

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI,
KEPEMIMPINAN, ALIANSI STRATEGIS TERHADAP INOVASI
ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI HOTEL BINTANG TIGA
DI JAWA TIMUR**

FALIH SUAEDI

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP Unair

Abstract

To days, adaptive and innovative organizations are required within business environment which is more competitive, so that they will be able to take care of organization performance. This research aims to study the factors influencing organizational innovation and its influence to organizational performance of three star hotel in East Java. Such factors are organizational structure, organizational culture, strategic alliance and leadership.

Research results indicate that organizational innovation is directly influenced significantly by organizational structure, organizational culture, leadership, and strategic alliance. Organizational performance is also influenced directly and significantly by organizational structure, organizational culture, leadership, and strategic alliance. Organizational innovation influences the organizational performance of three star hotel in East Java directly and significantly. For more details, the result of this research are that organizational structure have a positively direct significant ly effect on organizational innovation.

Key Words: organizational structure, organizational culture, leadership, strategic alliance, organizational innovation, and organizational performance.

Latar Belakang Masalah

Perkembangan sektor pariwisata cukup menggembirakan, namun krisis ekonomi di pertengahan tahun 1997 dan berkembang menjadi krisis politik telah mempengaruhi jumlah penerimaan devisa, dimana pada tahun 1998 turun sebesar 13,5%. Mestinya, krisis ekonomi membawa berkah tersembunyi bagi sektor pariwisata sebab dengan terdepresiasinya rupiah terhadap dollar Amerika membuat perjalanan dan biaya hidup di Indonesia jauh lebih murah dari

sebelumnya. Namun aspek keamanan yang buruk seiring dengan krisis politik yang makin tak menentu, menyebabkan sektor pariwisata terpuruk.

Pengaruh krisis ekonomi di Indonesia terhadap kedatangan wisatawan mancanegara (wisman), adalah makin menurunnya jumlah wisatawan mancanegara pada tahun 1998 dan tahun 1999. Pada tahun 2002 jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia hanya mencapai 4,05 juta orang (Serikat Pekerja Mandiri, 2003). Dari sisi pasar wisman, jelas hal demikian tak menguntungkan bagi lingkungan bisnis industri pariwisata, khususnya bisnis di bidang industri perhotelan (*hospitality industry*) di Indonesia.

Terpuruknya industri perhotelan ini dapat dilihat pula dari menurunnya tingkat hunian hotel terutama di daerah-daerah tujuan wisata (DTW). Secara nasional, tingkat hunian hotel pada tahun 1997 tercatat rata-rata 47 persen, namun tahun 1998 menurun jadi hanya 38 %, tahun 1999 naik lagi jadi 41 % dan pada tahun 2000 meningkat jadi 44 %, dan pada tahun 2001 turun lagi menjadi hanya 40 %. Sejak terjadinya tragedi bom di Bali, tingkat hunian hotel kembali menurun dan stagnan pada kisaran 35 % (Tempo Inter aktif, 6 Mei 2003). Penurunan tingkat hunian kamar hotel ini terutama terjadi pada hotel berbintang, sedangkan hotel melati justru masih bisa bertahan dan bahkan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Turunnya tingkat hunian kamar hotel terutama pada hotel berbintang saja, hal ini mengingat mayoritas pengunjungnya adalah wisatawan mancanegara yang sejak terjadinya krisis politik dan keamanan cenderung berkurang drastis. Sedangkan untuk pengunjung di hotel tingkat melati relatif stabil atau bahkan

meningkat, mengingat pengunjungnya adalah wisatawan nusantara. Wisatawan nusantara yang melakukan perjalanan di Indonesia pada tahun 1991 sebesar 64 juta orang. Diperkirakan rata-rata per tahun meningkat sebesar 2%. Kenyataannya wisatawan nusantara yang melakukan perjalanan justru meningkat lebih besar dari angka itu, sehingga perkiraan wisatawan nusantara yang bepergian pada tahun 1998 sebesar 84 juta orang, sudah dapat dicapai pada tahun 1995 (Mulahela, 1998: 3).

Dua unsur sumber pangsa pasar yaitu wisatawan mancanegara (wisman) dan wisatawan nusantara (wisnus), telah merangsang investor untuk melakukan penanaman modalnya di bidang akomodasi hotel. Investor juga melihat angka-angka hasil operasi hotel berbintang yang dianggap sangat memuaskan. Likuiditas tinggi, dimana rata-rata pengumpulan piutang tamu relatif cepat. Laba departemen kamar rata-rata antara 88% sampai 90%. Laba departemen lain seperti, makanan dan minuman, telepon, laundry dan lain-lain cukup tinggi. Diperkirakan tingkat pengembalian investasi (*Pay back Period*) hanya memerlukan waktu enam sampai delapan tahun. Maka lirikan investor ini akhirnya berubah menjadi meningkatnya aplikasi permohonan penanaman modal dalam negeri maupun modal asing dalam bisnis perhotelan.

Optimisme industri pariwisata terhadap prospek bisnis perhotelan ini terlihat dari makin meningkatnya jumlah hotel dan jumlah kamar. Namun krisis moneter yang membuat daya beli masyarakat Indonesia turun drastis serta keamanan yang tidak terjamin telah membuyarkan optimisme tersebut. Terbukti dari menurunnya jumlah devisa pada tahun 1998, menurunnya jumlah wisatawan

manca negara serta menurunnya tingkat okupansi hotel. Dengan demikian profitabilitasnya jelas menurun, secara nasional penurunan profitabilitas diperkirakan mencapai rata-rata 30%, sementara di Jawa Timur tidak jauh dari angka tersebut yakni sekitar rata-rata 33-35% .

Dengan mencermati tingkat okupansi yang hanya 34,90% pada tahun 1998 serta angka pertumbuhan yang melorot hingga - 23,96% pada tahun tersebut, memberi gambaran konkrit yang tidak berbeda jauh dengan kondisi pariwisata secara nasional pada tahun yang sama. Perkembangan pada tahun selanjutnya juga belum menunjukkan perubahan yang signifikan.

Dengan rata-rata tingkat okupansi selama lima tahun yang mencapai 39,47% maka dapat dikatakan bahwa mendatangkan tamu untuk menginap di hotel merupakan tugas yang sangat berat. Kondisi demikian merupakan hasil konfigurasi aspek lingkungan eksternal dan kemampuan serta upaya aspek internal masing-masing organisasi hotel. Jumlah tamu yang menginap memberi kontribusi sangat besar pada tingkat profitabilitas hotel karena sebagian besar pendapatan hotel berasal dari tamu yang menginap maka dapat dikatakan bahwa tingkat okupansi juga mempengaruhi kinerja hotel.

Menyangkut pertumbuhan wisatawan mancanegara juga mengalami hal sama, dimana daya serap jumlah kedatangan di Jawa Timur terhadap total kedatangan wisman secara nasional pada tahun 1997 sebesar 9,01 % (saat terjadinya krisis ekonomi) dan terus mengalami penurunan.

Kontribusi Jawa Timur dalam menarik wisman semakin menurun drastis. Bila dilihat perkembangan dari tahun 1997 ke tahun 1998, baik dari dari aspek

persentase kontribusi terhadap kedatangan wisman secara nasional maupun kedatangan wisman ke Jawa Timur (dari 454.216 wisman pada tahun 1997 menjadi 175.266 wisman pada tahun 1998, terjadi penurunan sebesar 61,41%). Hal demikian bila dikaitkan dengan lingkungan industri perhotelan cenderung tidak kondusif. Untuk itu tidak ada jalan lain kecuali meningkatkan daya saing melalui penciptaan inovasi di bidang pelayanan ataupun produk-produk penunjang lainnya di era persaingan yang makin keras dan perjuangan untuk mempertahankan hidup perusahaan semakin berat.

Tabel 1. PERKEMBANGAN KEDATANGAN WISMAN DI JAWA TIMUR MENGINAP DI HOTEL BINTANG TAHUN 1994 - 1999

Tahun	Jumlah	Pertumbuhan
1994	192.542	+ 10,23 %
1995	267.622	+ 38,99%
1996	289.557	+ 8,20%
1997	300.819	+ 3,89%
1998	161.652	- 46,26%
1999	124.992	- 34,12%

Sumber : Pariwisata Jatim Dalam Angka, Kanwil Deparsenibud 1999 dan sumber lain, diolah kembali.

Tahun 1997 masih menunjukkan perkembangan yang baik, diperkirakan kinerja tahun tersebut akan jauh lebih baik apabila Indonesia tidak dilanda krisis ekonomi – awal krisis terjadi seputar bulan Agustus 1997. Pada Tahun 1998, terjadi perkembangan yang makin merosot hingga minus 46,26% dan berlanjut hingga tahun 1999 yang masih jauh dari fenomena “*recovery*” yaitu dengan perkembangan minus 34,12%. Dari sisi pasar wisatawan manca negara, pihak hotel bintang di Jawa Timur mengalami penurunan jumlah tamu yang cukup konsisten. Bila dihubungkan dengan rata-rata lamanya tamu tinggal tahun 1999 *Average Length of Stay (LOS)* hanya mencapai 1,90 hari. Bila dicermati lebih

lanjut, ternyata rata-rata Lama Tinggal sebelum krisis (tahun 1997) dan sesudahnya terdapat perbedaan yang signifikan yaitu 2,54 hari sebelum krisis dan 1,92 hari sesudah tahun 1997.

Tekanan lingkungan bisnis terhadap industri perhotelan --khususnya hotel bintang di Jawa Timur-- makin berat dan hal demikian akan sangat mengganggu kinerja perusahaan. Ternyata tak hanya pelanggan asing saja yang 'menekan' industri perhotelan, pelanggan 'lokal' yaitu wisatawan nusantara (wisnus) juga besar tekanannya. Hal ini disebabkan daya beli masyarakat secara umum berkurang.

Krisis ekonomi yang melanda Asia (termasuk Indonesia) telah menyebabkan tingkat okupansi hotel menurun tajam, di sisi lain persaingan antar hotel semakin ketat (mengingat jumlah hotel yang terlanjur meningkat) akibatnya dunia perhotelan menghadapi suatu tantangan dan tekanan serta perubahan lingkungan yang dramatis. Krisis ekonomi yang dimulai pada pertengahan tahun 1997 memberi pengaruh pada perolehan tamu yang berasal dari wisatawan nusantara, bahkan secara nyata terjadi pertumbuhan minus sebesar 79% pada tahun 1998. Mulai tahun 1999 terlihat tanda-tanda perkembangan yang positif yaitu terjadinya kenaikan pertumbuhan sebesar 13,56 %.

