

Peran Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Perubahan dan Resiliensi Organisasi (Studi pada Industri Perhotelan di Jawa Timur)

Boge Triatmanto

Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang

Djumilah Zain

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

Eka Afnan Troena

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

Mintarti Rahayu

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

***Abstract:** The Objectives of this research are to examine and to provide empirical on about the influence of human resource empowerment, directly and indirectly, through organizational change as well as its ability in adapting to change. In details, the objectives of the research are as follow: (1) Human Resources Empowerment toward organizational change, (2) Human Resources Empowerment toward organizational resilience, (3) Human Resources Empowerment toward performance organization, (4) Organizational resilience toward organizational change, (5) Organizational resilience toward organization performance, and (6) Organizational change toward performance organization. The results of this research, is expected to be able to enrich the knowledge of management, especially on the development of human resource management and organization. Therefore, this study will hopefully be useful will be useful for both academicians and practitioners. The population of this research is 69 star hotels, in East Java and 34 hotels as the samples using proportional sampling method. The respondents of this research are 216 hotel managers. The main findings of this research showed that the performance the organization performance is improved when the human resource is empowered is participation to achieve goals, commitment, and greater authorities and responsibilities in decision making process. Greater influence is achieved when the organization is able to adapt to the change of the hotels' environment.*

***Keywords:** Human Resources Empowerment, Performance of Organization, Organizational Change, Organizational Resilience*

Pada tiga tahun terakhir industri perhotelan belum menunjukkan pertumbuhan yang signifikan, hal ini bisa dilihat dari perkembangan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel, dimana rata-rata TPK hotel berbintang di Jawa Timur per tahun belum mencapai 50 %. Pada tahun 2007 rata-rata TPK sebesar 42,6 %, meningkat

sebesar 3,22 % untuk tahun 2008. Kwartal pertama tahun 2007 TPK hotel berbintang di Jawa Timur sebesar 41,73 % meningkat 4,22 % pada tahun 2008, namun pada kwartal pertama tahun 2009 menurun lagi sebesar menjadi 41,49 %.

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

Alamat Korespondensi:

Boge Triatmanto, Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang Jl. Terusan Raya Dieng 62-64 Malang

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

Secara empiris terdapat dua kelompok hasil penelitian yang berbeda. Kelompok penelitian yang pertama mendukung teori yaitu bahwa pemberdayaan sumber daya manusia meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio, *et al.*, 1999; Setiawan, 2005) sedangkan kelompok lain secara empiris berbeda hasilnya, yaitu bahwa walaupun dilakukan pemberdayaan sumber daya manusia namun tidak mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Siegel, 2000; Ugboro, 2006; Zulkarnain, 2008). Dari penjelasan diatas menimbulkan pertanyaan mengapa terjadi perbedaan tentang peran pemberdayaan sumber daya manusia yang belum mampu meningkatkan kinerja organisasi, untuk itu perlu dipikirkan lebih lanjut tentang kejelasan pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

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

Selain unsur perubahan organisasi, faktor resiliensi organisasi juga perlu dimasukkan dalam mengoptimalkan peran pemberdayaan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja organisasi (Erstad, 1997, Hartland, *et al.*, 2005; Stewart, 2007; Neilson, 2008). Menurut Erstad (1997). Perubahan

organisasi maupun resiliensi ditentukan oleh sejauh mana organisasi memberdayakan sumber daya manusianya.

Perbedaan hasil penelitian ini diperkirakan karena adanya perbedaan kecepatan beradaptasi tiap organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal serta tingkat kemampuan sumber daya manusia organisasi agar segera beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Dua variabel ini diperkirakan mampu menjelaskan adanya hasil kinerja organisasi yang berbeda walaupun tiap organisasi melakukan pemberdayaan sumber daya manusia.

