwa perubahan organisasi yang dipersepsikan oleh manajer hotel berbintang tidak dipengaruhi secara nyata oleh pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan.

Indikator variabel perubahan organisasi ini antara lain pemicu/penggerak perubahan, kesiapan perubahan, implementasi perubahan dan dorongan untuk berubah. Kesiapan perubahan merupakan indikator utama dalam membentuk perubahan organisasi, sedangkan jika dilihat dari hasil *loading factor* partisipasi merupakan indikator yang lemah dalam membentuk pemberdayaan sumber daya manusia. Artinya partisipasi yang rendah dari karyawan dapat mempengaruhi lambannya kecepatan perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Taplin (2006) bahwa peningkatan kinerja organisasi tergantung pada partisipasi karyawan. Artinya, rendahnya partisipasi karyawan berdampak pada lambannya kecepatan perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

Jika dikonfirmasi dari hasil analisis kualitatif pada indikator implementasi perubahan responden masih belum begitu yakin terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi hotel. Jadi senada dengan hasil analisis kuantitatif bahwa pemberdayaan sumber daya manusia tidak signifikan mempengaruhi perubahan organisasi.

H3 : Perubahan Organisasi terhadap Kinerja organisasi



Uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel perubahan organisasi terhadap variabel kinerja bernilai 0,561 dengan C.R. sebesar 3,552 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,291. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari konstruk perubahan organisasi terhadap variabel kinerja organisasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa semakin cepat perubahan organisasi yang terjadi pada organisasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasi adalah terbukti (dapat diterima).

Informasi hasil analisis statistik, menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mampu dengan cepat melakukan perubahan dan menyesuaikan terhadap lingkungan terbukti mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh; Stewart (2007), dan Fernandes (2006), yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan organisasi merupakan cara yang paling tepat untuk memadukan perubahan yang sudah direncanakan dan yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi perubahan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Perubahan organisasi dijelaskan oleh indikator-indikator pemicu/penggerak perubahan, kesiapan perubahan, implementasi perubahan dan dorongan untuk berubah. Indikator kesiapan untuk berubah merupakan indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel perubahan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa manajer hotel berbintang di Jawa Timur pada umumnya telah siap untuk melaksanakan perubahan dalam organisasinya. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi baik di internal organisasi maupun dari eksternal organisasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Indikator implementasi perubahan merupakan indikator kedua yang mampu menjelaskan variabel perubahan organisasi. Implementasi perubahan yang terencana menuntut manajer untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi lainnya dan *stakeholder* eksternal

tentang perlunya dilakukan perubahan untuk meningkatkan kinerjanya (Kotter, 2008).

Dalam peningkatan kinerja organisasi melalui kecepatan perubahan, secara umum responden menilai bahwa kesiapan menghadapi perubahan merupakan indikator utama dalam menuju pada kecepatan perubahan, selanjutnya implementasi perubahan. Hal ini sesuai dengan yang di kemukakan Kotter (2008) bahwa perbaikan yang berkesinambungan dan perlahan, pada gilirannya tidak lagi mencukupi, sehingga penekanan pada kecepatan perubahan itu lebih penting lagi, hal ini yang lebih besar mempengaruhi kinerja organisasi. hal ini senada yang disampaikan Simsek (1994), tanpa adanya perubahan yang dramatis di suatu lingkungan, maka dapat mempengaruhi perubahan adaptif yang lambat, hal ini pula yang memperlambat kinerja organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Perbaikan terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Artinya bahwa dengan peningkatan pemberdayaan pada manajer, maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Pemberdayaan sumber daya manusia dimaksudkan disini yaitu dengan memberikan wewenang yang penuh kepada manajer dalam pengambilan keputusan, dengan demikian manajer akan mempunyai komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kontribusi terbesar pada variabel pemberdayaan sumber daya manusia adalah indikator komitmen. Hasil ini bermakna bahwa pemberdayaan karyawan bisa dibentuk oleh komitmen yang tinggi dari sumber daya manusia terutama komitmen karyawan dalam memberikan layanan yang baik kepada konsumen sehingga kinerja organisasi bisa ditingkatkan. Temuan ini mendukung teori Noe (2006), dan hasil penelitian dari Lashley (2000), Jarrar & Zairi (2002) yang menyatakan bahwa secara umum pemberdayaan sumber daya manusia mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan serta mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Secara umum hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia dan perubahan organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan perubahan organisasi



ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang berasal dari sumber daya manusia yang berdaya.

