JURNAL ILMU MANAJEMEN UNIVERSITAS TADULAKO
ISSN: 2443-3578 (On Line) / ISSN: 2443-1850 (Print)
Vol. 7, No 2, April 2021, 149-161

PEMBERDAYAAN, KARYAWAN, ORGANISASI DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN PADA VILLA SUTAN RAJA KOTA PALU

Moh. Hasbullah
Harnida Wahyuni Adda
Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tadulako
Email: mohhasbullah513@gmail.com:harnidaadda@gmail.com

ABSTRAK

This study aims to determine the priority factors between empowering leadership, employee involvement and organizational learning in dealing with changes in Villa Sutan Raja, Palu City. The object in this study is Villa Sutan Raja hotel & convention in Palu City. In this study researchers used a sample of 9 informants. The sampling technique used in this study is purposive sampling . Data analysis method used in this study uses AHP (Process Hierarchy Analysis).

The results of the research and in-depth discussion showed that, in the dimensions of leadership role empowering factors became a priority factor in facing changes in Villa Sutan Raja Palu City with a value of 0.733 (73%) with an inconsistency ratio of 0.09. In the target dimension, developing employees is prioritized in facing changes with a value of 0.575 (57%) with an inconsistency ratio of 0.07. In the alternative dimension that is prioritized in the face of change is to provide training with a value of 0.777 (77%) with an inconsistency ratio value of 0.1.

Keywords: *Organizational change, empowering leadership, Villa Sutan Raja*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang diprioritaskan antara kepemimpinan yang memberdayakan, keterlibatan karyawan dan pembelajaran organisasi dalam menghadapi perubahan pada Villa Sutan Raja Kota Palu. Objek dalam penelitian ini adalah Villa Sutan Raja hotel & convention Kota Palu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sampel sebanyak 9 informan. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan AHP (Analisis Hirarki Proses).

Hasil pada penelitian dan pembahasan yang mendalam menunjukan bahwa, pada dimensi faktor peran kepemimpinan yang memberdayakan menjadi faktor yang diprioritas dalam menghadapi perubahan pada Villa Sutan Raja Kota Palu dengan nilai 0,733 (73%) dengan nilai *inconsistency ratio* 0,09. Pada dimensi sasaran mengembangkan karyawan menjadi hal yang diprioritaskan dalam menghadapi perubahan dengan nilai 0,575 (57%) dengan nilai *inconsistency ratio* 0,07. Pada dimensi alternatif yang menjadi hal yang diprioritaskan dalam menghadapi perubahan yaitu memberi pelatihan dengan nilai 0,777 (77%) dengan nilai *inconsistency ratio* 0,1.

Kata kunci: *Perubahan organisasi, kepemimpinan yang memberdayakan, Villa Sutan Raja*

1. PENDAHULUAN

Saat ini, kita memasuki era dimana dunia bisnis yang bergerak begitu cepat, perkembangan teknologi yang begitu pesat serta inovasi-inovasi baru ikut bermunculan, maka tuntutan berubah menjadi keniscayaan jika perusahaan ingin usahanya berkelanjutan dan ingin unggul dalam persaingan (Ikhram, 2018). Maka dari itu setiap organisasi harus mampu untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan-perubahan yang akan dihadapi serta mampu mengatasi hambatan-hambatan yang akan dihadapi. Karena hanya organisasi yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang mampu mencapai tujuan dan memenangkan persaingan. Karena kunci kemampuan daya saingnya adalah manusia yang berkualitas sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif (Sedarmayanti, 2014).

Beberapa hal yang menyebabkan terhambatnya perubahan baik pada organisasi pemerintahan maupun organisasi bisnis yaitu, perkembangan teknologi yang begitu pesat, perubahan lingkungan kerja, serta perubahan budaya organisasi sehingga kurangnya kesiapan individu dalam menghadapi dunia kerja.

Rendahnya kesiapan karyawan maupun organisasi dalam menghadapi perubahan telah menjadi tantangan bagi para pemimpin organisasi saat ini. Oleh sebab itu, suatu keniscayaan seorang pemimpin mengembangkan organisasi yang dipimpinnya memiliki daya saing dan mampu menciptakan sumber daya manusia berkualitas. Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam organisasi yang dapat menentukan pelaksanaan strategi untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu memberdayakan para karyawan dan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi serta mampu menghadapi perubahan (Sedarmayanti, 2014). Dengan gaya kepemimpinan yang memberdayakan hubungan pimpinan dengan bawahannya akan baik dan harmonis. Para bawahannya akan senang dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan karena merasa dihargai.

Masih menurut Sedarmayanti (2014), pengembangan dan peningkatan kualitas individu perlu dilakukan secara terus menerus, sesuai dengan kebutuhan organisasi, tuntutan pengembangan lingkungan, dan kemampuan serta prestasi karyawan. Seiring dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat maka seorang pemimpin harus mampu memilih dan menentukan kriteria yang telah ditetapkan, dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan khusus, serta sikap. Hal tersebut akan menunjukkan tingkah laku yang kaitannya pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang mana kesemuanya sangat berperan terhadap perwujudan produktivitas individu, kelompok, dan organisasi (Sedarmayanti, 2014; Siagian, 2015).

Kepemimpinan yang memberdayakan adalah kemampuan seseorang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri, mampu mendorong pengikutnya untuk berinisiatif, bertanggung jawab sendiri, percaya diri, merencanakan tujuan sendiri, berfikir secara positif, dan mampu mengatasi permasalahan (Rivai, 2004). Dengan gaya kepemimpinan yang memberdayakan hubungan pimpinan dengan bawahannya akan baik dan harmonis. Para bawahannya akan senang dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan karena merasa dihargai. Organisasi akan lebih berkembang jika adanya dukungan, bimbingan, dan arahan dari seorang pemimpin sehingga organisasi dan sumber daya manusianya akan lebih siap menghadapi perubahan- perubahan yang ada.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang dapat menentukan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yaitu keterlibatan karyawan. Aset paling strategis bagi suatu organisasi adalah sumber daya manusia, karena kemajuan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya (Yusutria, 2017). Dari penjelasan tersebut dapat terlihat bahwa keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi sangat penting karena dengan adanya keterlibatan karyawan dalam organisasi, karyawan akan mengikatkan dirinya untuk melakukan yang terbaik demi kemajuan organisasi sehingga terciptanya organisasi yang mampu bersaing dan memiliki mutu yang mendorong kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi.