Dari sejumlah hotel bintang di Jawa Timur, ternyata hotel bintang tiga menempati jumlah yang cukup dominan yaitu sebanyak 20 buah atau hampir mencapai 32% dari jumlah hotel bintang di Jawa Timur yang mencapai 63 buah, dengan 'pemain' yang begitu banyak maka persainganpun makin keras untuk meningkatkan jumlah kunjungan tamu ke hotel. Dengan jumlah kamar yang

mencapai 2.354 buah (34%) dari jumlah kamar pada hotel bintang di Jawa Timur yang berjumlah 6.912 kamar serta penyerapan tenaga kerja mencapai 40% (3.204 orang) dari jumlah tenaga kerja yang tertampung pada hotel bintang di Jawa Timur sebesar 9.073 orang (BPS Propinsi Jawa Timur, 2001), maka dapat dikatakan perubahan dan tekanan lingkungan yang dramatis pada hotel bintang di Jawa Timur sebagian besar mengenai hotel bintang tiga.

Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah maka disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Struktur Organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
4. Apakah Aliansi Strategis berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
5. Apakah Struktur Organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
7. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur?

8. Apakah Aliansi Strategis berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur?
9. Apakah Inovasi organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?

Landasan Teori

.Jelaslah kiranya bahwa Hotel sebagai sebuah organisasi harus terus melakukan inovasi di tengah gencarnya arus perubahan agar tetap mampu mempertahankan kinerjanya atau bahkan meningkatkannya. Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa (Van de Ven,1986:590-607). Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan pengembangan keunggulan bersaing dan perolehan keuntungan di atas rata-rata, banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (Lengnick -Hall, dalam Hitt,et al.,:1997:383). Dalam industri, dimana lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup, inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins,1990:436).

Walaupun demikian tidak mudah melahirkan ide-ide inovatif, apalagi menerapkannya. Banyak faktor yang mempengaruhi penerapan inovasi organisasional secara efektif. Aspek struktural, budaya dan sumberdaya manusia merupakan karakteristik yang selalu muncul bila peneliti mempelajari organisasi yang inovatif (Robbins,1996:336). Apa yang dikatakan Robbins ternyata didukung oleh suatu tinjauan menyeluruh atas persoalan inovasi yaitu struktur organik secara positif mempengaruhi inovasi (Damanpour,1991:557). Struktur

organik ini lebih rendah dalam diferensiasi vertikal, formalisasi dan sentralisasi, organisasi organik mempermudah fleksibilitas, penyesuaian dan inter aksi silang yang membuat penerapan inovasi lebih mudah. Dalam struktur organik juga mendorong terjadinya komunikasi antar unit tinggi, misalnya saja ada komite, satuan tugas, tim silang - fungsional dan mekanisme lain yang mempermudah interaksi melintasi garis-garis departemental (Monge, et al:1992:250 -274).

Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins,1996 :337), dimana mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsional –teristimewa budaya yang kuat—pada keefektifan suatu organisasi (Miller, 1994:11-38).

Menumbuhkan kreativitas dan menerapkannya dalam bentuk inovasi sebagai respons terhadap tuntutan dan kebutuhan perusahaan atau organisasi agar tetap survive merupakan keharusan pada era dimana lingkungan bisnis berkembang, berubah serta bergejolak dengan sangat dinamis, kompleks dan sulit diprediksi. Namun upaya-upaya untuk menumbuhkan dan menerapkan inovasi

sering tidak didukung oleh para manajer di perusahaan tersebut. Para manajernya seringkali terperangkap dalam pemikiran bahwa hanya ada satu resep yang benar, memproyeksikan masa lalu ke masa depan, percaya bahwa ancangan lama –yang membawa keberhasilan—masih relevan, menganggap industrinya stabil (Baden-Fuller and Stopford:1996:28). Padahal kemajuan yang sesungguhnya hanya dapat dicapai dengan membuat orang bertindak secara berbeda didalam bisnis, hanya permainan inovatif yang akan berhasil dalam mengubah posisinya se cara radikal . Memahami bagaimana membuat inovasi bekerja membutuhkan investasi yang besar dan perubahan pada model mental yang dianut para manajernya (Baden-Fuller and Stopford,1996:89). Dengan demikian , pola pikir, model mental dari manajer yang cenderung mempertahankan status-quo akan mempengaruhi inovasi. Oleh William Davis hal demikian dikatakan sebuah ironi dimana halangan terbesar untuk melakukan inovasi justru datang dari individu yang mempunyai peran besar lebih dahulu dalam melakukan inovasi. Bukannya mereka tak suka atas saran dan tindakan yang lebih baik namun lebih dari itu ada kepentingan tertentu untuk mempertahankan status-quo (Henry and Walker,1991:143). Oleh sebab itu manajer yang dibutuhkan untuk menunjang terjadinya proses inovasi adalah yang mempunyai karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu yang memberi inspirasi dan energi kepada orang lain melalui stimulasi intelektual (Yukl,1994:297; Robbins,1996:337).

Kecenderungan besar dalam aktivitas bisnis dewasa ini adalah kemitraan atau kerjasama, tanpa menghilangkan esensi bisnis itu sendiri yaitu persaingan. Strategi kemitraan antara sesama pelaku bisnis pada dasarnya dimaksudkan untuk

meningkatkan keunggulan bersaing dari setiap perusahaan tanpa ada yang merasa kalah (*win-win solution*). Selain itu, ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan menerapkan strategi kemitraan. Pertama, makin gencarnya tuntutan konsumen terhadap kualitas, waktu penyerahan dan keanekaragaman produk dan jasa. Kedua, tidak ada perusahaan yang mampu menjadi yang terbaik dalam segala hal. Dunia usaha semakin kompleks, sehingga untuk dapat berusaha dan menghasilkan yang terbaik, perusahaan perlu memiliki kompetensi terbaik di bidangnya masing-masing. Ketiga, sifat persaingan bisnis kini berkembang sangat kompleks, suatu perusahaan tak mungkin lagi berbisnis sendiri tanpa kerja sama dengan perusahaan lain (Usahawan,1996:2). Dari model kemitraan itu akan timbul suatu kebutuhan untuk saling memberi dan menerima, melengkapi, tukar pengalaman, transfer pengetahuan dan teknologi serta interaksi proses-proses bisnis lainnya. Penelitian yang dilakukan Goes dan Park (1997:673 -696) menunjukkan bahwa interorganizational link –terutama pada aspek struktural, institusional dan *resource-based*—mempunyai hubungan yang kuat dengan terjadinya inovasi pelayanan dan teknologi pada industri rumah sakit. Pennings dan Harianto (1992:29-46) mendapatkan bukti bahwa *interorganizational link* memperkuat terjadinya hubungan dengan peningkatan inovasi pelayanan di dunia perbankan. Sementara Saxton (1997:443) membuktikan bahwa reputasi organisasi partner, bekerjasama dalam pengambilan keputusan dengan partner, kesamaan strategi partner berhubungan positif dengan perolehan (*outcomes*) aliansi strategi yaitu *performance* dan *initial satisfaction*. Dengan demikian aliansi strategis

mampu mendorong terjadinya inovasi organisasional dan sekaligus juga kinerja organisasi.

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka proses berfikir serta landasan teori maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Ada pengaruh langsung signifikan antara Struktur organisasi terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
2. Ada pengaruh langsung signifikan antara Budaya organisasi terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
3. Ada pengaruh langsung signifikan antara Kepemimpinan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang di Jawa Timur.
4. Ada pengaruh langsung signifikan antara Aliansi Strategis terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang di Jawa Timur.
5. Ada pengaruh langsung signifikan antara Struktur Organisasi terhadap kinerja organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
6. Ada pengaruh langsung signifikan antara Budaya organisasi terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
7. Ada pengaruh langsung signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
8. Ada pengaruh langsung signifikan antara Aliansi strategis terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
9. Ada pengaruh langsung signifikan antara Inovasi organisasi terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatory. Menurut Faisal (1995) penelitian eksplanatoris adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Menurut tingkat eksplanasinya termasuk penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2002: 10). Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Sementara itu ada juga yang memakai istilah penelitian korelasional (Indriantoro dan Supomo, 1999: 27).

Ruang lingkup kajian dan pengujian adalah perusahaan hotel bintang tiga di Jawa Timur yang telah terdaftar secara resmi pada Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Propinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional model* (Arikunto, 2002: 76) yaitu untuk mengetahui beberapa variabel yang membentuk kinerja organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur. Beberapa variabel yang diidentifikasi adalah variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis. Di samping variabel yang telah disebutkan di atas, diidentifikasi terdapat variabel antara (*intervening variable*) yang dalam penelitian ini adalah variabel inovasi organisasi. Selain mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, penelitian ini juga bertujuan untuk menilai inovasi organisasi.

Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam dua tahap, meliputi: (1) persiapan dan fisibilitas data yang akan dikumpulkan, (2) pengumpulan data sekunder dari pencatatan yang ada serta wawancara dengan karyawan tetap hotel bintang tiga. Pelaksanaan penelitian selama 9 bulan. Sebelum dilakukan penelitian, kajian terhadap fisibilitas data yang diambil dilakukan studi pendahuluan di 5 hotel bintang tiga di Jawa Timur.

4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

4.2.1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah industri hotel bintang tiga di Jawa Timur yang seluruhnya berjumlah 20 hotel beserta seluruh karyawan pada hotel bintang tiga di Jawa Timur tersebut.

4.2.2. Penentuan Sampel dan besar sampel penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua kelompok sampel yaitu sampel hotel bintang tiga dan sampel karyawan tetap hotel bintang tiga di Jawa Timur. Untuk sampel hotel bintang tiga memakai metode pengambilan sampel yaitu *Total Sampling* atau Sensus. Peneliti berasumsi sebaiknya mempertimbangkan untuk menginvestigasi seluruh elemen populasi, jika elemen-elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemen relatif tinggi (heterogen) (Indriantoro dan Supomo,1999:126; Cooper and Emory,1996:200). Dengan demikian seluruh hotel bintang tiga di Jawa Timur yang berjumlah 20 buah akan menjadi subyek penelitian. Kemudian, penentuan besarnya sampel karyawan (*sample size*) atas

karyawan hotel bintang di Jawa Timur yang berjumlah 3.338 orang, mendasarkan diri pada rumus Issac dan Michael (Arikunto, 2002; Sugiyono,2002) sebagai berikut:

$$S = \frac{x^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

dimana : S = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

P = Proporsi dalam Populasi

D = Ketelitian (error)

x^2 = Harga Tabel Chi-kuadrat untuk α tertentu

Dari rumus tersebut Issac dan Michael menerbitkan tabel tentang penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan, 1, 5, dan 10 % . Dari tabel tersebut terlihat bahwa dengan N = 3.338 –di tabel dibulatkan menjadi 3.500--, taraf kesalahan 5% maka didapat jumlah sampel sebanyak k 317 orang (9,5% dari ukuran populasi).