Penelitian ini menjelaskan mengapa tidak ada kestabilan hasil pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi seperti telah di kemukakan diatas. Untuk menjelaskan perbedaan keberhasilan tersebut, penelitian memasukkan motivator dalam bentuk *reward system*, kelancaran aliran informasi, keluasaan hak untuk mengambil keputusan, serta kerampingan struktur organisasi, sebagai refleksi variabel resiliensi organisasi yang bersumber dari Neilson (2008). Di samping itu, juga dimasukkan unsur-unsur dorongan untuk berubah, kesiapan dalam menghadapi perubahan, kemauan untuk mengimplementasikan perubahan, serta pemicu/penggerak perubahan yang termasuk dalam variabel perubahan organisasi yang bersumber dari hasil penelitian Oakland, *et al.* (2007). Variabel pemberdayaan sumber daya manusia dijabarkan dalam lima indikator yaitu tingkat partisipasi karyawan, tingkat komitmen karyawan, penghargaan terhadap inisiatif karyawan serta keluasaan tanggung jawab yang diberikan, yang bersumber dari hasil penelitian Rose dan Kumar (2006), Jarrar (2002), Lashley (1999, 2002) dan Mobley (2005).

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

terhadap resiliensi organisasi, pengaruh resiliensi organisasi terhadap perubahan organisasi, pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi, serta pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi

Pemberdayaan SDM didefinisikan sebagai konsep yang mengacu pada usaha menumbuhkan keinginan pada seseorang untuk mengaktualisasikan diri, melakukan mobilitas ke atas serta memberikan pengalaman psikologis yang membuat seseorang berdaya (Sandra 1988, dalam Makmur, 2008). Pemberdayaan menuntut perluasan peran, wewenang dan kekuasaan dan bertambahnya keluwesan tentang bagaimana peran-peran itu dilakukan (Stewart, 1998).

Istilah pemberdayaan sering dihubungkan dengan penyerahan kembali kekuasaan/wewenang, tapi dalam prakteknya pemberdayaan biasanya dilihat sebagai bentuk keterlibatan karyawan yang direncanakan oleh manajemen dengan tujuan membangkitkan komitmen dan meningkatkan kontribusi karyawan pada organisasi. Saat bentuk keterlibatan semacam ini memberikan *channel* baru bagi karyawan karena pengaruh mereka semakin besar, keterlibatan karyawan ini tidak melibatkan saling berbagi wewenang atau kekuasaan secara *de jure*. Adanya keterlibatan karyawan, pimpinan bertanggung-jawab untuk melibatkan karyawan atau memberi kesempatan pada mereka untuk ikut terlibat. Pemberdayaan dalam konteks pemakaiannya saat ini seperti merefleksikan pendekatan ini. Orientasinya mengarah pada *individualist* dan bukan *collectivist*, contohnya pemberdayaan didasarkan pada tiap pekerja atau kelompok kerja dan bukan pada kelompok kerja yang lebih besar seperti serikat kerja.

Change atau perubahan adalah membuat sesuatu berbeda. Drucker (2008) berpendapat bahwa Suatu organisasi harus dikelola untuk menghadapi perubahan yang terus menerus dan cara paling efektif untuk sukses dalam mengelola perubahan adalah dengan menciptakannya. Inilah pentingnya perubahan bagi suatu organisasi dan agar terus bertahan pada kondisi diskontinuitas. Selanjutnya, Drucker (2008) menyebutkan bahwa dalam menghadapi dan mengantisipasi perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal bagi organisasi adalah kecepatan perubahan tersebut. Artinya jika suatu organisasi sudah melakukan perubahan namun tidak mengikuti

kecepatan pada perubahan tersebut maka tetap saja akan ketinggalan serta berdampak pada kinerja organisasi. Kotter (2002) berpendapat bahwa perbaikan yang berkesinambungan dan perlahan, pada gilirannya tidak akan lagi mencukupi. Sehingga diperlukan langkah yang lebih besar dan signifikan dalam melakukan perubahan organisasi dengan cara menyesuaikan pada kecepatan perubahan yang sedang terjadi di eksternal organisasi.

Resiliensi organisasi adalah fungsi dari seluruh kerentanan (*vulnerability*), kesadaran akan situasi dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis dan saling bergantung. (McManus, dalam Seville, 2006). Organisasi yang resilien adalah organisasi yang masih bisa mencapai tujuan intinya sekalipun saat menghadapi situasi sulit. Ini tidak hanya berarti mampu menghadapi terjadinya krisis, melainkan meningkatkan kemampuan dan mempercepat gerak organisasi dalam menghadapi krisis secara efektif (kapasitas adaptif). Agar bisa menghadapi krisis secara efektif, organisasi juga harus mengenali dan melakukan perubahan dalam merespon sistem yang kompleks, tempat dimana organisasi beroperasi (kesadaran akan situasi yang ada) dan mencari peluang baru sekalipun dalam kondisi krisis.