Dalam menghadapi perubahan selain faktor kepemimpinan yang memberdayakan dan faktor keterlibatan karyawan, faktor pembelajaran organisasi juga berperan dalam mendorong individu untuk menghadapi perubahan yang begitu cepat. Pembelajaran organisasi yang baik dan efektif akan meningkatkan produktifitas dari setiap organisasi. Peningkatan produktifitas dari karyawan dapat dilihat dari penyelesaian tugas yang tepat waktu. Pembelajaran organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kesiapan individu dan organisasi untuk menghadapi perubahan yang secara terus menerus berkembang dengan cepat. Maka organisasi terus berinovasi dan melakukan evaluasi dan juga melakukan perbaikan secara berkala sampai menemukan cara kerja yang tepat dan sesuai

dengan karakteristik dari organisasi. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel (Poluakan, 2016).

Dengan adanya musibah yang melanda Kota Palu pada tanggal 28 september 2018 yang membuat seluruh industri perhotelan yang ada di Kota Palu mengalami kerusakan, tanpa terkecuali Hotel Sutan Raja Kota Palu. Sehingga pihak manajemen dari Sutan Raja Hotel & Convention memindahkan seluruh karyawan hotel ke Villa Sutan Raja Palu untuk eksistensi dari Sutan Raja Hotel & Convention Kota Palu. Pada awalnya karyawan hotel telah memiliki kenyamanan dalam bekerja dengan fasilitas hotel yang sudah sangat memadai seperti kantor, tempat menginap dan restoran berada pada satu tempat yang berdekatan yang memudahkan para karyawan untuk mengontrol para tamu, sehingga Hotel Sutan Raja menjadi salah satu tempat menginap yang paling banyak diminati oleh para wisatawan lokal maupun wisatawan asing karena pelayanan yang prima dari pihak manajemen.

Pihak manajemen dari Sutan Raja Hotel & Convention memiliki inisiatif untuk mempertahankan posisi dari Sutan Raja yang telah dikenal oleh banyak orang, maka yang dilakukan pihak manajemen dari Sutan Raja Palu pasca gempa yaitu mengadakan pertemuan dengan pimpinan pusat dengan tujuan untuk mengajukan permintaan untuk mengoperasikan Villa Sutan Raja yang bertempat di Jalan Hangtuah. Lokasi Villa Sutan Raja sangat strategis dibandingkan dengan lokasi hotel yang bertempat di jalan Abdul Rahman Saleh. Hotel Sutan Raja memiliki lokasi yang cukup sempit sehingga ditata sedemikian rupa oleh pihak manajemen dimana restoran, kantor, dan kamar berada pada satu tempat yang saling berdekatan sehingga karyawan sangat nyaman, mudah dan cepat dalam operasional pelayanan hotel. Sedangkan, lokasi saat ini memiliki lahan yang cukup luas sehingga perubahan yang dirasakan oleh karyawan sangat signifikan terjadi pada beberapa aspek yaitu aspek struktural, kultural, lingkungan. Perubahan pada aspek struktural terjadi pada villa, restoran, kantor, dan kamar saling berjauhan sehingga menyulitkan karyawan untuk melayani para tamu. Perubahan pada aspek kultural terjadi pada sistem kontrol melayani tamu cukup menyulitkan para karyawan karena lokasi antara kamar, kantor, restoran, dan juga gudang saling berjauhan akan tetapi karyawan harus tetap mempertahankan pelayanan yang prima serta keramahtamahan pada tamu. Kemudian pada aspek manajerial perubahannya tidak begitu terlihat karena tidak ada perubahan jabatan pada posisi sebagai manajer. Pada aspek teknologi tidak terdapat perubahan karena manajemen Sutan Raja telah menerapkan sistem booking kamar melalui aplikasi Traveloka. Perubahan juga terlihat pada aspek lingkungan karena Villa Sutan Raja memiliki taman yang tertata dengan rapi sehingga memberi kesan indah bagi para tamu saat masuk di area lokasi villa, serta lokasi Villa Sutan Raja Palu ini berada pada dataran tinggi yang dapat memanjakan tamu dengan pemandangan panorama Kota Palu yang bisa dilihat dari kamar villa sehingga memberikan kesan nyaman dan tenang bagi para tamu.

Perubahan juga terlihat pada aspek lingkungan karena Villa Sutan Raja memiliki taman yang tertata dengan rapi sehingga memberi kesan indah bagi para tamu saat masuk di area lokasi villa, serta lokasi Villa Sutan Raja Palu ini berada pada dataran tinggi yang dapat memanjakan tamu dengan pemandangan panorama Kota Palu yang bisa dilihat dari kamar villa sehingga memberikan kesan nyaman dan tenang bagi para tamu.

