Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Organisational Change dan Organisational Resilience (Kajian Pada Industri Jasa)

by Boge Triatmanto

Submission date: 19-Jun-2020 12:31PM (UTC+0700)
Submission ID: 1346374220
File name: LIENSI_ORGANISASI,_DAN_KINERJA_ORGANISASI_PADA_INDUSTRI_JASA.pdf (15.92M)
Word count: 7021
Character count: 47873

Manajemen & Bisnis, Volume 10, Nomor 2, September 2011

PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA, RESILIENSI ORGANISASI, DAN KINERJA ORGANISASI PADA INDUSTRI JASA

Boge Triatmanto
Fakultas Ekonomi, Universitas Merdeka Malang, email: btriatmanto@yahoo.com

Abstract

Objective of the research was to examine empirically the influence of human resources empowerment, directly and indirectly, through organization resilience on an organization performance. Objectives of the research in detail were to analyze and examine empirically the influences of: human resources empowerment on organization performance, human resources empowerment on organization resilience, and organization resilience on organization performance. Population of the research was 69 star hotels, which spread over the East Java Province. 34 hotels were taken as samples. The respondents were 216 managers. Samples were taken using proportional sampling method and data analysis of the research used SEM (Structural Equation Model). The main finding of this research was that the organization performance would be enhanced if the human resources were empowered in participating to achieve the organization goal, commit to the organization, and have greater authority and responsibility in decision-making process. This influence will be stronger if it is followed by the organization capability to adapt to any change at the organization environment.

Keywords: pemberdayaan sumber daya manusia, kinerja organisasi, resiliensi organisasi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh: pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia terhadap resiliensi organisasi, dan resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi. Populasi penelitian ini adalah hotel berbintang yang tersebar di seluruh provinsi Jawa Timur sebanyak 69 hotel. Sedangkan sampel yang diambil sebanyak 34 hotel. Responden yang berpartisipasi sebanyak 216 manajer Pengambilan sampel dilakukan dengan metode proporsional sampling dan analisis data menggunakan SEM (Structural Equation Model). Temuan utama penelitian ini adalah bahwa kinerja organisasi dapat menjadi lebih baik bila sumber daya manusia makin berdaya dalam hal partisipasi terhadap pencapaian tujuan organisasi, berkomitmen terhadap organisasi dan mempunyai wewenang serta tanggung jawab yang cukup luas dalam pengambilan keputusan. Pengaruh ini menjadi lebih kuat bila diikuti oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi.

Kata kunci: pemberdayaan sumber daya manusia, kinerja organisasi, resiliensi organisasi

JEL Classification: L25, M51

1. Latar Belakang

Salah satu upaya bagi negara untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi semenjak krisis pada akhir dekade 1990-an adalah pembenahan dan pengembangan sumber daya manusia dari semua sektor industri, salah satunya adalah sektor industri pariwisata dan penunjangnya yaitu industri perhotelan. Pada tiga tahun terakhir industri perhotelan belum menunjukkan

pertumbuhan yang signifikan, hal ini bisa dilihat dari perkembangan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel.

Rendahnya kinerja hotel berbintang ini diperkirakan selain faktor eksternal yang mempengaruhinya, juga oleh faktor internal organisasi hotel. Faktor eksternal antara lain dipicu oleh masalah keamanan global yang menjadi perhatian serius. Masalah keamanan ini terkait dengan aksi terorisme yang telah menciptakan kinerja yang kurang menguntungkan bagi industri pariwisata global, dimana keselamatan wisatawan yang menjadi faktor utama terusik akibat aksi bom di destinasi maupun fasilitas pariwisata (hotel). Hal ini mendorong negara-negara lain memberlakukan *travel warning* bagi warga negaranya yang melakukan kunjungan ke Indonesia.

Beberapa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja hotel berbintang, salah satu diantaranya adalah kemampuan organisasi hotel dalam mengantisipasi pengaruh perubahan lingkungan eksternal serta kurangnya kapasitas organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Clarke (1999) mengungkapkan bahwa perubahan di pasar terjadi amat cepat dan bisnis harus menanggapinya secara cepat jika ingin tetap bertahan, namun banyak perusahaan yang gagal.