Resilience (resiliensi) adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kapasitas organisasi dalam merespon secara positif atau adaptif terhadap perubahan yang mengganggu (Stewart, 2007). Resiliensi tidak hanya menunjukkan kemampuan untuk bertahan dari kejutan eksternal, tapi juga menunjukkan kapasitas dalam beradaptasi dan belajar. Kapasitas ini mungkin sangat penting terutama bila prosesnya menyangkut pengetahuan tentang manajemen dan kreasi pengetahuan. Sebagai gantinya, proses ini dibatasi dan didukung oleh teknologi informasi (Stewart, 2007). Resiliensi lahir dari kemampuan untuk melakukan improvisasi, yang sebagai gilirannya akan ditunjang oleh suatu pengertian bahwa semua masalah itu akan bisa diatasi.

Resiliensi organisasi datang dari kemampuan untuk melakukan improvisasi dan kesadaran bahwa permasalahan dalam organisasi dapat diatasi. Artinya bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibutuhkan kapasitas agar mampu sesegera mungkin untuk beradaptasi terhadap krisis yang dihadapi organisasi. Untuk itu menurut Stewart (2007) dibutuhkan sumber

daya manusia yang baik dengan sistem kepemimpinan yang menunjang dalam proses pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan Penjabaran di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian pada Gambar 1. untuk mencapai tujuan penelitian ini, maka dikemukakan hipotesis-hipotesis penelitian sebagaimana Gambar 1.

- Hipotesis 1: pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik maka mampu meningkatkan kinerja organisasi.
- Hipotesis 2: pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik maka akan mempercepat perubahan organisasi.
- Hipotesis 3: pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik maka akan meningkatkan resiliensi organisasi.
- Hipotesis 4: peningkatan terhadap kemampuan beradaptasi organisasi terhadap lingkungan maka akan mempercepat terjadinya perubahan organisasi
- Hipotesis 5: peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi organisasi terhadap lingkungan maka akan meningkatkan kinerja organisasi
- Hipotesis 6: percepatan terhadap perubahan organisasi yang terjadi maka dapat meningkatkan kinerja organisasi.

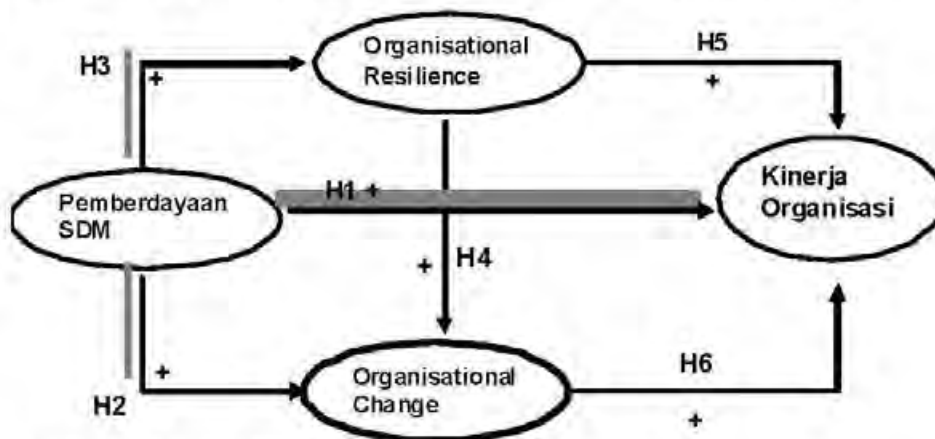
Pemberdayaan sumber daya manusia adalah proses memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan dan tindakan dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai kepuasan kerja dan kepuasan konsumen (Jarrar,

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

Perubahan organisasi adalah persepsi responden terhadap perubahan yang dihadapi dan dijalani oleh perusahaan. Indikator variabel ini mengacu pada Oakland (2007) yaitu: pemicu/penggerak terhadap perubahan, kesiapan terhadap perubahan, implementasi terhadap perubahan, dorongan dari diri sendiri untuk berubah.