Meskipun fasilitas seperti kolam permandian, taman dan restoran masih dalam proses penyelesaian. Namun, operasional Villa Sutan Raja telah aktif berjalan dan tetap berupaya untuk mempertahankan pelayanan prima yang sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Pimpinan pusat dari Sutan Raja memberi wewenang kepada General Manager untuk mengatur dan mengelola Villa Sutan Raja yang mana proses pengerjaannya masih belum rampung. Pimpinan Sutan Raja mengambil langkah untuk mengumpulkan karyawan guna menampung saran untuk pembenahan pada sistem kerja agar karyawan yang bekerja semakin nyaman, dimana keputusan dari

pimpinan yang menjadi solusi dari permasalahan yang dihadapi seperti, pimpinan meminta dari pihak proyek dari villa untuk membuat pagar keliling demi keamanan dan kenyamanan para tamu, pengadaan motor tiga roda untuk operasional pengangkutan barang serta fasilitas kamar, pengadaan motor bebek dua unit dimana satu unit untuk operasional dari sekuriti untuk mengontrol keamanan lingkungan villa, dan satu unitnya lagi untuk mengontrol dan pelayanan yang cepat jika sewaktu-waktu para tamu membutuhkan agar kualitas pelayanan dari manajemen villa semakin baik, pihak manajemen memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap semangat dalam bekerja dan tetap bangkit bersama untuk mewujudkan visi misi dari Sutan raja serta memberdayakan sumber daya yang ada (Rafly, 2019).

Villa Sutan Raja yang bertempat di Jalan Hangtuah telah dioperasikan dengan jumlah karyawan sebanyak 58 orang. Pihak General Manager (GM) dari Villa Sutan Raja ini merancang strategi untuk memberdayakan karyawan sebagai bentuk adaptasi dalam menjawab tantangan dari perubahan pada industri perhotelan. Hal ini terlihat dari perubahan cara komunikasi antar karyawan, pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah dan juga kerja tim yang semakin kompak.

Meskipun saat ini Villa Sutan Raja memiliki posisi yang cukup aman dan memiliki daya saing yang tinggi dibandingkan dengan kompetitornya. Pihak manajemen dari Villa Sutan Raja tetap perlu meningkatkan peran kepemimpinan yang memberdayakan, keterlibatan karyawan, serta proses pembelajaran oarganisasi secara terus menurus agar mampu menghadapi tantangan dan perubahan yang dihadapi baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan budaya organisasi. Hal ini sangat perlu dilakukan pihak manajemen Villa Sutan Raja agar tetap memiliki kualitas pelayanan, serta memiliki daya saing tinggi sehingga mampu mempertahankan eksistensinya pada industri perhotelan dan wisata di Kota Palu.

2. KAJIAN LITERATUR

Kesiapan untuk berubah dapat di lihat dari sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, merangkul dan mengadopsi rencana yang telah dibuat dengan spesifik tujuan untuk mengubah kondisi saat ini menjadi sesuai dengan kondisi yang diinginkan, Armenakis, Feild, Harris, & Holt dalam (Afriani, 2014). Perubahan dalam organisasi, akan melibatkan budaya organisasi, karakteristik struktur organisasi, kebijakan organisasi, standar operasional prosedur pegawai, dan bahkan individu dalam organisasi itu sendiri (*change content*) (Setyawan, 2017). Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga atau organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman, kemajuan teknologi (Arifin, 2017). Kesiapan individu dapat dilihat dari kesiapan individu menerima dan menginterpretasikan dengan beralihnya suatu bagian organisasi dari kondisi yang berlaku kini menjadi kondisi yang berlaku dimasa yang akan datang, yang telah diproses sedemikian rupa sehingga dapat memberi arti begitu pentingnya perubahan bagi individu yang dapat mempengaruhi perilaku individu tersebut (Robbins dan Judge dalam Anisa, 2014; Setyawan, 2017). Beberapa faktor yang mendorong organisasi untuk terus melakukan perubahan yaitu, perubahan teknologi yang terus berinovasi, persaingan intensif, tuntutan linkungan sosial, dan perubahan demografis Negara, organisasi yang sulit untuk beradaptasi dengan perubahan akan di kalahkan oleh kompetitor yang lebih siap menghadapi perubahan yang akhirnya tidak akan mampu untuk mempertahankan eksistensinya (Hadiyani, 2014, Setyawan, 2017).

kepemimpinan (*leadership)* merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen, karena kepemimpinan yang baik akan berpengaruh pada proses manajemen yang akan berjalan dengan baik, dan karyawan akan bergairah dalam melaksanakan tugas pokoknya Hasibuan dalam (Tampubolon,

2007). Keberhasilan suatu organisasi baik keseluruhan maupun berbagai kelompok sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang ada dalam sebuah organisasi, menjadi seorang pemimpin memiliki tantangan tersendiri karena harus mampu menjadi panutan dalam organisasi yang dipimpinnya (Siagian, 2015, Brahmasari dan Suprayetno, 2008). Kepemimpinan akan terlihat baik jika seorang pemimpin mampu memberdayakan karyawan dan organisasi yang dipimpinnya. Pemberdayaan dalam hal ini menghilangkan batasan birokratis yang membedakan orang-orang sehingga mereka mampu menggunakan keterampilan, pengalaman, energi, dan ambisinya seefektif mungkin (Bennis and Mische, dalam Sedarmayanti, 2014). Adapun model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan oraganisasi yaitu, *Desire*, tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. *Trust*, tahap yang kedua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. *Confident*, tahap yang ketiga dalam proses pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. *Credibility*, tahap yang keempat adalah menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *Performance* yang tinggi (Natalia et al., 2010; Suandana, 2018). Kepemimpinan yang memberdayakan dapat diartikan sebagai seorang pimpinan yang dapat mengerti, memotivasi bawahan serta mengubah perilaku atau tingkah laku karyawan, dan menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang memiliki sikap tertarik dan mau peduli akan karyawannya, dapat berkomunikasi secara efektif, serta dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya (Jones, 2013; Arizky dan Fhairunnisa, 2017).