Melihat kenyataan tersebut maka peneliti memutuskan untuk mengambil sampel sebanyak 15% dari jumlah karyawan hotel bintang tiga di Jawa Timur yaitu sebesar 501 karyawan. Hal tersebut sesuai dengan ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM adalah minimum 100 responden.

4.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Setelah ditentukan jumlah sampel maka langkah selanjutnya adalah menentukan teknik penarikan sampel yaitu *Proporsional Simple Random Sampling*. Teknik pengambilan sampel proporsi atau sampelimbangan ini dilakukan untuk memperoleh sampel yang lebih *representative*, pengambilan subyek dari setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya subyek dalam masing-masing wilayah tersebut (Arikunto, 2002: 116). Dengan demikian setiap hotel bintang tiga di Jawa Timur diambil sebanyak 15% karyawan sebagai responden dari seluruh jumlah karyawan yang ada di hotel tersebut secara random dan akhirnya diperoleh sebanyak 501 karyawan.

4.3. Instrumen penelitian

Pada penelitian ini variabel laten (*latent variables*) diukur melalui pengukuran variabel teramati (*observable variables*). Pengukuran variabel teramati pada penelitian ini dilakukan dengan cara langsung meminta kepada responden untuk memberikan penilaiannya terhadap daftar pertanyaan (kuesioner). Kuesioner sebagai alat pengumpul data merupakan sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden berdasarkan hal-hal yang diketahui. Variabel laten dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi, sedangkan variabel teramati adalah struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis dan inovasi organisasi. Selain menggunakan kuesioner, penelitian ini juga mendayagunakan beberapa data

sekunder. Semua pengukuran variabel, terutama menyangkut data ordinal yang digunakan dalam kuesioner akan diuji reliabilitas dan validitasnya.

4.5. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuesioner melalui wawancara tatap muka. Teknik wawancara tatap muka mempunyai kelebihan yaitu bagi pewawancara dapat memahami kompleksitas masalah dan menjelaskan maksud penelitian kepada responden (Indriantoro dan Supomo, 2002:153).

Data yang dianalisis merupakan data primer yang bersumber dari hasil kuesioner melalui wawancara tatap muka. Periode waktu yang diamati tahun 2000. Pembatasan periode waktu tersebut dilakukan sebab adanya keterbatasan informasi data yang ada di lapangan serta keterbatasan peneliti terutama menyangkut waktu, tenaga dan biaya.

4.6. Teknik Analisis Data

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan beberapa model analisis. Model analisis yang dipergunakan adalah *Structural equation Modelling* (SEM). Seluruh analisis data akan dihitung dengan menggunakan program aplikasi komputer program SPSS 10.0 for Windows dan program AMOS 4.01.

4.7.1. Langkah-Langkah Pemodelan SEM untuk Analisis Jalur

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. Measurement Model atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Structural Model adalah mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

4.7.2. Pengujian Hipotesis Dan Hubungan Kausal

- a) Pengaruh langsung (Koefisien Jalur) diamati dari bobot regresi terstandar, dengan pengujian signifikansi pembandingan Nilai CR (*Critical Ratio*) yang sama dengan Nilai t hitung dengan t table apabila t hitung lebih besar daripada t table berarti signifikan Interpretasi juga dapat dilakukan dengan mengamati nilai *probability* (p), dengan ketentuan apabila nilai p lebih kecil sama dengan 0,05 signifikan.
- b) Dari keluaran program AMOS 4 (*Analysis of Moment Structure*) juga akan diamati hubungan kausal antar variabel dengan melihat efek langsung dan efek tak langsung serta efek totalnya.

4.7.3. Pengujian model dengan *Two-Step Approach*

Two-Step Approach digunakan untuk mengatasi masalah sampel data yang kecil jika dibandingkan dengan jumlah butir instrumentasi yang digunakan (Hartline dan Ferrell, 1996), dan keakuratan reliabilitas indikator-indikator terbaik dapat dicapai dalam *two-step approach* ini. *Two-Step Approach* bertujuan untuk menghindari interaksi model pengukuran dan model struktural (Hair *et al.*, 1988). Sampel data dalam penelitian ini berjumlah 501. Yang dilakukan dalam Dalam

two step approach to SEM adalah: **Estimasi terhadap *measurement model*** dan **Estimasi terhadap *structural model*** (Anderson dan Gerbing, 1988).

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

Hasil Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data *cross sectional* yang dikumpulkan dari 20 hotel berbintang tiga di Jawa Timur. Data diperoleh dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dilengkapi dengan *Indepth Interview* dan Observasi. Sebelum kuesioner digunakan dalam penelitian, dilakukan pengujian terhadap 30 pegawai tetap hotel berbintang tiga di Jawa Timur yang direncanakan menjadi responden. Setelah itu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumennya. Dari hasil analisis diketahui item-item pertanyaan yang disajikan ternyata valid dan reliabel. Kuesioner disebarakan kepada 501 responden berdasarkan sampel yang telah ditentukan. Dari 501 kuesioner yang terkumpul, semuanya memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* sebagaimana yang disarankan oleh Hair et al. (1998).

5.1.1. Evaluasi Asumsi SEM

5.1.1.1. Evaluasi Asumsi Normalitas Data

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan *Skweness Value* dari data yang digunakan yang biasanya disajikan dalam statistik deskriptif. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut z-value. Bila nilai-z lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 0,01 (1%) yaitu sebesar $\pm 2,58$. Hasilnya diperoleh nilai C.r. dari *Skweness Value* pada variabel berada di bawah \pm

2,58 dan itu berarti asumsi normalitas terpenuhi dan data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

5.1.1.2. Evaluasi Outlier Data

Uji *outlier data* dilakukan dengan mendeteksi terhadap *univariat outliers* yaitu mengamati nilai z score, semua kasus yang memiliki nilai z score $\pm 3,0$ berarti *outliers* dan deteksi terhadap *multivariat outliers* dengan menggunakan *Jarak Mahalanobis* pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Bila kasus yang mempunyai jarak Mahalanobis lebih besar dari nilai *chi-square* pada tingkat signifikansi 0,001 maka terjadi *multivariate outliers*. Dalam penelitian ini diketahui ada 32 variabel yang digunakan, sehingga jarak mahalanobis pada derajat bebas pada tingkat signifikansi 0,001 atau $\chi^2(32, 0,001) = 37,6$. Hasil penelitian menunjukkan semua kasus berada di bawah 37,6 sehingga tidak terjadi *multivariate outliers*.

5.1.1.3. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Pengujian terhadap gejala multikolinieritas antar variabel bebas memperlihatkan tidak adanya gejala multikolinieritas yang merusak model. Terlihat dari *determinant of sample covariance matrix* 5,8618e+001 dan angka ini jauh dari nol. Disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas atau singularitas dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi.

5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

5.2.1. Uji Validitas

Dalam perpektif *confirmatory factor analysis* (CFA) sebagaimana yang dianjurkan Bollen (1989) dan lainnya dalam Mueller (1996), pengujian validitas dari indikator dalam konstruk-konstruk latent dapat dilakukan dengan mengamati besarnya *loading factor* antara variabel teramati (*observed variable*) dan variabel laten (*latent variable*). Nilai *loading factor* yang tinggi atau signifikan menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diobservasi dapat digunakan atau valid untuk digunakan sebagai indikator dari varabel/faktor/konstruk latent.

5.2.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas untuk multi-indikator sebagaimana dianjurkan Hair et.al (2000) menggunakan *composite reliability* atau *construct reliability* dan *extracted variance*. *Construct reliability* dapat diterima apabila memiliki nilai minimal 0,7 dan *extracted variance* diterima dengan nilai minimal 0,5. Hasil pengujian reliabilitas pada semua konstruk laten dengan *construct reliability* atau *composite reliability* dan *extracted variance* menunjukkan hasil yang reliabel yang ditunjukkan dengan semua nilai *construct reliability* di atas 0,7.

5.2.2.1. Faktor Struktur Organisasi

Variabel yang diajukan sebagai indikator **Struktur Organisasi** adalah spesialisasi ($X_{1.1}$), formalisasi ($X_{1.2}$), rentang kendali ($X_{1.3}$), sentralisasi ($X_{1.4}$), tim silang fungsional ($X_{1.5}$) dan tingkat distribusi informasi ($X_{1.6}$).

Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.16).

Tabel 5.16. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR STRUKTUR ORGANISASI

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	178,963	Relatif Kecil	Kurang Baik
Probability	0,000	$\geq 0,05$	Kurang Baik
RMSEA	0,194	$\leq 0,08$	Kurang Baik
CMIN/DF	19,885	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,881	$\geq 0,90$	Kurang Baik
TLI	0,315	$\geq 0,95$	Kurang Baik
CFI	0,589	$\geq 0,94$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan hasil yang kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model tersebut perlu di modifikasi dengan berpedoman pada *modification indices*. Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.17).

Tabel 5.17. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR STRUKTUR ORGANISASI (MODIFIKASI)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	14,839	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,022	$\geq 0,05$	Kurang Baik
RMSEA	0,054	$\leq 0,08$	Baik
CMIN/DF	2,473	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,990	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0,947	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0,979	$\geq 0,94$	Baik

Dari tabel *Goodness of Fit* beserta nilai kritisnya dapat dikemukakan dari berbagai kriteria model yang diajukan telah memiliki kesesuaian dengan data. Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Struktur Organisasi** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 5.18).

Tabel 5.18. *LOADING FACTOR* (λ) PENGUKURAN STRUKTUR ORGANISASI

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	T hitung	Probabilit y (p)	Keterangan
Spesialisasi ($X_{1.1}$)	1,000			Signifikan
Formalisasi ($X_{1.2}$)	0,495	12,581	0,000	Signifikan
Rentang Kendali ($X_{1.3}$)	0,625	16,929	0,000	Signifikan
Sentralisasi ($X_{1.4}$)	0,992	172,698	0,000	Signifikan
Tim Silang Fungsional ($X_{1.5}$)	0,993	166,538	0,000	Signifikan
Tingkat Distribusi Informasi ($X_{1.6}$)	0,851	35,136	0,000	Signifikan

Dari Tabel 5.9 terlihat bahwa variabel indikator spesialisasi ($X_{1.1}$), formalisasi ($X_{1.2}$), rentang kendali ($X_{1.3}$), sentralisasi ($X_{1.4}$), tim silang fungsional ($X_{1.5}$) dan tingkat distribusi informasi ($X_{1.6}$) adalah signifikan, yang terlihat dari nilai t hitung dengan nilai *probability* (p) < 0,05.