Resiliensi organisasi, dimaksudkan adalah kemampuan organisasi merespon secara positif untuk beradaptasi terhadap perubahan yang mengganggu. Dalam hal ini resiliensi tidak hanya menunjukkan kemampuan untuk bertahan dari kejutan eksternal, tetapi juga menunjukkan kemampuan dalam beradaptasi dan belajar. Pengukuran dari variabel ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada manajer tentang persepsi mereka atas kemampuan perusahaan (hotel dan restoran) terhadap perubahan yang terjadi. Indikator variabel ini terdiri dari empat indikator (Neilson, 2008) yaitu: hak untuk memutuskan, kelancaran aliran informasi, motivator/penggerak, struktur organisasi yang efisien.

Kinerja organisasi dimaksudkan sebagai tingkat capaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

aktivitasnya dalam periode tertentu (biasanya dalam satu tahun). Kinerja organisasi ini diukur dengan meminta tanggapan atau persepsi dari manajer fungsional berkaitan dengan kinerja pasar (Rose, 2006) yang terdiri dari tingkat penjualan, dan tingkat penghunian kamar hotel.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode survei, mengingat metode ini merupakan bentuk desain penelitian yang paling sesuai untuk mengumpulkan informasi dari jumlah populasi yang cukup banyak. Lokasi penelitian ini adalah industri perhotelan di Jawa Timur, terutama di kota-kota yang terdapat hotel berbintang antara lain Surabaya, Sidoarjo, Pasuruan, Probolinggo, Malang, Batu, dan Jember.

Populasi penelitian adalah seluruh hotel berbintang di Jawa Timur, yaitu hotel berbintang dua, tiga, empat dan lima berjumlah 53 hotel (PHRI Jatim,

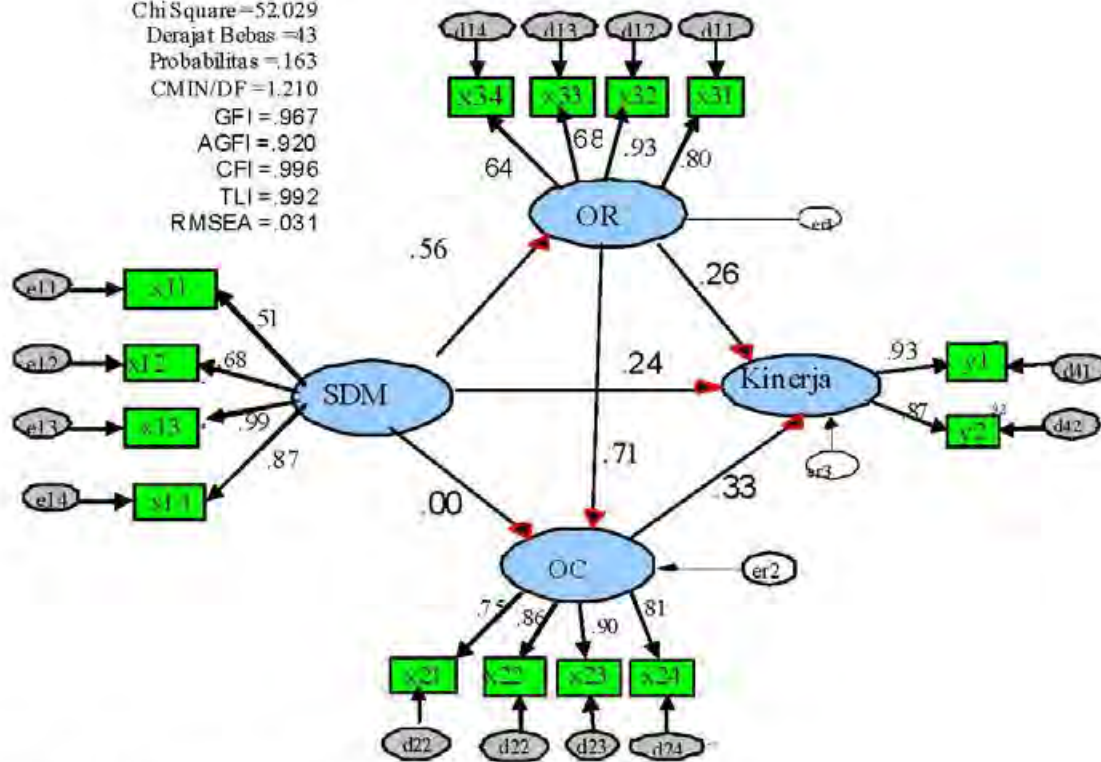
2008). Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan jumlahnya dengan menggunakan rumus Morgan dalam Ferdinand (2006), penentuan sampel menggunakan teknik *proportional sampling*, sedangkan respondennya adalah manajer hotel dengan pertimbangan manajer di hotel mempunyai informasi yang lengkap dan sebagai pengambil keputusan.

Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran tentang karakteristik responden serta susunan distribusi frekuensi dengan menggunakan data kuesioner. Hasilnya akan diperoleh frekuensi, persentase dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel. Hal ini menunjukkan respon atau tanggapan responden terhadap setiap indikator dan item pernyataan yang diberikan. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktur (*Struktur Equation Model* atau SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 5.0 dan SPSS Versi 11.5.

HASIL

Hasil Uji Kelayakan

Chi Square = 52,029
 Derajat Bebas = 43
 Probabilitas = .163
 CMIN/DF = 1,210
 GFI = .967
 AGFI = .920
 CFI = .996
 TLI = .992
 RMSEA = .031



Gambar 2. Hasil Evaluasi Model Struktural
 (Sumber: Data Primer diolah (2009))

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

PEMBAHASAN

(H1) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja

Pada uji hipotesis pertama, koefisien regresi dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel kinerja bernilai 0,809 dengan C.R. sebesar 4,152 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,235. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis pertama terbukti (dapat diterima).

Bertambah baiknya pemberdayaan terhadap sumber daya manusia maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Secara teoritis temuan ini mendukung teori Noe (2006) yang menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh

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

(H2) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Perubahan Organisasi

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

Temuan menarik dari hasil penelitian ini didasarkan atas informasi analisis statistik yang menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap perubahan organisasi. Hal ini menandakan bahwa perubahan organisasi yang dipersepsikan oleh manajer hotel berbintang tidak dipengaruhi secara nyata oleh pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya, antara lain dilakukan oleh DiMaggio & Powell; 1983; Hannan & Freeman, 1984; Scott, 2003, bahwa pemberdayaan sumber daya manusia kurang signifikan mempengaruhi perubahan organisasi. Sebaliknya temuan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Oakland (2007).

(H3) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Resiliensi Organisasi

Uji Hipotesis ketiga terlihat bahwa koefisien regresi dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel resiliensi organisasi bernilai 0,915 dengan nilai C.R. sebesar 6,375 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05).

Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,561. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap resiliensi organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga terbukti (dapat diterima).

Pemberdayaan sumber daya manusia yang baik dan positif maka akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Hasil ini mendukung hasil penelitian Stewart (2007) bahwa manusia dalam organisasi bertanggung jawab terhadap masalah pengelolaan organisasi tersebut, agar perubahan bisa menyebar kepada seluruh komponen dalam organisasi, sehingga cepat bisa maju, dan mengambil langkah pasti untuk menetapkan prioritas dalam merespon terjadinya krisis. Artinya agar organisasi mampu dengan cepat dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi di eksternal organisasi maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berdaya, yang mampu membawa pencapaian tujuan organisasi secara cepat. Mengacu hasil penelitian Jarrar & Zairi (2002), bahwa pemberdayaan sumber daya manusia menuntut perluasan peran, wewenang dan kekuasaan dan bertambahnya keluwesan tentang bagaimana peran-peran itu dilakukan, selanjutnya juga dikatakan bahwa satu-satunya sumber keuntungan kompetitif adalah orang-orang yang ada di dalam organisasi yang mempunyai tanggung jawab, berpendidikan dan fleksibel. Selain itu temuan ini juga mendukung hasil penelitian Stewart (2008), Seville, *et al.* (2006), bahwa peningkatan resiliensi organisasi menuntut dibentuknya program kerja yang berkesinambungan, untuk itu dibutuhkan komitmen tingkat tinggi yang berkesinambungan dari manajemen senior yang ada di organisasi, atau antar organisasi dengan cara berbagi tanggung-jawab dalam mengurus masalah resiliensi.

(H4) Resiliensi Organisasi terhadap Perubahan Organisasi

Uji hipotesis keempat, memberikan informasi koefisien regresi dari variabel resiliensi organisasi ke variabel perubahan organisasi bernilai 0,684 dengan C.R. sebesar 7,198 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,692. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh

telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel resiliensi organisasi terhadap variabel perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis empat terbukti (dapat diterima).