Keterlibatan karyawan memiliki peran sangat penting dalam sebuah organisasi. Keterlibatan karyawan adalah kemitraan antara perusahaan dan karyawannya di mana setiap orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Keterlibatan karyawan didefinisikan di mana seseorang melibatkan perasaan tanggung jawab dan komitmen untuk melakuan yang terbaik buat organisasi (Britt dalam Gouse, 2016). Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan Smitt dalam (Zulkarnain, 2014). pembelajaran sebagai penggunaan proses pembelajaran pada level individu, kelompok dan organisasi untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan mengarah pada peningkatan kepuasan stakeholder organisasi Dixon (Jenita dan Hermansyur, 2014). Learning organization fokus sentralnya adalah individu dan organisasi, ada lima hal inti dalam pembentukan organisasi pembelajar, yang disebut disiplin learning organization, yaitu : Pertama, Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*), Kedua, Model Mental (*Mental Model*), Ketiga, Visi Bersama (*Shared Vision*), Keempat, Pembelajaran Tim (*Team Learning*) dan Kelima, Pemikiran Sistem (*System Thinking*) Peter Senge (Sedarmayanti, 2014). Learning Organization (LO) menggambarkan bahwa learning (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi Che Rose et al (Yanti, 2018). Organisasi akan dapat menjadi organisasai belajar hanya dengan membelajarkan individu yang ada di dalamnya dengan memberdayakan aspek pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi (Kaniten dkk, 2016). Organisasi harus memberikan kesempatan maupun ruang untuk meberdayakan individu di dalamnya agar dapat berbuat yang terbaik dalam menghadapi perubahan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *mix method*, yaitu : kombinasi antara metode kuantitatif dengan kualitatif dalam mengungkap fenomena ditempat penelitian. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan AHP

(Analisis Hirarki Proses), sementara pendekatan kualitatif dengan menjabarkan deskripsi mengenai aturan, proses, dan pola interaksi yang kompleks pada tempat dan subyek penelitian. Penelitian ini dilakukan di Villa Sutan Raja Kota Palu di Jl. Hangtuah.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dengan melalui metode observasi lapangan, wawancara, kuesioner, dan dokumen. Popolasi dalam penelitian ini adalah mencakup seluruh karyawan Villa Sutan Raja Palu yang berjumlah 58 orang karyawan. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan dan kriteria tertentu. Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan kepentingan dan pengetahuan tentang informasi yang dibutuhkan sebanyak 9 orang.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis AHP *(Analytical Hierarchy Process)* yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (1993). Metode ini telah banyak digunakan untuk memecahkan berbagai permasalahan (Wijaya, 2007). Pariakan (2012). Dalam analisis AHP ini menggunakan tahapan, yaitu : 1) penentuan dan penyusunan hirarki, 2) analisis indeks prioritas, dan 3) analisis *overall*.

1. Penentuan dan penyusunan hirarki

Dalam persoalan mendorong kesiapan karyawan untuk berubah, pengambilan keputusan disusun dalam sebuah hierarki dengan tahapan berbagai berikut:

a. Identifikasi sistem, yaitu untuk mengidentifikasi permasalahan dan menentukan solusi yang diinginkan. Identifikasi sistem dilakukan dengan cara mempelajari referensi dan berdiskusi dengan para pakar yang memahami permasalahan, sehingga diperoleh konsep yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi.

b. Penyusunan struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah. Adapun tahapan dimensi, yaitu : (1) Dimensi fokus merupakan sasaran menyeluruh dalam penelitian ini yaitu kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. (2) Dimensi faktor merupakan hal-hal internal dan eksternal yang berpengaruh dalam mendorong kesiapan karyawan untuk berubah maka dimensi faktornya yaitu peran kepemimpinan yang memberdayakan, keterlibatan karyawan, dan pembelajaran organisasi. (3) Dimensi sasaran merupakan tujuan yang akan dicapai dengan menentukan arah kebijakan dalam mendorong kesiapan individu untuk berubah dalam penelitian ini dimensi sasarannya ada 11 (dapat dilihat pada gambar 3.2 Definisi Operasional) . Hasil perbandingan masing-masing elemen diberi penilaian berupa skor 1 sampai 9, dimana setiap skor memiliki arti dari perbandingan masing-masing elemen.

Definisi kode 1, menunjukkan bahwa antara kedua faktor, sasaran maupun alternatif yang ditawarkan sama pentingnya contohnya informan diperhadapkan dengan dua pilihan seperti, menghargai bawahan dengan mengembangkan bawahan, jika informan memilih angka 1 maka antara menghargai bawahan dengan pengembangan bawahan sama pentingnya bagi informan. definisi kode 3, menunjukkan faktor, sasaran maupun alternatif (A) sedikit lebih penting dibandingkan dengan alternatif, sasaran maupun faktor (B) contohnya informan diperhadapkan dengan dua pilihan seperti, menghargai bawahan (A) dengan mengembangkan bawahan (B) jika informan memilih angka 3 pada sisi menghargai bawahan maka menghargai bawahan sedikit lebih penting dari pada pengembangan bawahan begitupun sebaliknya, untuk definisi kode 5, kurang lebih sama dengan kode angka 3, akan tetapi kode angka 5 informan menunjukkan faktor, sasaran, maupun alternatif (A) lebih penting jika dibandingkan dengan faktor, sasaran, maupun alternatif (B), begitupun juga dengan definisi kode 7, menunjukkan faktor sasaran maupun alternatif

(A) sedikit lebih penting jika dibandingkan dengan faktor, sasaran, alternatif (B), sedangkan definisi kode 9 menunjukkan faktor, sasaran, alternatif (A) mutlak sangat penting dibandingkan faktor, sasaran, alternatif (B). Kemudian nilai 2, 4, 6, dan 8 digunakan apabila jawaban yang diperoleh tersebut masih ragu-ragu antara dua skala maka dapat di ambil nilai tengahnya, misalkan memiliki keraguan antara nilai 3 dan 5 maka dapat dipilih skala 4 dan seterusnya.