5.2.2.2. Faktor Budaya Organisasi

Variabel yang diajukan sebagai indikator **Budaya Organisasi** adalah tingkat toleransi terhadap tindakan berisiko ($X_{2.1}$), sistem imbalan ($X_{2.2}$), pola komunikasi ($X_{2.3}$), visi dan misi ($X_{2.4}$) dan tingkat kontrol ($X_{2.5}$). Untuk

mengetahui apakah model pengukuran tersebut memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.19).

Tabel 5.19. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR BUDAYA ORGANISASI

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	333,947	Relatif Kecil	Kurang Baik
Probability	0,000	$\geq 0,05$	Kurang Baik
RMSEA	0,363	$\leq 0,08$	Kurang Baik
CMIN/DF	66,789	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,829	$\geq 0,90$	Kurang Baik
TLI	0,057	$\geq 0,95$	Kurang Baik
CFI	0,529	$\geq 0,94$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan hasil kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model tersebut perlu dimodifikasi. Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *goodness of Fit Indices* (Tabel 5.20).

Tabel 5.20. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR BUDAYA ORGANISASI (MODIFIKASI)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	3,092	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,213	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,033	$\leq 0,08$	Baik
CMIN/DF	1,546	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,997	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0,992	$\geq 0,95$	Baik

CFI	0,998	$\geq 0,94$	Baik
-----	-------	-------------	------

Dari tabel *Goodness of Fit Indices* beserta nilai kritisnya dapat dikemukakan bahwa dari berbagai kriteria model yang diajukan telah memiliki kesesuaian dengan data. Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Budaya Organisasi** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 5.21).

Tabel 5.21. *LOADING FACTOR* (λ) PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	T hitung	Probabilitas (p)	Keterangan
Tindakan Berisiko ($X_{2.1}$)	0,453			Signifikan
Sistem Imbalan ($X_{2.2}$)	0,195	3,610	0,000	Signifikan
Pola Komunikasi ($X_{2.3}$)	0,940	7,582	0,000	Signifikan
Visi dan Misi ($X_{2.4}$)	0,464	7,654	0,000	Signifikan
Tingkat Kontrol ($X_{2.5}$)	0,541	8,434	0,000	Signifikan

Dari Tabel 5.21. terlihat bahwa indikator tingkat toleransi terhadap tindakan berisiko ($X_{2.1}$), sistem imbalan ($X_{2.2}$), pola komunikasi ($X_{2.3}$), visi dan misi ($X_{2.4}$) dan tingkat kontrol ($X_{2.5}$) adalah signifikan, yang terlihat dari nilai t hitung dengan nilai *probability* (p) $< 0,05$.

5.2.2.3. Faktor Kepemimpinan

Variabel yang diajukan sebagai indikator **Kepemimpinan** adalah kualitas pribadi ($X_{3.1}$), tindakan administratif ($X_{3.2}$), penggunaan nilai ($X_{3.3}$), pemberian penghargaan ($X_{3.4}$) dan pemecahan masalah ($X_{3.5}$). Untuk mengetahui apakah

model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.

Tabel 5.22. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR KEPEMIMPINAN

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	74,279	Relatif Kecil	Kurang Baik
Probability	0,000	$\geq 0,05$	Kurang Baik
RMSEA	0,166	$\leq 0,08$	Kurang Baik
CMIN/DF	14,856	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,939	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0,857	$\geq 0,95$	Kurang Baik
CFI	0,929	$\geq 0,94$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan hasil kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model perlu dimodifikasi. Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.23)

Tabel 5.23. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR KEPEMIMPINAN (MODIFIKASI)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	0,143	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,705	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik
CMIN/DF	0,143	$\leq 2,00$	Baik
GFI	1,000	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1,009	$\geq 0,95$	Baik

CFI	1,000	$\geq 0,94$	Baik
-----	-------	-------------	------

Dari tabel *Goodness of Fit Indices* beserta nilai kritisnya dapat dikemukakan bahwa dari berbagai kriteria model yang diajukan telah memiliki kesesuaian dengan data. Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Kepemimpinan** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 5.24).

Tabel 5.24. *LOADING FACTOR* (λ) PENGUKURAN KEPEMIMPINAN

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	T hitung	Probabilit y (p)	Keterangan
Kualitas Pribadi (X _{3,1})	1,091			Signifikan
Tindakan Administratif (X _{3,2})	0,547	9,727	0,000	Signifikan
Penggunaan Nilai (X _{3,3})	0,659	11,090	0,000	Signifikan
Pemberian penghrg (X _{3,4})	0,567	10,047	0,000	Signifikan
Pemecahan mslh (X _{3,5})	0,357	7,333	0,000	Signifikan

Dari Tabel 5.24. terlihat bahwa variabel kualitas pribadi (X_{3,1}), tindakan administratif (X_{3,2}), penggunaan nilai (X_{3,3}), pemberian penghargaan (X_{3,4}) dan pemecahan masalah (X_{3,5}) adalah signifikan, yang terlihat dari nilai t hitung dengan nilai *probability* (p) < 0,05.

5.2.2.4. Faktor Aliansi Strategis

Variabel yang diajukan sebagai indikator **Aliansi Strategis** adalah kesesuaian tujuan (X_{4,1}), keseimbangan kontribusi mitra kerja (X_{4,2}), seleksi atas partner (X_{4,3}), kejelasan peran (X_{4,4}), dan frekuensi umpan balik kinerja (X_{4,5}).

Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.25).

Tabel 5.25. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR ALIANSI STRATEGIS

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	227,154	Relatif Kecil	Kurang Baik
Probability	0,000	$\geq 0,05$	Kurang baik
RMSEA	0,298	$\leq 0,08$	Kurang baik
CMIN/DF	45,431	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,834	$\geq 0,90$	Kurang Baik
TLI	0,463	$\geq 0,95$	Kurang Baik
CFI	0,731	$\geq 0,94$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan hasil kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data yang dengan demikian model perlu dimodifikasi. Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.26)

Tabel 5.26. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR ALIANSI STRATEGIS (MODIFIKASI)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	0,240	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,625	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik
CMIN/DF	0,240	$\leq 2,00$	Baik
GFI	1,000	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1,009	$\geq 0,95$	Baik
CFI	1,000	$\geq 0,94$	Baik

Dari tabel *Goodness of Fit Indices* beserta nilai kritisnya dapat dikemukakan bahwa dari berbagai kriteria model yang diajukan telah memiliki kesesuaian dengan data.

Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Aliansi Strategis** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 5.27).

Tabel 5.27. *LOADING FACTOR* (λ) PENGUKURAN ALIANSI STRATEGIS

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	T hitung	Probabilitas (p)	Keterangan
Kesesuaian tujuan (X _{4.1})	0,635			Signifikan
Keseimbangan kontribusi (X _{4.2})	0,528	12,621	0,000	Signifikan
Seleksi partner (X _{4.3})	0,364	4,794	0,000	Signifikan
Kejelasan Peran (X _{4.4})	0,665	11,419	0,000	Signifikan
Frekuensi umpan balik kinerja(X _{4.5})	0,845	11,110	0,000	Signifikan

Dari Tabel 5.27 terlihat bahwa variabel indikator kesesuaian tujuan (X_{4.1}), keseimbangan kontribusi (X_{4.2}), seleksi atas partner (X_{4.3}), kejelasan peran (X_{4.4}), dan frekuensi umpan balik kinerja (X_{4.5}) adalah signifikan, yang terlihat dari nilai t hitung dengan nilai *probability* (p) < 0,05.

5.2.2.5. Faktor Inovasi Organisasi

Variabel yang diajukan sebagai indikator **Inovasi Organisasi** adalah jumlah produk-produk/jasa-jasa baru (X_{5.1}), perputaran penjualan dari produk/jasa baru (X_{5.2}), perbaikan masa penggarapan (X_{5.3}), adaptasi produk-produk/jasa-jasa yang sudah ada (X_{5.4}), pengenalan mesin-mesin baru (X_{5.5}), pengenalan sistem-sistem baru (X_{5.6}). Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.28).

Tabel 5.28. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR INOVASI ORGANISASI

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	217,580	Relatif Kecil	Kurang Baik
Probability	0,000	$\geq 0,05$	Kurang Baik
RMSEA	0,215	$\leq 0,08$	Kurang Baik
CMIN/DF	24,176	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,855	$\geq 0,90$	Kurang Baik
TLI	0,120	$\geq 0,95$	Kurang Baik
CFI	0,472	$\geq 0,94$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan hasil kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data yang dengan demikian model perlu dimodifikasi . Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.29)

Tabel 5.29. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR INOVASI ORGANISASI (MODIFIKASI)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	3,731	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,444	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik
CMIN/DF	0,933	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,998	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1,003	$\geq 0,95$	Baik
CFI	1,000	$\geq 0,94$	Baik

Dari tabel *Goodness of Fit Indices* beserta nilai kritisnya dapat dikemukakan bahwa dari berbagai kriteria model yang diajukan telah memiliki kesesuaian dengan data.

Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Inovasi Organisasi** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 5.30).

Tabel 5.30. *LOADING FACTOR* (λ) PENGUKURAN INOVASI ORGANISASI

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	T hitung	Probabilit y (p)	Keterangan
Produk/Jasa Baru ($X_{5.1}$)	0,526			Signifikan
Perputaran Penjualan Produk/Jasa Baru ($X_{5.2}$)	0,778	10,734	0,000	Signifikan
Perbaikan masa penggarapan ($X_{5.3}$)	0,356	5,592	0,000	Signifikan
Adaptasi Produk/Jasa yang sudah ada ($X_{5.4}$)	0,636	10,097	0,000	Signifikan
Pengenalan Mesin Baru ($X_{5.5}$)	0,799	10,319	0,000	Signifikan
Pengenalan Sistem Baru ($X_{5.6}$)	0,546	9,251	0,000	Signifikan

Dari Tabel 5.30 terlihat bahwa variabel indikator jumlah produk - produk/jasa-jasa baru ($X_{5.1}$), perputaran penjualan dari produk/jasa baru ($X_{5.2}$), perbaikan masa penggarapan ($X_{5.3}$), adaptasi produk-produk/jasa-jasa yang sudah ada ($X_{5.4}$), pengenalan mesin-mesin baru ($X_{5.5}$), pengenalan sistem-sistem baru ($X_{5.6}$) adalah signifikan, yang terlihat dari nilai t hitung dengan nilai *probability* (p) < 0,05.