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

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

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

Keberhasilan dalam memberdayakan sumber daya manusia tidak terlepas dari peran organisasi dan sumber daya manusia organisasi tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Drucker (2008) : "pandanglah orang-orang anda sebagai sumber daya yang harus dikembangkan." Bertitik tolak dari pendapat Drucker (2008) ini, maka perlu dikaji lebih lanjut tentang pemberdayaan sumber daya manusia terutama dalam kemampuan menciptakan resiliensi organisasi agar mudah beradaptasi terhadap perubahan yang dihadapinya.

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen, setiap organisasi selalu dituntut untuk menyesuaikan dengan kondisi terkini agar mampu bertahan dalam perubahan. Banyak upaya perubahan telah dilakukan oleh berbagai organisasi dan menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan melakukan perubahan, kinerja organisasi dapat maju dengan pesat (Oakland dan Tanner, 2007; Wibowo, 2006). Namun sekalipun sudah direncanakan dengan baik,

perubahan organisasi seringkali menimbulkan masalah yang tidak diharapkan, (Clarke, 1999; Stewart dan O'Donnell. 2007).

Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuan dan keterampilannya secara terus menerus (Wibowo, 2006). Namun tidak jarang terjadi penolakan terhadap perubahan organisasi, karena perubahan tersebut memunculkan ketidakpastian (Smith, 2000). Manifestasi dari penolakan tersebut mulai dari penolakan yang sifatnya halus sampai dengan penolakan yang memusuhi secara terang-terangan terhadap perubahan organisasi tersebut (Smith, 2000).

Selain kecepatan perubahan yang perlu dilakukan oleh organisasi agar kinerjanya meningkat dibutuhkan juga resiliensi organisasi, sehingga mampu senantiasa beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dieksternal organisasi. Istilah *organisational* resilience (resiliensi organisasi), mengacu pada istilah yang digunakan Neilson dan Pasternack (2008) dalam bukunya berjudul *Result. Resilience* (resiliensi) adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kapasitas organisasi dalam merespon secara positif atau adaptif terhadap perubahan yang terjadi (Stewart dan O'Donnell, 2007). *Resilience* tidak hanya menunjukkan kemampuan untuk bertahan dari kejutan eksternal, namun juga menunjukkan kapasitas dalam beradaptasi dan belajar. Dalam penelitian ini untuk menggambarkan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan digunakan istilah *resilience* (resiliensi).

Secara empiris terdapat dua kelompok hasil penelitian yang berbeda. Kelompok penelitian yang pertama mendukung teori yaitu bahwa pemberdayaan sumber daya manusia meningkatkan kinerja organsiasi (Lashley, 1999, 2000; Jarrar dan Zairi, 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 timbul pertanyaan tentang penyebab terjadinya perbedaan 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 dan Tanner, 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 inisitif 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 dan O'Donnell, 2007; Neilson dan Pasternack 2008). Menurut Erstad (1997). Perubahan organisasi maupun resiliensi ditentukan oleh sejauh mana organisasi memberdayakan sumber daya manusianya.

Resiliensi organisasi menunjuk pada kemampuan sumber daya manusia dalam berkomunikasi serta saling berbagi informasi, disamping itu juga dibutuhkan apresiasi atau penghargaan yang jelas sebagai motivator sumber daya manusia (Stewart dan O'Donnell., 2007; Neilson dan Pasternack 2008). Selain penghargaan, struktur organisasi yang ramping bisa menjadikan organisasi yang mudah beradaptasi terhadap berbagai gejolak perubahan yang terjadi di eksternal organisasi. Resiliensi organisasi dibentuk oleh kejelasan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab atas pilihan tertentu. Karena itulah

maka hak untuk memutuskan perlu diungkapkan pada bagan organisasi yang sudah terbentuk (Neilson dan Pasternack 2008). Kata kunci dalam proses menuju organisasi yang mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan adalah tersedianya komunikasi yang efektif, baik dari atas ke bawah maupun antar anggota dalam organisasi tersebut (Neilson dan Pasternack 2008; Simsek dan Karen, 1994). Diperkirakan resiliensi organisasi ini beperan dalam pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. Namun penelitian empiris yang menghubungkan kinerja organisasi dan resiliensi organisasi masih kurang dikembangkan. (Hartland *et al.*, 2005, Seville *et al.*, 2006, Neilson dan Pasternack 2008).

Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan berupa perbedaan hasil penelitian, yang perlu ada penjelasan lebih lanjut mengapa sampai terjadi perbedaan. Perbedaan hasil penelitian ini diperkirakan karena adanya perbedaan kecepatan beradaptasi tiap organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal 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 pengaruh pemberdayan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, yang dimediasi oleh resiliensi organisasi. Sedangkan resiliensi organisasi diukur dari motivator dalam bentuk *reward system*, kelancaran aliran informasi, keluasan hak untuk mengambil keputusan, serta kerampingan struktur organisasi (Neilson dan Pasternack 2008). Variabel pemberdayaan sumber daya manusia dijabarkan dalam lima indikator yaitu tingkat partisipasi karyawan, tingkat komitmen karyawan, penghargaan terhadap inisiatif karyawan serta keluasan tanggung jawab yang diberikan, yang bersumber dari hasil penelitian Rose dan Kumar (2006), Jarrar dan Zairi (2002), Lashley (1999, 2002) dan Mobley *et al.* (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 resiliensi organisasi, serta pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

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, 2006). Pemberdayaan menuntut perluasan peran, wewenang dan kekuasaan dan bertambahnya keluwesan tentang bagaimana peran-peran itu dilakukan (Stewart, 1998).

Pemberdayaan merupakan suatu cara yang memungkinkan karyawan lebih cakap membuat keputusan (Bowen dan Lawler, 1992) dan sebagai suatu fenomena pribadi dimana tiap orang bertanggung-jawab terhadap tindakannya sendiri (Pastor; 1996). Definisi yang pertama berhubungan dengan bagaimana manajemen memfasilitasi dan mengimplementasikan kultur pemberdayaan, sementara definisi yang kedua menekankan pentingnya individu agar berhasil melakukan pemberdayaan.

Pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat menentukan kinerja suatu organisasi dan individu, untuk itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan menciptakan kultur pemberdayaan. Untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau disebut pula pembinaan sumber daya manusia. Sedangkan menciptakan kultur pemberdayaan adalah

dengan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi upaya pemberdayaan (Erstad, 1997). Selanjutnya Erstad (1997) menjelaskan organisasi yang ingin membangkitkan kultur pemberdayaan harus mencari cara pembentukan sistem dan proses yang tidak membatasi karyawan. Dengan berkonsentrasi pada perilaku apa yang dianggap optimal bagi karyawan dan apa yang sudah mereka kerjakan dengan baik, manajemen dapat beradaptasi, mengembangkan dan mengubah struktur organisasi untuk menghasilkan perilaku yang lebih baik: karyawan mulai mencurahkan perhatiannya untuk belajar, tumbuh, dan berkembang; karyawan dapat mengurus dirinya sendiri; kepemimpinan tidak hanya ada di tingkat atas; tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajemen dan karyawan serta antar karyawan; partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan; komunikasi yang terjalin dengan baik secara vertikal maupun horizontal; dan karyawan dapat mengatasi konflik dengan pihak manajemen dan mendapatkan resolusi yang efektif dan efisien.

Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidak berdayaan sambil meningkatkan *self-efficacy*, yaitu perasaaan dalam diri seseorang bahwa dia mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya (Newstrom & Davis, 1997). Jadi pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab (Wibowo, 2006).

2.2. Resiliensi 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 *et al.*, 2006). Organisasi yang resilien adalah organisasi yang masih bisa mencapai tujuan intinya sekalipun saat menghadapi situasi yang berlawanan. 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.

Definisi lain dari Stewart dan O'Donnell (2007), *Resilience* (resiliensi) adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kapasitas organisasi dalam merespon secara positif atau adaptif terhadap perubahan yang mengganggu. 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 dan O'Donnell, 2007).

Resiliensi lahir dari kemampuan untuk melakukan improvisasi, yang sebagai gilirannya akan ditunjang oleh suatu pengertian bahwa semua masalah itu akan bisa diatasi. Dari hasil penelitian Stewart dan O'Donnell (2007), 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. Kepemimpinan dapat memfasilitasi dan membantu menyusun respon ini (Stewart dan O'Donnell, 2007).