2. Analisis Indeks Prioritas

Pendekatan proses hirarki analisis digunakan sebagai analisis peran kepemimpinan yang memberdayakan, keterlibatan karyawan, pembelajaran organisasi dalam mendorong kesiapan karyawan untuk berubah . Hasil proses hirarki analisis dinyatakan dalam indeks prioritas, dimana indeks prioritas dalam mendorong kesiapan karyawan untuk berubah yang akan diteliti. Dalam indeks prioritas digunakan 2 kriteria yaitu kriteria A (contohnya kepemimpinan yang memberdayakan) dan kriteria B (contohnya keterlibatan karyawan), dimana pada kriteria tersebut terdapat atribut seperti (menghargai bawahan dengan mebangun komunitas, mengembangkan bawahannya dengan pendelegasian kekuasaan) yang akan dibandingkan kemudian akan ditawarkan kepada informan. Nilai indeks prioritas pada setiap atribut dimensi berdasarkan pendapat dari responden dan tingkat kepentingan setiap atribut yang dipilih contohnya, ketika peneliti memperhadapkan informan dengan dua pilihan kriteria A (kepemimpinan yang memberdayakan) dengan kriteria B (pembelajaran organisasi). Jika informan memilih kriteria A yang disajikan oleh peneliti dengan ekspresi penuh keyakinan maka peneliti dapat melingkari angka 9 sebagai kode bahwa informan sangat yakin dengan alasan tertentu pada kriteria yang yang disajikan oleh peneliti dalam kuisioner penelitian.

3. Analisis *Overall*

Analisis *Overall* merupakan keputusan atau alternatif kebijakan yang diambil berdasarkan dari keseluruhan alternatif dari semua dimensi yang ada dalam hal mendorong kesiapan karyawan untuk berubah. Adapun *sofware* yang digunakan pada penelitian ini dalam analisis *overall* adalah *expert choice v 11*. Analisis *overall* digunakan untuk mengetahui dimensi manakah yang menjadi prioritas dari keseluruhan sasaran dimensi yang ada. Dalam analisis ini digunakan 12 dimensi yang akan dijadikan perbandingan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan pada Villa Sutan Raja Kota Palu melalui pendekatan proses secara sistematis pada hirarki analitik yang menggunakan perangkat lunak *expert choice* dengan melalui beberapa tahapan (saati, 1993). (a) Identifikasi sistem, yaitu untuk mengidentifikasi permasalahan dan menentukan solusi yang diinginkan. Identifikasi sistem dilakukan dengan cara mempelajari referensi dan berdiskusi dengan para pakar yang memahami permasalahan, sehingga diperoleh konsep yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Penyusunan struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah. (b) Perbandingan berpasangan, menggambarkan pengaruh relatif setiap elemen terhadap masing-masing tujuan dan kriteria yang setingkat diatasnya. Teknik perbandingan berpasangan yang digunakan dalam AHP berdasarkan "*judgement*" atau pendapat dari responden yang dianggap sebagai "*key person*", Mereka dapat terdiri atas: 1.) pengambilan keputusan; 2.) para pakar; 3.) Orang yang terlibat dan memahami permasalahan yang dihadapi. Penentuan tingkat kepentingan pada setiap tingkat hierarki atas pendapat dilakukan dengan teknik komparasi berpasangan (*pairwise comparison*). Teknik komparasi yang digunakan dengan cara membandingkan antara elemen satu dengan elemen yang

JURNAL ILMU MANAJEMEN UNIVERSITAS TADULAKO
ISSN: 2443-3578 (On Line) / ISSN: 2443-1850 (Print)
Vol. 7, No 2, April 2021, 149-161

lainnya dalam satu tingkat hierarki secara berpasangan sehingga diperoleh nilai kepentingan dari masing-masing elemen. Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot angka pada setiap elemen yang dibandingkan dengan hasil wawancara langsung dengan responden. (c) Matriks pendapat gabungan, merupakan matriks baru yang elemen-elemen berasal dari rata-rata geometrik elemen matriks pendapat individu yang nilai rasio inkonsistensinya (CR) memenuhi syarat. Tujuan dari penyusunan matrik pendapat untuk mengukur tingkat konsistensi serta *vector* prioritas dari elemen-elemen hierarki yang mewakili semua responden. (d) Pengolahan horizontal, yaitu : a) Perkalian baris; b) Perhitungan *vector* prioritas atau *vector* ciri (*eigen vector*); c) Perhitungan akar ciri (*eigen value*) maksimum; dan d) Perhitungan rasio inkonsistensi. Nilai pengukuran konsistensi diperlukan untuk menghitung konsistensi jawaban responden. (e) Pengolahan vertikal, digunakan untuk menyusun prioritas pengaruh setiap elemen pada tingkat hierarki keputusan tertentu terhadap sasaran utama. (f) Revisi pendapat, dapat dilakukan apabila nilai rasio inkosistensi pendapat cukup tinggi (>0,1). Beberapa ahli berpendapat jika jumlah revisi terlalu besar, sebaiknya responden tersebut dihilangkan. Jadi penggunaan revisi ini sangat terbatas mengingat akan terjadinya penyimpangan dari jawaban yang sebenarnya.

Nilai hasil dari pembobotan disajikan pada tabel 4.1 skoring masing-masing atribut dimensi strategi dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan diperoleh dari hasil wawancara kepada 9 orang yang berperan penting terhadap pengoprasian perusahaan.