5.2.2.6. Faktor Kinerja Organisasi

Variabel yang diajukan sebagai indikator **Kinerja Organisasi** adalah Pengembangan Personil ($X_{6.1}$), produktivitas ($X_{6.2}$), nilai dan sikap karyawan ($X_{6.3}$), public responsibility ($X_{6.4}$), tingkat okupansi ($X_{6.5}$). Untuk mengetahui

apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.31).

Tabel 5.31. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR KINERJA ORGANISASI

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	390,602	Relatif Kecil	Kurang Baik
Probability	0,000	$\geq 0,05$	Kurang Baik
RMSEA	0,393	$\leq 0,08$	Kurang Baik
CMIN/DF	78,120	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,872	$\geq 0,90$	Kurang Baik
TLI	0,743	$\geq 0,95$	Kurang Baik
CFI	0,871	$\geq 0,94$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan hasil kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model perlu dimodifikasi.

Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 5.32.)

Tabel 5.32. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* FAKTOR KINERJA ORGANISASI (MODIFIKASI)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	3,770	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,52	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,074	$\leq 0,08$	Baik
CMIN/DF	3,770	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,997	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1,004	$\geq 0,95$	Baik

CFI	1,000	$\geq 0,94$	Baik
-----	-------	-------------	------

Dari tabel *Goodness of Fit Indices* beserta nilai kritisnya dapat dikemukakan bahwa dari berbagai kriteria model yang diajukan telah memiliki kesesuaian dengan data. Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Kinerja Organisasi** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 5.33).

Tabel 5.33. *LOADING FACTOR* (λ) PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI

Variabel indikator	Loading Factor (λ)	T hitung	Probabilitas (p)	Keterangan
Pengembangan Personil ($X_{6.1}$)	0,536			Signifikan
Produktivitas ($X_{6.2}$)	1,000	13,944	0,000	Signifikan
Nilai dan sikap karyawan ($X_{6.3}$)	0,978	14,378	0,000	Signifikan
Pertanggungjawaban public ($X_{6.4}$)	0,600	8,527	0,000	Signifikan
Tingkat Okupansi ($X_{6.5}$)	0,845	15,589	0,000	Signifikan

Dari Tabel 5.33 terlihat bahwa variabel indikator pengembangan personil ($X_{6.1}$), produktivitas ($X_{6.2}$), nilai dan sikap karyawan ($X_{6.3}$), pertanggungjawaban publik ($X_{6.4}$), tingkat okupansi ($X_{6.5}$) adalah signifikan, yang terlihat dari nilai t hitung dengan nilai *probability* (p) < 0,05.

5.2. Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis dan Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Hotel Berbintang Tiga di Jawa Timur.

Selanjutnya dengan memasukkan indikator variabel yang signifikan, dilakukan pengujian model lengkap yang menjelaskan pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis dan Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Hotel bintang Tiga di Jawa Timur dengan model persamaan struktural (*structural equation modeling*).

Tabel 5.34. EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES* MODEL LENGKAP

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	4340,143	Relatif Kecil	Kurang Baik
Probability	0,000	$\geq 0,05$	Kurang Baik
CMIN/DF	723,357	$\leq 2,00$	Kurang Baik
RMSEA	1,202	$\leq 0,08$	Kurang Baik
GFI	0,183	$\geq 0,90$	Kurang Baik
TLI	-1,661	$\geq 0,95$	Kurang Baik
CFI	0,000	$\geq 0,94$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan ada dua kriteria yang kurang baik, berarti model kurang sesuai dengan data. Oleh karena itu, model perlu dimodifikasi. Evaluasi terhadap model di atas dapat dilihat pada Tabel 5.35.

Tabel 5.35. EVALUASI *KRITERIA GOODNESS OF FIT INDICES* MODEL LENGKAP MODIFIKASI

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	8,103	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,017	$\geq 0,05$	Kurang Baik
RMSEA	0,075	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,995	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0,989	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0,999	$\geq 0,95$	Baik

Dari tabel di atas dapat dikemukakan bahwa model dapat diterima atau sesuai dengan data. Untuk menguji hipotesis Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis dan Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Hotel Berbintang Tiga di Jawa Timur berikut disajikan koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal antara variabel tersebut.

Tabel 5.36. KOEFISIEN JALUR (REGRESI TERSTANDAR) HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Jalur	Koefisien Jalur	T hitung	Probability (p)	Keterangan
Stor --> Inor	0,442	12,234	0,000	Positif Signifikan
Bud --> Inor	0,927	3326,854	0,000	Positif Signifikan
Kep --> Inor	10,209			Positif Signifikan
Alstra --> Inor	0,671			Positif Signifikan
Stor --> Kinor	0,965			Positif Signifikan
Bud --> Kinor	0,888			Positif Signifikan
Kep --> Kinor	9,774			Positif Signifikan
Alstra --> Kinor	0,642	2273,893	0,000	Positif Signifikan

Inor --> Kinor	0,291	8,182	0,000	Positif Signifikan
----------------	-------	-------	-------	--------------------

Sumber : Hasil Analisis

Pengujian hipotesis (*alternatif*) dilakukan dengan membandingkan nilai probability (p) dikatakan signifikan apabila nilai $p \leq 0.05$. Dengan kriteria tersebut terlihat semua jalur signifikan.

Selanjutnya, untuk melihat efek langsung, efek tidak langsung dari masing-masing variabel, dapat dilihat rekap efek langsung, efek tak langsung dan efek total antar variabel yang dite liti pada Tabel 5.37.

Tabel 5.37. REKAP EFEK LANGSUNG, EFEK TAK LANGSUNG, DAN EFEK TOTAL ANTAR VARIABEL

	Struktur Organisasi			Budaya Organisasi			Aliansi Strategis			Kepemimpinan			Inovasi Organisasi		
	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET
Inor	0,442	0,000	0,442	0,927	0,000	0,927	0,671	0,000	0,671	10,209	0,000	10,209	0,000	0,000	0,000
Kinor	0,965	-0,128	0,837	0,888	0,269	0,618	0,642	0,195	0,447	9,774	2,967	6,808	0,291	0,000	0,291

Sumber : Hasil Analisis

Keterangan:

- EL : Efek Langsung
- ETL : Efek Tak Langsung
- ET : Efek Total

Dari Tabel 5.37 dapat dijelaskan bahwa terdapat efek langsung struktur organisasi terhadap inovasi organisasi sebesar 0,442 dan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,965. Efek tidak langsung struktur organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi organisasi adalah sebesar -0,128. Efek total struktur organisasi terhadap inovasi organisasi sebesar 0,442 sama besarnya dengan efek langsungnya, karena tidak ada hubungan lain yang dapat

mempengaruhi inovasi organisasi, Efek total struktur organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,837 lebih kecil dari efek langsungnya.

Efek langsung budaya organisasi terhadap inovasi organisasi sebesar 0,927 dan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,888. Efek tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi organisasi adalah sebesar $-0,269$. Efek total budaya organisasi terhadap inovasi organisasi sebesar 0,442 sama besarnya dengan efek langsungnya, karena tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi inovasi organisasi, Efek total budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,618 lebih kecil dari efek langsungnya.

Efek langsung aliansi strategis terhadap inovasi organisasi sebesar 0,671 dan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,642. Efek tidak langsung aliansi strategis terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi organisasi adalah sebesar $-0,195$. Efek total struktur organisasi terhadap inovasi organisasi sebesar 0,671 sama besarnya dengan efek langsungnya, karena tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi inovasi organisasi, Efek total struktur organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,447 lebih kecil dari efek langsungnya.

Efek langsung kepemimpinan terhadap inovasi organisasi sebesar 10,209 dan terhadap kinerja organisasi sebesar 9,774. Efek tidak langsung aliansi strategis terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi organisasi adalah sebesar $-2,967$. Efek total kepemimpinan terhadap inovasi organisasi sebesar 10,209 sama besarnya dengan efek langsungnya, karena tidak ada hubungan lain

yang dapat mempengaruhi inovasi organisasi, Efek total kepemimpinan terhadap kinerja organisasi sebesar 6,808 lebih kecil dari efek langsungnya.

Efek langsung inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,291. Efek total inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,291 sama besarnya dengan efek langsungnya, karena tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi inovasi organisasi.

5.3. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil evaluasi model dengan beberapa kriteria *Goodness of Fit Indices* menunjukkan hasil yang kurang baik maka model dimodifikasi dengan berpedoman pada *modification indices*. Hasil modifikasi ini ternyata model dapat diterima. Langkah berikutnya adalah dengan menginterpretasikannya dengan menjelaskan hubungan kausal antar variabel termasuk melalui efek langsung dan efek tak langsungnya. Melalui model tersebut dapat dijelaskan relevansinya dengan fakta empiris, teori-teori yang ada, serta dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Dari hasil pengujian signifikansi masing-masing variabel beserta indikatornya maka sembilan hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Ringkasan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dalam Tabel 5.38. berikut:

Tabel 5.38. RINGKASAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis	Pengujian	Hasil pengujian	
		Hipotesis	Penerimaan
H1	Struktur organisasi terhadap inovasi organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H2	Budaya organisasi terhadap inovasi organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>

H3	Kepemimpinan terhadap inovasi organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H4	Aliansi strategis terhadap inovasi organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H5	Budaya organisasi terhadap kinerja organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H6	Struktur organisasi terhadap kinerja organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H7	Kepemimpinan terhadap kinerja organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H8	Aliansi strategis terhadap kinerja organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>
H9	Inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi	Berpengaruh positif	Diterima/ <i>positive significant</i>

Sumber : Hasil Analisis

Dari berbagai analisis dan pembuktian secara kuantitatif dan kualitatif empirik maka dalam studi ini disusun kesimpulan dan saran sebagai berikut :

7.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Struktur organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Struktur yang dimaksud adalah struktur organisasi yang organis yaitu yang rendah spesialisasinya, rendah formalisasinya, rentang kendali yang luas, sentralisasi yang rendah, adanya tim silang fungsional serta menyebarnya distribusi informasi. Hasil ini menolak tesis tentang hubungan strategi menentukan struktur.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Berarti budaya organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur 'adaptif' sehingga mampu memberi kontribusi pada inovasi organisasi. Budaya yang dimaksud adalah yang mempunyai tingkat toleransi terhadap tindakan berisiko, mendukung system imbalan yang kompetitif, pola komunikasi yang tidak hirarkhial, visi dan misi jelas, tingkat kontrol yang rendah. Dengan system pengertian dan nilai-nilai dominant yang diterima secara bersama itulah, budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi.