Temuan baru dalam penelitian ini adalah, agar kinerja organisasi dapat ditingkatkan maka sumber daya manusia harus diberdayakan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, meningkatkan inisiatif karyawan agar berkreasi dan berinovasi, serta meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan pencapaian tujuannya. Jika manajer dalam organisasi ini berdaya, maka akan mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

### Saran

Masih terdapat ketidakpuasan manajer hotel berbintang terhadap pemberdayaan yang dilakukan selama ini, maka disarankan untuk lebih mempertegas pemberdayaan yang dilakukan terhadap manajer dengan cara memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada manajer untuk mengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Misalnya pengambilan keputusan untuk mengembangkan secara fisik hotel maupun pengembangan pemasarannya dan pengembangan sumber daya manusia organisasi. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan konsumen pada sektor perhotelan, sehingga berdampak pada kenaikan kinerja organisasi. Selain itu membangun tingkat komitmen yang tinggi dari karyawan juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja organisasi melalui pemberdayaan sumber daya manusia.

Masih adanya indikator perubahan organisasi yang mempunyai skor rendah. Hal ini menunjukkan masih perlu dikembangkan budaya perubahan yang mampu untuk mempercepat proses terjadinya perubahan agar berlangsung lebih cepat dalam rangka menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di eksternal organisasi. Sesuai dengan pendapat Erstad (1997), bahwa perubahan akan berhasil jika dilingkungan organisasi tersebut telah terbangun budaya perubahan yang kuat, dan pemimpin merupakan penggerak utama dalam perubahan. Berdasarkan hal tersebut maka manajer perlu diberi kepercayaan yang lebih luas dalam membangun perubahan dalam organisasi, agar

mempunyai dorongan yang kuat dari individu manajer untuk melakukan perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

Memberikan pelatihan kepada semua jenjang karyawan agar lebih berdaya serta mampu memberikan informasi yang benar kepada pasar tentang organisasi. Hal ini didasarkan pada respon dari responden yang memberikan nilai rendah terhadap informasi yang diberikan karyawan kepasar tidak bertentangan dengan kondisi organisasi sebenarnya.

Kepemimpinan berperan penting dalam menentukan arah, menginspirasi perubahan di seluruh organisasi dan memastikan perubahan itu benar-benar diimplementasikan (Oakland, 2007), sehingga dibutuhkan manajer yang benar-benar berdaya. Agar manajer lebih berdaya, maka perlu ditingkatkan intensitas pemberian wewenang dan tanggung jawab yang lebih luas dalam operasionalisasi hotel. Mengingat tingkat komitmen dan rasa tanggung jawab merupakan indikator yang paling kuat dalam membentuk variabel pemberdayaan sumber daya manusia, maka direkomendasikan agar pemilik atau pucuk pimpinan organisasi hotel memberikan wewenang yang penuh kepada manajer agar bertanggung jawab dalam peningkatan kinerja organisasi, serta membangun komitmen yang kuat terhadap organisasi.

### DAFTAR RUJUKAN

- Clarke, L. 1999. *The Essence of Change, Manajemen Perubahan*, Terjemahan Martin Muslie & Magdalena S. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- D'Annunzio-Green, Norma, John, M. 1999. *Re-empowering the empowered—the ultimate challenge?* Personal Review. Vol. 28 No. 3, 1999, pp. 258–278.
- Drucker, Peter, F., Joseph, A. 2008. *The Daily Drucker 366 Hari Wawasan dan Motivasi untuk Menyelesaikan Hal-Hal yang Benar*, diterjemahkan oleh Natalia Ruth Sihandri. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Erstad, M. 1997. *Empowerment and Organizational Change*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9/7 (1997) pp. 325–333, MCB University Press.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.