Tabel 1. Hasil pembobotan masing-masing atribut dari setiap dimensi

Dimensi focus	Skor	Dimensi sasaran	Skor	Dimensi alternative	Skor
Kepemimpinan yang memberdayakan	**0,733**	Menghargai bawahan	**0,147**	Memberi pujian	**0,447**
				Menyapa bawahan	**0,545**
				Memandang bawahan sebagai patner kerja	**0,008**
		Mengembangkan karyawan	**0,575**	Melalukan promosi	**0,070**
				Memberi pelatihan	**0,777**
				Memberi perhatian	**0,153**
		Membangun komunitas	**0,177**	Terlibat aktif dalam diskusi	**0,166**
				Saling membantu	**0,225**
				Saling memberi masukan	**0,610**
		Pendelegasian kekuasaan	**0,101**	Memberi kepercayaan	**0,200**
				Memberi wewenang	**0,073**
				Memberikan kesempatan untuk membuktikan kemmpuannya	**0,727**
Keterlibatan karyawan	**0,199**	Kejelasan peran	**0.413**	Mengetahui tujuan utama organisasi	**0,725**
				Memahami hal yang harus yang dilakukan	**0,125**
				Mampu bekerja secara efektif	**0,150**
		Komunikasi interpersonal	**0,260**	Memberikan informasi yang jelas kepada bawahan	**0,584**
				Saling mendengarkan pendapat	**0,184**
				Menjalin keakraban	**0,232**
		Hormat	**0,327**	Memberi kempatan untuk	**0,451**

JAMUT JURNAL ILMU MANAJEMEN UNIVERSITAS TADULAKO
ISSN: 2443-3578 (On Line) / ISSN: 2443-1850 (Print)
Vol. 7, No 2, April 2021, 149-161

				menyelesaikan urusan pribadi	
				Tidak memaksa untuk melaksanakan pekerjaan	**0,059**
				Memberi kemandirian untuk mengambil sikap dan tindakan	**0,490**
Organisasi pembelajaran	**0,068**	Keahlian pribadi	**0,053**	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan	**0,132**
				Berusaha mencari solusi, inovasi dalam menyelesaikan masalah	**0,174**
				Mampu memberikan saran pemecahan masalah	**0,694**

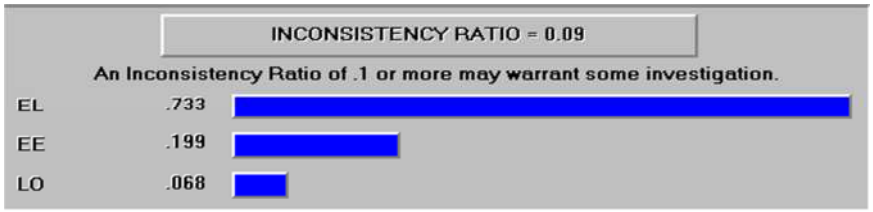
		Visi bersama	**0,584**	Bertindak untuk tujuan bersama	**0,200**
				Semangat dalam mencapai tujuan bersama	**0,800**
		Pembelajaran tim	**0,141**	Saling membantu	**0,156**
				Saling memberi dukungan	**0,185**
				Saling percaya satu sama lain	**0,659**
		Berfikir system	**0,223**	Mampu dalam melihat peluang	**0,156**
				Mampu menyikapi masalah yang dihadapi	**0,185**
				Mampu berfikir kreatif dan inovatif	**0,659**

Sumber : data primer, 2019.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor peran kepemimpinan yang memeberdayakan menjadi prioritas dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan dengan nilai tertinggi (0,733) disusul keterlibatan karyawan (0,199) dan pembelajaran organisasi (0,068). Sementara itu pada dimensi sasaran mengembangkan karyawan yang menjadi hal yang dominan dipilih dengan nilai tertinggi (0,575). Pada dimensi alternatif memberi pelatihan pada karyawan yang lebih diprioritaskan dengan nilai (0,777). Hasil menunjukkan bahwa yang dapat mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yaitu pada dimensi faktor dengan menerapkan peran kepemimpinan yang memberdayakan, selanjutnya pada dimensi sasaran yang diprioritaskan adalah mengembangkan karyawan, dan yang terakhir pada dimensi alternatif yaitu memberikan pelatihan terhadap karyawan.

A. Dimensi faktor

Hasil analisis matriks dimensi faktor perbandingan atribut berpasangan dalam penentuan prioritas kebijakan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan disajikan pada Gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar : 1. (a)

Sumber : Data, diolah (2019)

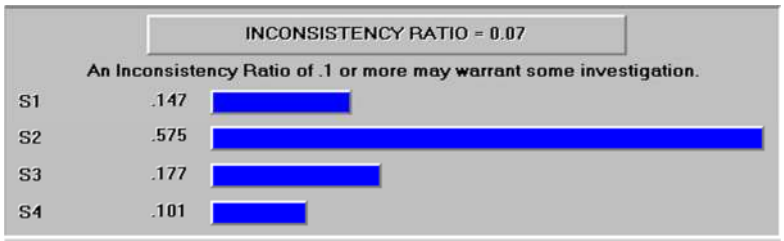
Keterangan : EL : *empowering leadership* (kepemimpinan yang memberdayakan), EE : *employee engagement* (keterlibatan karyawan), LO : *learning organization* (pembelajaran organisasi).

JURNAL ILMU MANAJEMEN UNIVERSITAS TADULAKO
ISSN: 2443-3578 (On Line) / ISSN: 2443-1850 (Print)
Vol. 7, No 2, April 2021, 149-161