- 3) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Kepemimpinan para manajer di semua level organisasi memberi pengaruh terhadap perilaku bawahan sehingga dengan pola kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, yang inovatif dan transformatif memberi dukungan dan distribusi terhadap terwujudnya inovasi organisasi. Kepemimpinan dalam hal ini ditinjau dari kualitas pribadi, tindakan administrative, penggunaan nilai, pemberian penghargaan dan pemecahan masalah. Dengan demikian para manajer dengan kepemimpinannya, mampu menjadi agen perubahan dalam mendorong, memotivasi, mempengaruhi, mendapatkan komitmen, kepercayaan, dan kredibilitas dari bawahan menuju perubahan yang inovatif.
- 4) Aliansi strategis berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Dengan melakukan aliansi strategis yang efektif akan terjadi interaksi dengan mitra kerja menuju proses saling belajar, saling tukar sumberdaya, teknologi, pengalaman sehingga mampu mendorong munculnya nilai-nilai baru yang mendukung dan mendorong terjadinya inovasi organisasi. Dalam hal ini, inovasi organisasi ditinjau dari kesesuaian tujuan, keseimbangan kontribusi, seleksi atas partner, kejelasan peran, umpan balik kinerja. Dengan demikian, aliansi strategis yang dilakukan hotel bintang tiga di Jawa Timur mampu menjadi arena proses pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi sehingga mampu memberi kontribusi atas terwujudnya inovasi organisasi.
- 5) Struktur organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Struktur organisasi pada hotel bintang tiga di Jawa Timur, lebih

menunjukkan struktur yang organis yaitu struktur yang rendah spesialisasi, rendah formalisasi, rentang kendali yang longgar, desentralisasi, adanya tim silang fungsional dan distribusi informasi yang merata mampu mendorong berkembangnya dinamika dalam lingkungan kerja, semangat kerja dan produktivitas kerja. Salah satu yang terdapat dalam struktur yang organis adalah adanya tim lintas fungsional. Tim ini mampu membangun spirit dan membangun sinergi untuk menghasilkan karya yang lebih baik, karena bisa mewujudkan interaksi untuk saling belajar dengan bagian-bagian struktur yang lain dalam rangka memperkaya nilai-nilai baru yang lebih holistic. Dengan demikian mampu memberi kontribusi yang besar pada kinerja organisasi.

- 6) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi pada organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur, lebih mencerminkan dan memberi ruang pada terjadinya perubahan dengan demikian lebih mudah beradaptasi terhadap dinamika lingkungan, budaya yang mendorong terjadinya proses pembelajaran sehingga mampu mendukung kinerja organisasi. Hal demikian didukung oleh studi Kotter dan Heskett bahwa budaya yang tepat secara kontekstual dan strategis tidak akan mempromosikan kinerja organisasi selama periode yang panjang kecuali kalau budaya tersebut mengandung norma dan nilai yang dapat membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah.
- 7) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Pembuktian ini mempertegas penelitian-penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan dari korporasi dapat mempunyai suatu kekuatan yang

cukup terhadap kinerja organisasi. Dengan kekuatan, kekuasaan serta energi yang dipunyainya, pemimpin dapat bertindak sebagai agen perubahan menuju kondisi yang diinginkannya. Melalui pemengaruhan yang dibangun, para manajer mampu mendapatkan dukungan, komitmen dan kredibilitas dalam mendorong perilaku produktif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Fungsi sebagai agen perubahan akan efektif jika mampu mendapatkan dukungan, komitmen, kepercayaan dan kredibilitas dari bawahan. Melalui bawahan, kepemimpinan transformative para manajer mampu memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

- 8) Aliansi strategis berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Melakukan aliansi strategis yang efektif akan meningkatkan kapabilitas dan kompetensi organisasi sehingga mampu memberi kontribusi terhadap kinerja organisasi. Efisiensi yang mampu ditingkatkan dalam interaksi dengan mitra kerja merupakan hasil dari proses saling belajar, adopsi teknologi, pertukaran sumberdaya, pertukaran pengalaman. Efisiensi tersebut diantaranya dapat berupa biaya rendah, menekan risiko financial, *share cost*, kemampuan baru, meminimalisasi biaya transaksi, memaksimalkan nilai percepatan, lebih responsif.
- 9) Inovasi organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, inovasi organisasi sebagai suatu strategi dipandang cukup tepat untuk meningkatkan kinerja. Organisasi belajar (*learning organization*) menjadi fokus dalam inovasi organisasi artinya inovasi organisasi yang berhasil merupakan pencerminan

dari keberhasilan proses belajar untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dan kompetensi organisasi. Tanpa dukungan dari aspek struktur organisasi yang organis, budaya organisasi yang adaptif, kepemimpinan yang transformative, aliansi strategis yang efektif maka inovasi organisasi tak akan terwujud. Dari keempat aspek tersebut, semuanya memberi ruang yang lebih besar untuk terjadinya proses belajar dan mendorong terjadinya kreatifitas dan perubahan. Inovasi organisasi mampu memberi kontribusi terhadap kinerja organisasi, namun agar kontribusinya bisa maksimal maka dalam implementasinya harus memperhatikan prinsip bahwa inovasi organisasi adalah proses multikomponen dan *positioning* strategis serta tidak sekedar mengejar efektivitas operasional.

- 10) Dari analisis dan pembuktian secara parsial tersebut secara terintegrasi dapat disimpulkan bahwa variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, namun besar pengaruhnya paling rendah. Dengan demikian hasil studi ini lebih memperkuat pendapat Robbins (1996), Burnside (1990), Damanpour (1996), West (1997) serta Hunter (2002), Ekvall (1993), Davenport (1995), Nadler dan Tushman (1990), Goes dan Park (1997), Macy dan Izumi (1993), Kotter dan Heskett (1997), Deshpande et al. (1993), Barrick et al. (1991), Copper dan Lybrand (1997), Newell et al. (2002). Hasil studi ini juga menolak teori yang sudah mapan dari Chandler tentang thesis strategi menentukan struktur, hasil yang diperoleh studi ini justru sebaliknya, serta adanya penjelasan tentang paling

rendahnya kekuatan hubungan antara inovasi organisasi dengan kinerja organisasi yaitu disebabkan tidak memperhatikan aspek multi komponen (West,1997) dan hanya menonjolkan aspek efektivitas operasional (Porter, 1996).

7.2. S a r a n

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka berikut ini dikemukakan beberapa saran yang akan menjadi implikasi dari hasil penelitian ini, yaitu :

- 1) Merubah dan mendayagunakan struktur organisasi yang lebih organis, lebih fleksibel, yang memberikan ruang lebih besar untuk terjadinya interaksi, partisipasi dengan membentuk tim kerja lintas fungsi, dan program *multiskilling* (misalnya), yang memungkinkan terjadinya proses belajar dan *empowerment*, merupakan tindakan yang strategis di organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur karena akan menghasilkan situasi yang kondusif untuk timbulnya kreatifitas dan kepuasan kerja sehingga hal demikian dapat dipakai sebagai instrumen untuk mendukung keberhasilan implementasi strategi perusahaan yang dinamis dan juga meningkatkan kinerja organisasi. Dalam situasi persaingan yang sangat dinamik, dimana strategi kerap kali disesuaikan dengan lingkungan eksternal maka agar struktur organisasi tidak membebani pilihan-pilihan strategi maka perlu diciptakan struktur organisasi yang lebih organis.
- 2) Mengubah, mendorong dan mendayagunakan budaya organisasi yang lebih mempunyai nilai-nilai adaptif terhadap perubahan merupakan kebutuhan bagi

organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur karena hanya dengan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, budaya tersebut akan mendorong anggota organisasi untuk selalu belajar dengan nilai-nilai baru, kreatif, partisipatif sehingga budaya organisasi akan mendukung perubahan dan implementasi strategi dan meningkatkan kinerja organisasi. Misalnya lebih toleran terhadap perbedaan pendapat, menyusun system yang kompetitif, mengurangi kontrol. Perubahan strategi yang tidak sesuai dan karenanya tidak didukung oleh budaya organisasi akan menimbulkan *cultural shock* dan pembakangan.

- 3) Kepemimpinan para manajer di semua lini sangat strategis oleh karenanya kekuasaan dan energi pemengaruhan yang dimilikinya harus diarahkan untuk mendorong terjadinya proses pembelajaran pada nilai-nilai perubahan bukan mempertahankan status quo. Misalnya, mulai tindakan dalam memberikan perhatian, reaksi terhadap krisis, pemodelan peran, alokasi imbalan-imbalan, kriteria menseleksi, memberi pendapat tentang suatu kejadian, memuji, mengkritik, mengkomunikasikan prioritas-prioritas dan sebagainya. Dengan cara-cara demikian para manajer mampu mendorong terjadinya perubahan yang lebih baik dari pada sebelumnya.
- 4) Melakukan aliansi strategis merupakan kebutuhan, bukan beban. Oleh sebab itu bagi industri perhotelan terutama hotel bintang tiga di Jawa Timur, melakukan aliansi strategis yang efektif dapat menjadi alternative untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam mengembangkan kompetensinya. Aliansi strategis dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan proses belajar

dengan lebih baik melalui pengembangan ketrampilan, pengetahuan, dan teknologi baru, proses yang lebih inovatif.