Meningkatnya kemampuan organisasi beradaptasi terhadap lingkungan akan diikuti oleh kecepatan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Neilson (2008) bahwa organisasi yang mempunyai kapasitas beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang baik maka organisasi tersebut mempunyai kinerja lebih baik dari rata-rata, dibandingkan dengan organisasi lainnya. Selain itu temuan ini juga mendukung hasil penelitian Stewart (2007), Seville, *et al.* (2006).

(H5) Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil uji hipotesis kelima, menunjukkan koefisien regresi dari variabel resiliensi organisasi terhadap variabel kinerja organisasi bernilai 0,411 dengan C.R. sebesar 2,569 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,010 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,215. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel resiliensi organisasi terhadap variabel kinerja organisasi. Dengan demikian, hipotesis lima terbukti (dapat diterima).

Peningkatan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian Stewart (2007), Seville (2006), dan Oakland (2007). Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Neilson, (2008) bahwa resiliensi organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi.

(H6) Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Uji hipotesis keenam menunjukkan koefisien regresi dari variabel perubahan organisasi terhadap variabel kinerja organisasi bernilai 0,561 dengan C.R. sebesar 3,552 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,291. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan

dari konstruk perubahan organisasi terhadap variabel kinerja organisasi. Dengan demikian, hipotesis enam terbukti (dapat diterima).

Cepatnya perubahan organisasi yang dilakukan oleh organisasi akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mampu dengan cepat melakukan perubahan dan menyesuikannya terhadap lingkungan terbukti mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh, Lawrence & Lorsch (1967); Pfeffer & Salancik (1978), Van de Ven & Poole (1995), Stewart (2007), dan Fernandes (2006), yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan organisasi merupakan cara yang paling tepat untuk memadukan perubahan yang sudah direncanakan dan yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi perubahan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Peningkatan atau perbaikan terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Artinya bahwa dengan peningkatan pemberdayaan pada manajer organisasi hotel berbintang, maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan pula. Pemberdayaan sumber daya manusia dimaksudkan disini yaitu dengan memberikan wewenang yang penuh kepada manajer dalam pengambilan keputusan, dengan demikian manajer akan mempunyai komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemberdayaan bisa dibentuk oleh komitmen yang tinggi dari sumber daya manusia terutama komitmen dalam memberikan layanan yang baik kepada konsumen sehingga kinerja organisasi bisa ditingkatkan. Temuan ini mendukung teori Noe (2006), dan hasil penelitian dari Lashley (2000), Jarrar & Zairi (2002).

Pemberdayaan sumber daya manusia tidak mampu untuk mempercepat perubahan yang terjadi di organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari DiMaggio & Powell (1983); Hannan & Freeman (1984); Scott (2003), yang menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia kurang signifikan mempengaruhi perubahan organisasi.

Resiliensi atau kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan, dipicu oleh sumber daya manusia yang berdaya hal ini didasarkan pada nilai *loading factor* terbesar dari indikator yang membentuk variabel resiliensi yaitu tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan. Cara karyawan memandang komitmen ini adalah dengan sejauh mana mereka mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan (Neilson, 2008).

Kemampuan organisasi yang baik dalam beradaptasi terhadap lingkungannya maka semakin mudah dan cepat organisasi tersebut untuk melakukan perubahan. Tingginya kemampuan organisasi untuk beradaptasi ini ditandai oleh efisiennya struktur organisasi, aliran informasi yang lancar, hak memutuskan yang dimiliki oleh manajer serta sumber daya manusia yang termotivasi. Resiliensi bukanlah keadaan akhir. Resiliensi merupakan perjalanan yang tidak pernah berakhir (Neilson, 2008).

Peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan maka kinerja organisasi bisa ditingkatkan. Semakin baiknya kinerja organisasi ini ditandai oleh lancarnya aliran informasi, selain itu struktur organisasi yang efisien akan mampu menjadikan organisasi semakin mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, resiliensi organisasi ini juga ditandai oleh keluasan hak untuk mengambil keputusan bagi manajer fungsional dalam melaksanakan tugas operasionalnya.