Berdasarkan gambar 4.2 bahwa faktor peran kepemimpinan yang memberdayakan menjadi prioritas utama yang harus dilakukan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan dengan nilai 0,733 (73%), kemudian disusul keterlibatan karyawan dengan nilai 0,199 (20%), dan terakhir faktor pembelajaran organisasi dengan nilai 0,068 (7%). Dengan nilai inkonsistensi rasio sebesar 0,09. Faktor kepemimpinan yang memberdayakan dipilih sebagai kebijakan utama yang harus diprioritaskan, karena dengan penerapan peran kepemimpinan yang memberdayakan pada organisasi dapat mendorong karyawan untuk menunjukan kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Kepemimpinan yang memberdayakan dapat menumbuhkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan Manz dan Sims (Mutamimah, 2013). Penerapan gaya kepemimpinan yang memberdayakan memiliki tujuan untuk memfasilitasi proses kerja tim, sehingga memungkinkan tim mampu mengelola diri sendiri Pearce dkk (Mutamimah, 2013). Mutamimah mengemukakan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan sangatlah berpengaruh positif pada kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu dengan adanya peran kepemimpinan yang memberdayakan dalam suatu organisasi sangatlah membantu organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dewasa ini gaya kepemimpinan yang memberdayakan menjadi salah satu yang hangat diperbincangkan, sehingga pada instansi pemerintahan maupun perusahaan bisnis saat ini berlomba-lomba untuk menerapkan gaya kepemimpinan tersebut, tanpa terkecuali pada Villa Sutan Raja Kota Palu. Manajemen dari Villa Sutan Raja Kota Palu lebih dominan memilih serta memprioritaskan faktor peran kepemimpinan yang memberdayakan dalam mendorong karyawan dalam menghadapi perubahan dibandingkan dengan faktor lainnya. Kepemimpinan yang baik maka kepemimpinan tersebut akan menjadi penentu bagi karyawan, tim, dan organisasi yang dapat menimbulkan kerativitas organisasi yang akan terus berinovasi (Hughes dalam Adda dkk, 2019).

B. Dimensi Sasaran

Pada dimensi sasaran kebijakkan hal yang diprioritaskan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan disajikan pada gambar 1. (b) sebagai berikut :



Gambar : 1. (b)

Sumber : Data, diolah (2019)

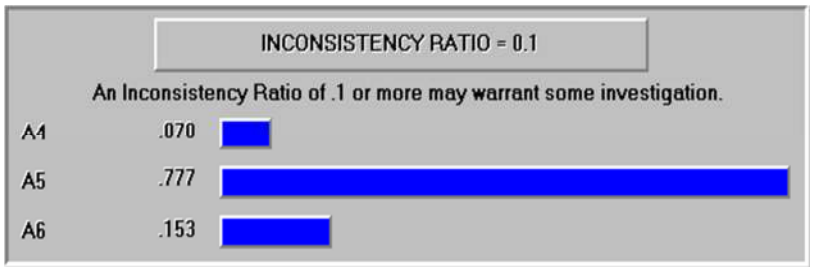
Keterangan : S1 : Menghargai bawahan, S2 : Mengembangkan bawahannya, S3 : Membangun komunitas, S4 : Pendelegasian kekuasaan.

Berdasarkan Gambar 4.3 kebijakkan utama yang harus diprioritaskan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan yaitu mengembangkan karyawan dengan nilai 0,575 (57%), disusul membangun komunitas dengan nilai 0,177 (18%), kemudian disusul menghargai bawahan dengan nilai 0,147 (15%), dan yang terakhir yaitu pendelegasian kekuasaan dengan nilai 0,101 (10%). Dengan nilai inkonsistensi rasio sebesar 0,07. Pada dimensi sasaran ini mengembangkan karyawan menjadi hal yang diprioritaskan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan pada Villa Sutan Raja. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam

menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut (Melvin dkk, 2016). Maka dari itu pihak manajemen suatu organisasi harus mampu untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusianya agar menjadi kreatif dan inovatif serta memiliki mutu dan daya saing yang tinggi.

C. Dimensi Alternatif

Pada dimensi alternatif kebijakan utama yang harus diprioritaskan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan disajikan pada gambar (c)



Gambar : (C)
Sumber : Data, diolah (2019)
Keterangan : A4 : Melakukan promosi, A5 : Memberi pelatihan, A6 : Memberi perhatian.

Berdasarkan gambar dimensi alternatif di atas menunjukan bahwa yang menjadi kebijakan yang harus diprioritaskan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan adalah memberi pelatihan dengan nilai (0,777) (78%), kemudian disusul dengan memberi perhatian dengan nilai 0,156 (16%), dan yang terakhir disusul melakukan promosi dengan nilai 0,070 (7%). Dengan nilai inkonsistensi rasio sebesar 0,1.

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini sumber daya manusia menjadi hal yang perlu diperhatikan, karena untuk menghadapi perubahan sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas, maka dari itu setiap organisasi perlu mengadakan ataupun mengikutkan karyawannya pada pelatihan-pelatihan yang sesuai bidang masing-masing. Perusahaan perlu mengelola program pelatihan lebih efektif agar mendapatkan banyak manfaat. Hal ini diperlukan karena peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan berbakat terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif (Ronald dalam Sulaefi, 2017). Selain kemampuan teknis, pelatihan juga dapat meningkatkan tanggung jawab dan komitmen karyawan untuk bekerja dan melayani *stakeholder* dengan lebih baik. Muatan materi pelatihan yang menginteraksikan nilai-nilai orientasi pemasaran internal dan strategi bisnis dapat menunjukkan SDM yang lebih kompeten dalam pelaksaan tugasnya (Adda, dkk, 2019). Berdasarkan hasil penelitian serta penjelasan di atas menunjukan bahwa Villa Sutan Raja Kota Palu memiliki strategi dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan yaitu dengan menerapkan peran kepemimpinan yang memberdayakan yang mana tujuannya untuk mengembangkan karyawannya dengan cara memberikan pelatihan kepada sumber daya manusianya (Karyawan). Selain itu, dengan memberikan pelatihan kepada karyawan dapat memperkuat *soft skill* seperti kreativitas, kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi tim, dan pengambilan resiko (Adda dkk,, 2019).

Strategi dalam mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, *General manager* pada Villa Sutan Raja Kota Palu sangat memberdayakan bawahannya karna setiap pengambilan keputusan pimpinan selalu mengumpulkan saran dari para bawahannya untuk dijadikan

bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Saat bawahannya memiliki masalah secara operasional, pimpinan selalu ikut andil dalam memecahkan masalah dan melibatkan karyawan untuk mencarikan solusinya secara bersama-sama dan pimpinan selalu memotivasi bawahannya. General Manager pada Villa Sutan Raja memotivasi karyawannya saat adanya rapat kekaryawanan, memberikan bonus kinerja, dan selalu memberi semangat dan percaya atas kemampuan dari bawahan-bawahannya.