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 dan O'Donnell (2007) dibutuhkan sumber daya manusia yang baik dengan sistem kepemimpinan yang menunjang dalam proses pemberdayaan karyawan. Indikator resiliensi organisasi mengacu pada pendapat Neilson dan

Pasternack (2008), yaitu: hak memutuskan, kelancaran aliran informasi, motivator dan kerampingan struktur organisasi.

2.3. Kinerja Organisasi

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

Ada beberapa tolok ukur untuk dapat menilai kinerja organisasi, tetapi pada dasarnya digolongkan menjadi dua jenis, yaitu subyektif dan obyektif. Ukuran obyektif biasanya berkaitan dengan profitabilitas dari hasil penjualan produknya dan indikator subyektif profitabilitas ditentukan oleh persepsi manajer terhadap profitabilitas kegiatan perusahaannya (Zeller, Stanko dan Cleverly dalam Wasis Budiarto dan Ristrini, 2004). Jauch dan Glueck (1999) menyebutkan bahwa kinerja dapat dilihat dari dua aspek, yaitu: kualitatif dan kuantitatif. Secara kuantitatif kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari prestasi organisasi dibandingkan dengan apa yang dilakukan dimasa lampau atau membandingkan dengan para pesaingnya dalam sejumlah faktor, seperti: laba bersih, harga saham, tingkat deviden, laba per-lembar saham, hasil pengembalian modal, hasil pengembalian atas equitas, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, jumlah hari kerja yang hilang karena buruh mogok, biaya produksi dan efisiensinya, keluar masuknya karyawan (*turnover*), dan indeks kepuasan karyawan. Ukuran kualitatif, berupa pertanyaan yang diajukan untuk megetahui tujuan, strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif dari suatu perusahaan sudah konsisten, tepat dan dapat berjalan atau tidak.

Berdasarkan pada beberapa konsep diatas, selanjutnya dapat diketahui bahwa indikator pengukuran kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan secara objektif, yaitu pengukuran secara langsung terhadap kemampuan kinerja organisasi dan bisa juga berdasarkan pada persepsi manajer atau pemilik dari perusahaan terhadap indikator-indikator yang telah ditentukan.

2.4. Hipotesis

Beberapa hasil penelitian (Lashley, 1999, 2000; Jarrar dan Zairi, 2002; D'Anunzio *et al.*, 1999; Setiawan, 2005) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, terutama pada industri jasa. Pengaruh signifikan yang ditunjukkan dalam beberapa penelitian terdahulu, terutama dalam hal peran pemilik perusahaan dalam memberdayakan manajernya. Pemberdayaan sumber daya manusia tersebut dimaksudkan sebagai bentuk keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan tidak didominasi oleh pemilik (Wilkinson, 1998). Pendekatan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama pimpinan organisasi, didorong untuk beralih dari pendekatan yang didasarkan pada pemenuhan kebutuhan pimpinan dan keleluasaan karyawan yang terbatas ke pendekatan yang lebih menekankan pada hubungan saling percaya, kerja tim dan pemberdayaan, yang menghendaki komitmen karyawan dan pemanfaatan keahlian tenaga kerja (Hyman dan Mason, 1995; Walton, 1985). Berdasarkan hal tersebut maka ditarik hipotesis:

H_1: Pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik maka mampu meningkatkan kinerja organisasi

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 (Stewart dan O'Donnell, 2007). Dari hasil penelitian Stewart dan O'Donnell, (2007), mengungkapkan bahwa manusia dalam organisasi bertanggung-jawab terhadap masalah