Peningkatan kapasitas adaptif organisasi terhadap lingkungan akan meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kapasitas adaptif ini ditandai dengan efisiennya struktur organisasi yang ramping, lancarnya aliran informasi, keluasan kewenangan hak untuk memutuskan serta adanya motivator bagi karyawan.

Saran

Disarankan untuk lebih mempertegas pemberdayaan yang dilakukan terhadap manajer dengan cara memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada manajer untuk mengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan konsumen pada sektor perhotelan, sehingga berdampak pada kenaikan kinerja organisasi. Selain itu membangun tingkat komitmen yang tinggi dari karyawan juga dapat berdampak pada peningkatan

kinerja organisasi melalui pemberdayaan sumber daya manusia.

Perlu dikembangkan budaya perubahan yang mampu mempercepat proses terjadinya perubahan dalam rangka menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di eksternal organisasi. Sesuai dengan pendapat Erstad (1997), bahwa perubahan akan berhasil jika dilingkungan organisasi tersebut telah terbangun budaya perubahan yang kuat, dan pemimpin merupakan penggerak utama dalam perubahan. Berdasarkan hal tersebut maka manajer hotel perlu diberi kepercayaan yang lebih luas dalam membangun perubahan dalam organisasi, agar mempunyai dorongan yang kuat dari individu manajer untuk melakukan perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

Direkomendasikan untuk lebih memberdayakan manajer agar mampu menciptakan resiliensi organisasi sehingga menjadikan organisasi tersebut mudah beradaptasi terhadap lingkungan dengan cara meningkatkan komitmen dan tanggung jawab manajer atas tugas yang dibebankan, serta memberikan keluasaan hak untuk memutuskan atas pekerjaannya. Cara ini bisa ditempuh dengan pemberian kewenangan kepada manajer untuk menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi hotel, dalam rangka peningkatan kelancaran informasi. Selain itu dengan cara pemberian *reward* kepada manajer yang sesuai dengan kinerjanya sebagai bentuk motivator bagi manajer untuk lebih berkembang lagi.

Mengingat tingkat komitmen dan rasa tanggung jawab merupakan indikator yang paling kuat dalam membentuk variabel pemberdayaan sumber daya manusia, maka direkomendasikan agar pemilik atau pucuk pimpinan organisasi hotel memberikan wewenang yang penuh kepada manajer agar bertanggung jawab dalam peningkatan kinerja organisasi, serta membangun komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Bagi penelitian lebih lanjut hendaknya lebih mengembangkan variabel penelitian terutama terkait dengan masalah budaya organisasi, kepemimpinan, visi dan lain-lain. Obyek penelitian perlu diperluas pada bidang jasa yang lain terutama yang menunjang bidang pariwisata seperti jasa telekomunikasi, destinasi pariwisata dan lain-lain. Dengan adanya perluasan objek penelitian, maka diharapkan akan memberikan nilai tambah dan dapat membuktikan hasil yang

sesuai agar model yang dibangun dapat digeneralisasi pada bidang jasa lainnya.

Perlu dilakukan kajian ulang terhadap sampel yang relatif lebih luas yang melibatkan karyawan secara keseluruhan, baik manajer maupun non manajer, mengingat pemberdayaan sumber daya manusia bisa dilakukan pada semua jenjang karyawan begitu juga terhadap keterlibatan semua karyawan dalam membentuk perubahan organisasi dan peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan dalam meningkatkan kinerja organisasi, dengan cara memperluas sampel penelitian. Tujuannya adalah agar dapat dilakukan analisis secara lebih mendalam yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yang diuji.

DAFTAR RUJUKAN

- Clarke, L. 1999. *The Essence of Change, Manajemen Perubahan*. Terjemahan Martin Muslie & Magdalena S. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- D'Annunzio-Green, Norma, John Macandrew. 1999. *Re-Empowering the Empowered—the Ultimate Challenge?* *Personal Review*. Vol. 28 No. 3, 1999, pp. 258–278.
- Drucker, Peter, F., Joseph, A.M. 2008. *The Daily Drucker 366 Hari Wawasan dan Motivasi untuk Menyelesaikan Hal-hal yang Benar*; diterjemahkan oleh Natalia Ruth Sihandri. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Erstad, M. 1997. *Empowerment and Organizational Change*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7 (1997) pp. 325–333, MCB University Press.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fernandes, and Sergio, Hal, G.R. 2006. *Managing Successful Organisational Change in The Public Sector*, *Public Administration Review*, March/Apr 2006, 66, 2 p 168.
- Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., and Reiter-Palmon, R. 2005. *Leadership behaviors and subordinate resilience*, *Journal of Leadership and organisational studies*, Vol 11 No. 2, pp. 2–14.
- Jarrar, Yasar, F., Mohamed Zairi, 2002. *Employee empowerment—a UK Survey of Trends and Best Practice*, *Management Auditing Journal* 17/5 (2002), pp. 266–271.