Hasil skoring pada tabel 1 menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang memberdayakan lebih diprioritaskan dengan nilai 0,733 (73%) dengan nilai *inconsistency ratio* 0,09. Dalam hal ini penerapan kepemimpinan yang memberdayakan sangat penting untuk mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Model kepemimpinan yang memberdayakan bawahan pada hasil penelitian ini yaitu mengembangkan karyawan sesuai dengan hasil skoring pada tabel 1 yang menunjukkan bahwa pengembangan karyawan menjadi hal yang lebih diprioritaskan dengan nilai 0,575 (57%) dengan nilai *inconsistency ratio* 0,07. Karena dengan meningkatkan kapasitas diri karyawan sangat perpengaruh dalam meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Mengembangkan karyawan dapat dilakukan dengan cara mengikut sertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan penambahan wawasan, *Skill,* dan keterampilan karyawan. Hal selaras dengan hasil skoring pada tabel 1 yang menunjukkan bahwa memberi pelatihan kepada karyawan menjadi hal yang diprioritaskan dengan nilai 0,777 (78%) dengan nilai *inconsistency ratio* 0,1.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan yaitu faktor peran kepemimpinan yang memberdayakan menjadi hal yang lebih dominan dipilih dan diprioritaskan dengan nilai 0,733 (73%), dibandingkan dengan keterlibatan karyawan dan pembelajaran organisasi dengan nilai inkonsistesi rasio 0,07. Pada dimensi sasaran mengembangkan bawahan yang domonan dipilih dengan nilai 0,575 (57%), dibandingkan dimensi sasaran yang lainnya. Pada dimensi alternatif yang dominan dipilih dan diprioritaskan yaitu memberi pelatihan dengan nilai 0,777 (78%), dibandingkan dimensi alternatif lainnya, dengan nilai inkonsistensi rasio 0,1.

Kompetensi karyawan dituntut untuk lebih meningkat salah satu strategi dengan memberi pelatihan kepada karyawan yang berkaitan dengan penambahan wawasan, *Skill*, dan pengetahuan karyawan agar supaya Sutan Raja Hotel & Convention Kota Palu dapat mempertahankan eksistensinya dan mampu memenangkan persaingan. Karena hasil penelitian pada Villa Sutan Raja menunjukkan bahwa memberi pelatihan pada karyawan adalah salah satu kunci utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, sehingga lebih kompeten, konsisten dan siap dalam menghadapi perubahan organisasi.

Berdasarkan pada analisa yang dilakukan peneliti, maka peneliti ingin memberikan saran yang diharapkan berguna bagi Villa Sutan Raja Kota Palu, yaitu : Disarankan pada pimpinan dan manajemen Villa Sutan Raja Palu perlu mempertahankan gaya kepemimpinannya yang memberdayakan bawahannya, dan juga terus mengembangkan bawahannya dengan megikut sertakan karyawannya dalam pelatihan untuk menambah wawasan dan *Skill* dari pada karyawan, disarankan kepada pihak manajemen Villa Sutan Raja Kota Palu dapat meningkatkan promosi agar lebih diketahui oleh semua kalangan, disarankan kepada pihak Manajemen Villa Sutan Raja Kota Palu utuk lebih meningkatkan tingkat keramahan dan kecepatan dalam pelayanan

Disarankan kepada peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti objek yang sama agar lebih memperhatikan pada disiplin kerja dan budaya organisasi.

6. REFERENSI

Adda, Harnida W ; Bachri, Syamsul ; Thahir, Harifuddin.(2019). Transforming the Workforce : Integrating Internal Marketing Orientation and Business Strategy in Training and Development Programs, *Advances in Science, Education and Humanities Research, Volume 349,* 221-224

Anisa, Hastin Umi dan Simbolon, Ramli. (2013). Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Wawasan Manajemen.* 1 (1). 21-42

Arifin. (2017). Muhammad. Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi. *Jurnal EduTech.* 3 (1), 117-132

Hadiyani, Z. d. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi* 4 (1), 17 – 33.

Ikram, Faisal. 2018. Pengembangan Manajemen Perubahan Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Penerapan Enterprise Resource Planning. *Jurrnal Ilmiah Megister Ilmu Administrasi (JIMIA).* 1 (VIII), 77-93.

Kaniten dkk, .. (2016). Hubungan Organisasi Belajar dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Fakultas Teknik dan Kejuruan Undiksha. *Karmapati,* 5 (2), 1-10.

Mutamimah (2013). Analisis empowering leadership dan psikologikal empowermant dalam organisasi. *Ekobis*, 2 (14), 28-43.

Melvin (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja. *Jurnal EMBA*, 4 (2), 177-186.

Rivai, M. (2004). *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21.* jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti, M. A. (2014). *Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi.* Bandung: PT Refika Aditama.

Setyawan. (2017). Hubungan Antara Persepsi Mengenai Status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Dngan Kesiapan Untuk Beruba Pada Tenaga Pendidikan. *Jurnal Empati* 6 (4), 6-10.

Siagian, M. (2015). *Teori dan praktek kepemimpinan.* jakarta: Rineka Cipta.

Suwandana, I. M. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange, Empowerment, Talent Manajement Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud,* 7 (6), 3086-3114.

Sulaefie (2017). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 5 (1), 8-21.

Tampubolon, B. D. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja. *Jurnal Standardisasi* 9 (3), 106 – 115.

Yanti, D. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Learning Organization Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. *Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan,* 9 (1), 84-103.

Zulkarnain, S. H. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement. *Jurnal psikologi,* 41 (1), 19-35.