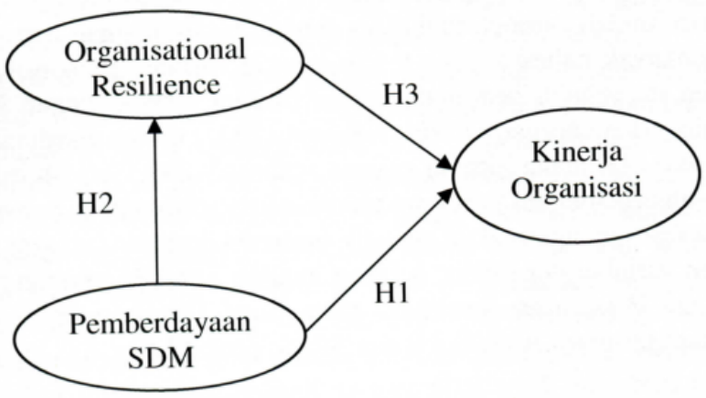
pengelolaan organisasi tersebut, agar perubahan bisa menyebar kepada seluruh komponen dalam organisasi, sehingga cepat bisa maju, dan mengambil langkah pasti untuk menetapkan prioritas dalam merespon terjadinya krisis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk membentuk resiliensi organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang benar-benar berdaya baik secara individu maupun secara organisatoris. Berdasrakan kepentingan membentuk resiliensi organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berasal dari pemberdayaan sumber daya manusia, maka hipotesis dalam penelitian ini diajukan adalah :

H_2: Pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik maka akan meningkatkan resiliensi organisasi

Dari penelitian Oakland dan Tanner (2007) menyatakan bahwa organisasi yang mampu melakukan perubahan adalah organisasi yang mempunyai kapasitas adaptif terhadap pengaruh lingkungan eksternal (resilience). Orang-orang di dalam organisasi tersebut bertanggung-jawab terhadap pembentukan resiliensi organisasi, agar bisa menyebarkan cara menggunakan sistem baru dengan cepat sehingga bisa maju, dan mengambil langkah pasti untuk menetapkan prioritas dalam merespon terjadinya krisis. Selanjutnya Neilson dan Pasternack 2008, mengemukakan bahwa resiliensi organisasi mampu meningkatkan kepuasan orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu organisasi akan mampu menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan, penyesuaian yang lancar terhadap semua permasalahan menunjukkan tingginya kinerja organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah

H_3: Peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan (resiliensi organisasi) maka akan meningkatkan kinerja organisasi

Secara keseluruhan model hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Model Kerangka Konsep Penelitian

Dalam mengukur pemberdayaan sumber daya manusia, item-item pertanyaan disesuaikan dengan kondisi pada umumnya yang terjadi pada industri perhotelan di lingkup penelitian. Ada empat indikator dari pemberdayaan sumber daya manusia (Rose *et al.*, 2006; Jarrar dan Zairi, 2002; Lashley, 1999; Lashley, 2000; Mobley, *et al.*, 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.

Resiliensi organisasi merupakan kemampuan organisasi merespon sercara 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 ada empat (Neilson dan Pasternack, 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 aktivitasnya dalam periode tertentu (biasanya dalam satu tahun). Kinerja adalah merupakan cerminan, apakah organisasi atau perusahaan telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya.

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

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri perhotelan di Jawa Timur, terutama di kota-kota yang terdapat hotel berbintang antara lain Surabaya, Sidoarjo, Pasuruan, Probolinggo, Malang, Batu, dan Jember. Populasi adalah seluruh hotel berbintang di Jawa Timur, terutama yang berkedudukan di kota-kota tertentu yaitu hotel berbintang dua, tiga, empat dan lima berjumlah 53 hotel (PHRI Jatim, 2008). Jumlah hotel berbintang di Jawa Timur ada 69 hotel mulai dari hotel bintang satu hingga bintang lima, berdasarkan data dari PHRI DPD Jawa Timur. Penentuan sampel menggunakan teknik *non probability sampling*.

Besarnya sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Morgan (1996) dalam Ferdinand (2006), dengan mempertimbangkan faktor-faktor: (a) derajat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi; (b) presisi (ketelitian) yang dikehendaki oleh peneliti; (c) rencana analisis. Dalam penentuan jumlah sampel dilakukan dengan pertimbangan bahwa Analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan (Ferdinand, 2006). Selain itu sebuah pedoman ukuran sampel sesuai dengan N populasi telah dikembangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970), Sekaran (2002) dalam Ferdinand (2006) untuk populasi dengan N populasi 600 maka jumlah sampel sebanyak 234. Setelah dilakukan tabulasi maka jumlah kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis sebanyak 216 responden.