- 5) Dalam lingkungan yang cepat berubah, inovasi organisasi merupakan suatu pilihan yang strategis. Namun untuk memformulasikan dan mengimplementasikan inovasi organisasi dengan efektif, hotel bintang tiga di Jawa Timur khususnya, harus mendapatkan dukungan dari struktur organisasinya, budaya organisasinya, pola kepemimpinannya, dan aktivitas aliansi strategisnya. Tanpa struktur organisasi yang organis, budaya organisasi yang adaptif, pola kepemimpinan yang transformative dan aliansi strategis yang efektif dimana keempat aspek tersebut akan mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran maka inovasi organisasi akan diformulasikan dan diimplementasikan. Dalam mengimplementasikan inovasi organisasi, perlu dilakukan lebih integrated, tidak parsial atau bagian per bagian namun harus menyangkut multi komponen. Disamping itu, pelaksanaannya tidak cukup dengan menonjolkan aspek efektivitas operasional yaitu melakukan aktivitas yang sama secara lebih baik dari yang dilakukan oleh pesaing, tetapi harus lebih dari pada itu yaitu melakukan aktivitas yang tidak sama dengan yang dilakukan pesaing atau melakukan aktivitas yang sama tetapi dengan cara yang berlainan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P.K., 1998, "Culture and climate for innovation", *Eroupean Journal of Innovation Management*.
- Aldrich, H.R.,1979, *Organizational and environment*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Aldrich, H.E.,and Whetten, D.A.,1981, Organization -sets, Action-sets, and networks: making the most of simplicity, In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck, (Eds.), *Hand book of Organizational Design*,Vol. 1., Oxford University Press, New York.
- Alliance Management International Ltd., 1999, "Creating strong alliances", <http://www.amiltd.com/NewCreating>.
- Alves, J.R.,1982, "The prediction of small business failure utilizing financial and non financial data", in Richard B.Robinson Jr. ,*Academy of Management Journal*, 25, 1, 82-112
- Anderson, Carl R.,1988, "*Management: Skills, Functions, and Organization Performance*", second edition, Allyn and Bacon, Inc., Needham Heights, MA.
- Anggraini, N., 1995, Analisis hubungan antara budaya perusahaan dan kepuasan kerja: Studi kasus pada Kantor Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perum Kereta Api Bandung, *Laporan internship*, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
- Arikunto, 1995, *Manajemen Penelitian*, Rinaka Cipta, Jakarta.
- Baden-Fuller, Charles, and John M.Stopford, 1996, "*Rejuvenating The Mature Business*", Harvard Business School Press.
- Barrick, M.R., et al., 1991, "Assesing the utility of executive leadership", *Leadership Quarterly*,2, 107-118.
- Barden, R., 1998, "*Hotel Occupancy Performance and the Marketing of Hotels*", unpublished PhD thesis, University of Bradford, Bradford.
- Bass, B.M., dan B.J. Avolio, 1994, "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*", SAGE Publications, Inc.,Thousand Oaks.
- Bateman, T.S., Crant, J.M., 1993, "The proactive component of organizational behaviour a measure and correlates", *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 103-118.
- Bloom, Matt, Milkovich, George T.,1998, "Relationships among risk, incentives pay, and organizational performance ", *Academy of Management Journal*, 41,3, 283-297.
- Bodaracco, Jr., J.L.,1991, "*The Knowledge Link:How Firms Compete Through Strategic Alliance*", Harvard Business School Press, Boston.
- Bragg and Andrews, 1986, *Kepemimpinan: Teori dan pengembangannya* , Charles Keating, Kanisius, Yogyakarta.

- Brander-Brown, J., McDonnell, B., 1995, "The balanced score-card: short term guest or long term resident ?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 2,3, 7-11.
- Burnside, R.M., 1990, "Improving corporate climates for creativity", West, M.A., Farr, J.L., *Innovation and Creativity at Work*, Wiley, Chichester.
- Biro Pusat Statistik, Jatim, 2001.
- Business Week, *Can Traditional Batik Service*, Nopember 7, 1994 hal. 140-141
- Chatman, J.A., K.A., Jehn, 1994, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be", *Academy of Management Journal*, 37, 522-553..
- Cohen, Allan R., 1994, *The Portable MBA: Manajemen*, terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Cohen, A., Jordan, J.M., 1993, "Electronic Commerce: The Next Generation", *Young Center for Business Innovation*, Chicago, IL.
- Collins and Porras, 1994, "Organisational vision and visionary organizations", *California Management Review*, 37, 123-136..
- Cooper, D.R., and C.W. Emory, 1996, *Business Research Methods*, 5th Edition, Richard D. Irwin, Inc., USA.
- Coopers, and Lybrand, 1997, "*Strategic alliances*", Coopers and Lybrand Barometer.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., 1986, "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale", Rondstandt, R. Hornaday, J., Peterson, R., Vesper, K., *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson Centre for Entrepreneurship research, Wellesley, MA, 628-639.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., 1988, "The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, 25, 217-237.
- Creech, Bill, 1996, *Lima Pilar TQM*, terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Cummings, T.G., 1984, "Transorganizational Development, in B. Staw & L. Cummings, (Eds.)", *Research in Organizational Behavior*, 6, 367-422.
- Day, D.V., dan R.G. Lord, 1988, "Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology", *Journal of Management*, 14, 79-87.
- Damanpour, F., 1991, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34, 553-569.
- Danandjaja, Andreas A., 1986, *Sistem Nilai Manajer Indonesia: Tinjauan kritis berdasar penelitian*, PPM, Jakarta.
- Das, Somnath, Pradyot Sen & Sanjit Sengupta, 1998, "Impact of strategic alliances on firm valuation", *Academy of Management Journal*, 41, 1, 27-41.
- Davenport, Thomas H., 1995, *Process Innovation*, Ernst & Young., Center for Information Technology and Strategy, Harvard Business School Press.
- deBrentani, 1989, "Success and Failure in New Industrial Service", *Journal of Product Innovation Management*, 6, 239-258.

- Deninson, D.R., 1990, *Sample Design in Business Research*, New York : John Wiley & Sons.
- Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, F.E., 1993, "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firm: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Devlin, Bleakleyi, 1988, "Strategic aliances -guidelines for success", *Long Range Planning*, 21, 5, 18-23.
- Drucker, Peter F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principle*, Harper & Row Publishers, New York.
- Dyer, J. H., 1997, "Effective collaboration: how firms maximise transaction cost and minimse transaction value", *Strategic Management Journal*, 18,7, 535-536.
- Edmister, R.O., "Financial ratios as predictors of small business failure", in Richard B. Robinson, *Academy of Management Journal*, 25,1, 82-112.
- Eisenbach, R., K. Watson dan R. Pillai, 1999, "Trans formational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 12, 79-84.
- Elmuti, Dean, and Kathawala, Yunus, 2001, "An overview of strategic alliances", *Management Decision*, 39,3, 205-218.
- European Commission, 1995, "*Green Paper on Innovation*", in Andy Neely, et al., 2001, "A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions", *Integrated Manufacturing Systems*, 12, 2, 114-124.
- Evans, M, McDonagh, P, Moutinho, L, 1989, "The coastal hotel sector performance and perseption analysis", *Built Environment*, 18, 1, 67-78 .
- Faisal, S, 1995, *Format-Format Penelitian Sosial : Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Rajawali, Press, Jakarta.
- Fahey, Randal, 1995, *The Portable MBA Strategi*, terjemahan, PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Frederickson, James W., 1986, "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, 11, 282-296.
- Friedman, E, 1993, *Strategic Management*, terjemahan, PT. Gramedia, Jakarta.
- Friedlander, F., Pickle, H., 1982, "Componens of effectiveness in small organizations", in Richard B. Robinsons, *Academy of Management Journal*, 25,1, 82-112.
- Gargan, E.A., 1994, "Virtual Companies Leave the manufacturing to others", *New York Times*, 17 Juli.
- Geringer, J. Michael, and Louis Hebert, 1991, "Measuring performance of international joint ventures", *Journal Of International Business*, 20,2, 249-263.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., 1993, *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Goes, James B., and Seung Ho Park, 1997, "Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services", *The Academy of Management Journal*, 40, 3, June, 673-696..

- Goran, Ekvall, 1993, "Creativity in project work: a longitudinal study of product development project", *Creativity and Innovation Management*, 17, 356-368.
- Gordon, 1985, "The relationship between corporate culture to industry sector and corporate performance", Kilman, R.H., at al., *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gray, Matear, S, Boshoff, Matheson, 2000, Developing a better model of Market orientation European, *Journal of Marketing*, 32, 9. 884-903.
- Gru, L.G., "Financial ratios, multiple discriminant analysis, and the prediction of small corporate failure", in Richard B. Robinson, *Academy of Management Journal*, 25,1, 82-112
- Hammer, Michael, dan James Champy, 1994, *Rekayasa Ulang Perusahaan*, terjemahan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1993, "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, 75-84.
- Harris, Michael P., 1998, "Amoco Saves \$ million in deepwater drillings operations", *Oil & Gas Journal*, May,4, 65 .
- Hartanto, Frans Mardi, 1993, "Suatu perspektif etikal atas peran dan tanggung jawab pucuk pimpinan eksekutif dalam bisnis global yang kompetitif", *Manajemen & Usahawan*, No:03 Th XXII Maret.
- Harell, H., 1996, "Deferences in perception of employee empowerment between managers and non-managers in the hotel industry", *Tourism Recreation Research*, 21,2,69-75.
- Harvey, D. and Bowin, R.B, 1996, *Human Resources Management An Experiential Approach*, Bakersfiled, Prentice-Hall International, Inc.
- Haynes, Peter., Fryer, Glenda, 2000, "Human Resources Service Quality and Performance: a Case Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Press, 12,4, 240-248.
- Henry, Jane, and David Walker, 1991, *Managing Innovation*, SAGE Publications Ltd., London.
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Ken, 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong era persaingan dan globalisasi*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hofstede, G.H., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, London.
- Hogedoom, J., 1993, "Understanding the rationale of strategic technology partnering: International modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- House, R.J., dan J.V. Singh, 1987, "Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology", *Annual Reviews of Psychology*, 38, 246-255.

- Hung, C.L., 1992, "Effective collaboration: how firms maximise transaction costs and minimise transaction value", *Strategic Management Journal*, 32, 345-361.
- Hunter, Judi, 2002, "Improving Organizational Performance Through the Use of Effective Elements of Organizational Structure", *International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service*, MCB University Press.
- Huse, Edgar F., dan James L. Bowditch, 1997, *Behavior in Organizations, A Systems Approach to managing*, second ed., Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Hymowitz, C., 1989, "Which Culture Fits You?", *Wall Street Journal*, 17 Juli, 23,1.
- Indiarto, R., 2000, "Menyikapi Kebijakan Pola Pemasaran Pariwisata Jawa Timur", Makalah dalam Seminar Strategi Pemasaran Pariwisata Jawa Timur di Surabaya.
- Indriantoro, Nur, Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Ingram, Hadyn, 1997, "Performance management: processes, quality and teamworking", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9,7, 259-303.
- Iverson, Roderick D., Deery, Margaret, 1977, "Turnover culture in Hospitality industry", *Human Resources Management Journal*, 7,4, hal
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., 1993, *Organizational Behaviour and Management*, Richard D. Irwin Inc. Homewood IL.
- James, B.G., 1985, "Alliance: the new strategic focus", *Long Range Planning*, 18, 76-81.
- Jarillo, J.C., 1988, "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Jarrat, D.G., 1998, "A Strategic Classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1, 1, 39-49.
- Jarratt, D.G., Murphy, T., Lowry, D., 1997, "Building customer relationships: a model of vocational education and training delivery", in Jarratt, Denise G., 1998, "A strategic classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1, 1, 39-49.
- Jeffrey & Barden, 2000, "An Analysis of Daily Occupancy Performance: a Basis for Effective Hotel Marketing?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12, 3, 179-189.
- Johne, A., Storey, C, 1998, "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", *European Journal of Marketing*, 32, 3/ 4, 184-251.
- Johnson, 1987, "Exploring Corporate Strategy-Text and Cases, 3rd", Prentice-Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire.
- Jones, C.R., 1996, "Improving your key business processes", *The TQM Magazine*, 6, 2.