- Kasali, Rhenald. 2007. *Change, (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*, Cetakan Kesembilan. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kochan, T.A., and Dyer, L. 1993. Managing Transformational Change: *The role of Human resource Professionals*. International Journal Human Resource Management. 4, p. 569–590.
- Kotter, John, P., dan Dan, S.C. 2008. *The Heart of Change*, Terjemahan Arif Budi Nugroho. Jakarta: Penerbit Trans Media Pustaka.
- Kumar, K. 2002. Market Orientation, Organizational Competencies and Performance: *An Empirical Investigation of a Path-Analytical Model*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 1, 2; ABI/INFORM Global p.371.
- Kuokkanen, and Liisa, Tarja, S., Sirku, R., Marja, .., Kukkurainen, Nina, S., Diane, D. 2007. *Organisational Change and Work-related Empowerment*, *Journal of Nursing Management*, 15, 2007, pp 500–507.
- Lashley, C. 1999. *Employee Empowerment in Services: a framework for analysis*, *Personnel Review* Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169–191.
- _____. 2000. *Empowerment Through Involvement: a Case Study of TGI Fridays restaurants*, *Personnel Review* Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169–191.
- Levine, L. 2001. *Integrating Knowledge and Processes in a Learning Organization*, *Information Systems Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 21–33.
- Llorens, and F. Javier, Luis M. Molina, Antonio, J.V. 2005. *Flexibility of Manufacturing System, Strategic Change and Performance*, *Internasional Journal of Production Economics*, 98 (2005), p–p273–289.
- Makmur, S. 2006. *Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Desa terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintah Desa di Sulawesi Tengah*, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung.
- _____. 2008. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindoPersada.
- Mobley, William, H., Lena, W., and Kate, F. 2005. *Organizational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization*, Knowledge @ CEIBS, Summer 2005.
- Neilson, and Gary, L., Bruce, A., Pasternack. 2008. *Result*, Terjemahan Andre Wiriadi. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Noe, and Rymond, A., John, R., Hollenbeck, Barry, G., Patrick, M.W. 2006. *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage*, Fifth Edition, McGraw Hill/Irwin Companies, New York.
- Oakland, J.S., and S.J. Tanner, 2007. *A New Framwork For Managing Change*, *The TQM Magazine* Vol. 19 No. 6, 2007, p 572–589.
- Senior, B. 2002. *Organisational Change*, Second edition, Pearson Education Limited, London.
- Setiawan, M. 2005. *Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)*. Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Seville, and Erica, David, B., Andre, D., Jason, L.M., Suzanne, W., and John, V. 2006. *Building Organisational Resilience: A Summary of Key Research Findings*, Resilient Organisations Programme New Zealand. www.resorgs.org.nz
- Siegel, M., and Susan, G. 2000. *Contextual Factor of Psychological Empowerment*, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, 2000, pp 703–722.
- Simsek, H., and Karen, S.L. 1994. *Organisational Change as Paradigm Shift, Analysis of The Change Process*, *Journal of Higher Education*, Vol. 65, No. 6 (November/Desember), 1994, by the Ohio State University Press.
- Stewart, J., and Michael, O'Donnell. 2007. *Implementing Change in a Public Agency, Leadership, Learning and Organisational Resilience*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 No. 3, 2007, pp. 239–251.
- Stewart, A.M. 1998. *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Taplin, I.M. 2006. *Strategic Change and Organisational Restructuring: How Managers Negotiate Change Initiatives*, *Journal of International Management* 12 (2006) pp. 284–301.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*, edisi kedua. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada.
- Zulkarnain. 2008. *Program Pemberdayaan Pengaruhnya terhadap Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Propinsi Riau*, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.