- Fernandes, Sergio, Hal, G.R. 2006. *Managing Successful Organisational Change in The Public Sector*, Public Administration Review; March/Apr 2006; 66, 2 p 168.
- Jarrar, Yasar, F., Mohamed, Z. 2002. *Employee empowerment—a UK survey of trends and best practice*, Management Auditing Journal 17/5(2002), pp. 266–271.
- Kasali, R. 2007. *Change. (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Cetakan Kesembilan. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, John, P., dan Dan, S.C. 2008. *The Heart of Change*, Terjemahan Arif Budi Nugroho. Jakarta: Penerbit Trans Media Pustaka.
- Kuokkanen, L., Tarja, S., Sirku, R., Marja, L., Kukkurainen, N.S., Diane, D. 2007. *Organisational Change and Work-related Empowerment*, Journal of Nursing Management, 15, 2007, pp 500–507.
- Lashley, C. 1999, *Employee empowerment in services: a framework for analysis*, Personnel Review Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169–191.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays restaurants*, Personnel Review Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169–191.
- Llorens, F.J., Luis, M.M., Antonio, J.V. 2005. *Flexibility of Manufacturing System, Strategic Change and Performance*, International Journal of Production Economics, 98 (2005), p-p273–289.
- Mobley, William, H., Lena, W., and Kate, F. 2005. *Organizational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization*, Knowledge @ CEIBS, Summer 2005.
- Neilson, Gary, L. B.A., Pasternack. 2008. *Result*, Terjemahan Andre Wiriadi. Jakarta: Penerbit PT Blex Media Komputindo.
- Nirwandar, S. 2006. *Pembangunan Sektor Pariwisata di Era Otonomi Daerah*, Proceeding Diskusi Pengembangan Pariwisata Bahari di Pulau-Pulau Kecil, Bogor, 23 Februari 2006.
- Nixon, B. 1994. *Developing an Empowering Culture in Organizations*, Empowerment in Organizations, Vol 2 No.1, pp. 14–24.
- Noe, Raymond, A., John, R.H., Barry, G., Patrick, M.W. 2006. *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage*, Fifth Edition, McGraw Hill/Irwin Companies, New York.
- Oakland, J.S., and S.J. Tanner. 2007. *A New Framework For Managing Change*, The TQM Magazine Vol. 19 No. 6, 2007, p.572–589.
- Rose, Raduan, C., Naresh, K. 2006. *The Influence of Organisational and Human Resource Management Strategies on Performance*, Performance Improvement, Volume 45, Number 4, p 18–24.
- Senior, B. 2002. *Organisational Change*, Second edition, Pearson Education Limited, London.
- Setiawan, M. 2005, *Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)*, Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Siegel, M., Susan, G. 2000. *Contextual Factor of Psychological Empowerment*, Personnel Review, Vol. 29, No. 6, 2000, pp 703–722.
- Singarimbun, dan Efendi. 2001. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.
- Simsek, H., and Karen, S.L. 1994. *Organisational Change as Paradigm Shift, Analysis of The Change Process*, Journal of Higher Education, Vol. 65, No. 6 (November/Desember), 1994, by the Ohio State University Press.
- Smith, J. 2005. *Empowering People*, Kogan Page Limited, London.
- Stewart, J., and Michael, O. 2007. *Implementing Change in a Public Agency. Leadership, Learning and Organisational Resilience*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 20 No. 3, 2007, pp. 239–251.
- Taplin, I.M. 2006. *Strategic change and organisational restructuring: How managers negotiate change initiatives*, Journal of International Management 12 (2006) pp. 284–301.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*, edisi kedua. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada.
- Zulkarnain. 2008. *Program Pemberdayaan Pengaruhnya terhadap Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Propinsi Riau*, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.