- Joreskog, K.G., Sorbom, D., 1993, *LISREL VII: A Guide to the Program and Applications*, SPSS, Chicago, IL.
- Kanter, R.M., 1984, "The Change Masters- Innovation for Productivity in The American Corporation", Simon and Schuster, New York, NY.
- , 1985, "Supporting innovation and venture development in established companies", *Journal of Business Venturing*, September, 47-60.
- , 1993, "The age of the Specialized Generalist", *Training*, Desember, No.4.
- , 1995, "World Class: Thriving Locally in the Global Economy", Simon and Schuster, New York, NY.
- Kantor Wilayah Deparsenibud Jawa Timur, 1997, *Analisa Pemasaran Pariwisata Jawa Timur*.
- Kantor Wilayah Deparsenibud Jawa Timur, 1998, *Analisa Daerah Operasi Pariwisata, Seni dan Budaya Propinsi Jawa Timur*.
- Katz, D., Robert, L., Khan, 1978, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Keating, Charles J., 1986, *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*, terjemahan, Kanisius, Yogyakarta.
- Kotter, John P., 1997, *Menjadi Pionir Perubahan*, terjemahan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotter, John P., and James L. Heskett, 1997, *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, terjemahan, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kouzes, James M., dan Barry Z. Posner, 1997, *Kredibilitas*, terjemahan, Professional Books, Jakarta.
- Kolter, Philip, 1988, *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan, Edisi 9e. Buku I dan II, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kep.Men Parpostel, No. KM.37/PW.304/MPT/1986
- Kep.Men. Kebudayaan dan Pariwisata RI. No.KM.3/HK.001/MKP.02. Tentang Penggolongan Kelas Hotel Bintang (1-5) dan Golongan Kelas Hotel Melati hanya terdiri atas satu kelas sebagai Hotel Melati.
- Lei, D., and J.W.Slocum Jr., 1992, "Global strategy, competence building and strategic alliance", *California Management Review*, 35 No.1, 81-97.
- Leonard-Barton, D.A., 1995, "Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lorange, P., Ros, J., Bronn, PS., 1992, "Building successful strategic alliances", *Long Range Planning*, 25, 6, 10-17.
- Lockwood, D., 1997, *How to Manage Your Hotel*, First Edition, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- McDonald, R.P., Marsh, H.W., Bella, J.R., 1990, "Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: the effect of sample size", *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- McClenahan, 1989, "Managing More people in the '90s", *Industri Week*, 20 Maret.

- McHugh, Christopher, eds., 1992, "The 1992 Bankruptcy Yearbook and Almanac", *New generation Research*, Boston.
- McKee, Daryl O., P.Rajan Varadarajan & William M.Pride, 1989, "Strategic adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, 52, 21-32.
- Mintzberg, Henry, 1983, "*Structure in Fives: Designing Effective Organizations*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Miller, D.,1994, "What Happens After Success: The Perils of Excellence", *Journal of Management Studies*, 31/2, 224-237.
- Mirza, Teuku,1996, "Aliansi Strategis:Konsep lama kemasan baru", *Manajemen dan Usahawan*, September.
- Moeljono, D., 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Monge, PR.,M.D.Cozzens and NS.Contractor,1992, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", *Organization Science*, 1, 135-148.
- Morgan, Michael,1996, *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia*, terjemahan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mulahela, 1988, "*Tantangan bisnis hotel di tahun 1999* ", Usahawan No.11
- Muluk, Mujibur R.K., 1999, "*Budaya Organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja*", Thesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Mulyadi, Setyawan, 1999, *Sisem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, PT. Aditya Media, Yogyakarta.
- Munandar, A.S., 1981, *Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam rangka Pembangunan Nasional*, LPPM, Jakarta.
- Murray, E.A., Mahon, J.F., 1993, "Strategic alliances: gateway to the new Europe?", *Long Range Planning*, 26, 4, 102-111.
- Nadler, D.A., and Tushman, M.L., 1979, "*Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*", Oxford University Press, New York, NY.
- , 1990, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Winter 32:2, 77 - 97.
- Nanus, Burt, 1992, "*Visionary Leadership*", Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Neely, Andy, Filipini, Roberto, et al., "A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions", *Integrated Manufacturing Systems*, 12, 2, 114-124.
- Nonaka, I., Hirotaka, T., 1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- Nonaka, Ikujiro, 1990, "Redundant,Overlapping Organi zation: A Japanese Way", *California Management Review* 32:3, 107-119.
- Nohria, N., and Accles,R.G.,1992, "*Networks and Organization*", Harvard Business School Press, Boston.

- Norkett, P, 1985, "Financial success: elusive goal for the hotel trade", *Accountancy*, 96, 69-74.
- O'Farrel, P.N., Wood,P.A.,(1999), "Formation of strategic alliances in business services", *Service Industry Journal*, 3, 1, 142.
- O'McKee, Daryl, et al.,1989, "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, .52, 87-99.
- O'Reilly III,C.A.,J.Chatman dan D.F.Caldwell,1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person -Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ouchi, W.G., Kremen-Bolton, M., 1988, "The logic of joint research and development", *California Mangement Review*, 30, 9 – 33.
- Permuter, H.V., Heenan, D., 1986, "Thinking ahead", *Harvard Business Review*, 2, 136-152.
- Pearce II, John A., Richard B.Robinson,1989, *Management*, Mc Graw-Hill International Edition, San Francisco.
- Pennings, J.M., & Harianto,F.,1992, "The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry", *Strategic Management Journal*, 13, 459 -474.
- Pfeffer, J., & Salancik,G.R., 1978, "*The external control of organizations*", Harper & Row, New York.
- Pillinger, T., West,M.,1995, "*Innovation in UK Manufacturing*", Institute of Work Psychology, University of Sheffield and The Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Sciences.
- Porter, M.E., 1986, "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", Free Press, New York, NY.
- ., 1985, "*Competitive Advantage*", Free Press, New York.
- Ramanujam, Vasudevan, N.Venkatraman, 1988, "Excellence, Planning, and Performance", *Strategic Management Planning*, 9, 25-39.
- Reimann, Bernard C.,1990, "Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence", in Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice-Hall,Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins, Stephen, 1990, *Organization Theory: Structure,Design and Applications*, Prentice-Hall,Inc., Englewood Cliffs, New York.
- , 1996, *Organizational Behavior:Concepts,Controversies,Applications*, Seventh Edition, Prentice Hall,Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Roberts, Edward B., 1988, "Managing Invention and Innovation", *Research Technology Management*,31, 1, Januari-Pebruari, 11 – 29.
- Robinson Jr., Richard B., 1982, "The importance of 'Outsiders' in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Journal*, 25,1, 80-112
- Robinson Jr., Richard B., Moragea Y. Salem, et al., 1986, "Planning activities related to independent retail firm performance", *American Journal of Small Business*, Summer, 12, 84-97.

- Rothschild, J., and C.Davies, 1994, "Organizations Throught the Lens of Gender: Introduction to the special issue", *Human Relation*, Musim Panas, 585-599.
- Russo, J.A., 2000, "Variance analysis: evaluating hotel room sales", *Cornel Hotel & Restourant Administration Quarterly*, 31, 4, 60-65.
- Saleh, Hedi Wahidin, 2000, "Kesiapan SDM bidang Pariwisata dalam pembangunan kepariwisataan Jawa Timur", Makalah dalam seminar Strategi Pemasaran Pariwisata Jatim di Surabaya.
- Saxton, Todd,1997, "The Effect of Partner and Relations hip Characteristics on Alliance Outcomes", *The Academy of Management Journal* , 40, April, 442-438.
- Schein, Edgar H., 1985, *How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room*, in Morrison, Michael 1997,, Larissa Mezentseff, Learning alliances- a new dimension of strategic alliances, *Management Decision*, 35, 5, 351-357.
- , 1992, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schemerhorn,Jr.,1996, *Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Sheth, J.N., Parvatiyar, A., 1992, "Towards a theory of business alliance formation", *Scandinavian International Business Review*, 1,3, 71-87.
- Slocum, Jr., 1992, Unlearning The Organization, *Organizational Dynamics*, Autumn, 42-51.
- Singarimbun, Masri, 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitia Administratif*, Alfabeta, Bandung,
- Steers, Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stoner, James, A.F.,Freemen, R.E., Gilbert, JR., 1996, *Manajemen*, terjemahan, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sularso, Andi R., 1988, "Analisis Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan oleh konsumen untuk menginap sehubungan dengan strategi pemasaran pada hotel berbintang di Jawa Timur", *Disertasi*, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Szeto, Elson, 2000, "Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network", *The TQM Magazine*, Vol 12, 2, p.150.
- Takeuchi, 1995, "Knowledge-creating company:How Japanese companies create the dynamic of inovation", Oxford University Press, Oxford.
- Tichy, N.M., Devanna, M.A., 1986, *The Transformational Leader*, John Wiley, New York.
- Tjiptono, Syakhroza, 1999, *Manajemen Jasa*, And Offset, Yogyakarta.
- Trice, H.M., dan J.M. Bayer,1991, "Cultural Leadership in organizations", *Organization Science*, Vol. 2, 150-162.
- Thomas, A.B., 1988, "Does leadership make a difference to organizational performance?", *Administrative Science Quarterly*, 33, 76-89.

- Van de Ven, A., 1986, "Control Problem in the Management of Innovation", *Management Science*, 32, 590-607.
- Vyas, Niren M., et al., "An analysis of strategic alliances: forms, functions and frame work", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10,3, 47-60.
- West, Michael A., 1997, *Developing Creativity in Organizations*, BPS Books, Published by The British Psychological Society, Leicester, UK.
- West, M.A. Farr, J.L., 1990, "Innovation at work", West, M.A., Farr, J.L., *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chicester, 3-13.
- Worley, Christopher G., et al., 1993, "The dynamic of strategic change in hospitals : Managed care strategies, organization design, and performance", *Organization Science*, Vol.4, 114-126.
- Yukl, Gary, 1994, *Leadership In Organizations*, third edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Zuboff, Shoshana, 1988, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, New York.
- Zhuang, L., 1995, "Bridging the gap between technology business strategi: a pilot study on the innovation process", *Management Decision*, 33, 8, 13-21.
- Zheitaml, V.A. and Bittner, M.J., 1996, *Service Marketing*, New Jersey: Prentice Hall.
- Usahawan*, 1996, No.7.
 -----, 1998, No.5
 -----, 1998, No.11
Business Week, 7 Nopember 1994
Jawa Pos 22 Mei 1999