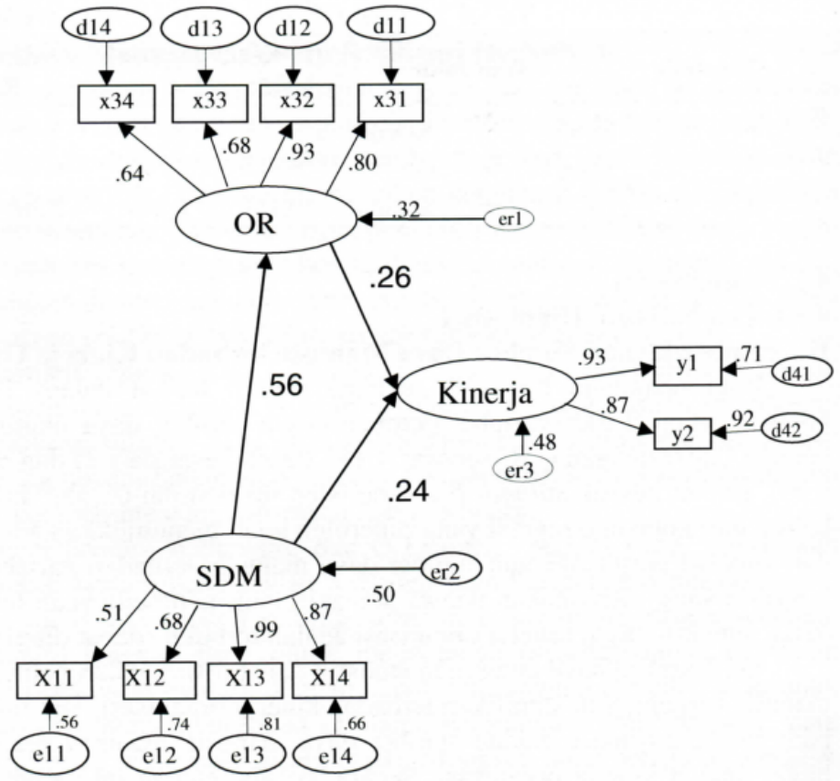
Analisis Statistik dengan menggunakan statistik inferensial untuk menguji pengaruh antara variabel indenpenden dan variabel dependen. Adapun analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis digunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling* atau SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 5.0 dan SPSS Versi 11.5.

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Berdasarkan komputasi AMOS 4.0 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*). Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan nilai *kritis (cut-off value)* dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis.

Hasil Uji Kelayakan Model

Chi Square = 52.029
Derajat Bebas = 43
Probabilitas = 0.163
CMIN/DF = 1.210
GFI = 0.967
AGFI = 0.920
CFI = 0.996
TLI = 0.992
RMSEA = 0.031



Gambar 2. Hasil Evaluasi Model Struktural

Berdasarkan komputasi AMOS 4.0 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*). Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan nilai *kritis (cut-off value)* dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis. Gambar di atas adalah hasil evaluasi pertama model struktural yang diteliti.

Kelayakan model evaluasi memberikan hasil yang berbeda dengan model sebelumnya. Hasil uji kelayakan model pada model struktural awal menunjukkan bahwa seluruh kriteria yang digunakan mempunyai nilai kurang baik. Hasil penambahan garis hubungan (korelasi) berdasarkan nilai modifikasi indeks menghasilkan peningkatan status dari kurang baik menjadi baik. 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 dibawah 0,080, sehingga kelayakan model berdasarkan RMSEA adalah baik. Nilai AGFI yang direkomendasikan adalah 0,90 dan dalam analisis pada model evaluasi ini dihasilkan AGFI sebesar 0,918. Nilai GFI berstatus baik karena nilai telah melebihi batas minimal nilai yang direkomendasikan. Kriteria lainnya adalah berstatus baik karena memiliki hasil perhitungan yang telah memenuhi nilai rekomendasi. Hasil uji model dengan *chi-square* menghasilkan penurunan nilai hingga 49,524 dengan probabilitas 0,082. Hasil uji ini menjelaskan bahwa data empiris tidak berbeda dengan model yang diajukan (prob > 0,05). Indeks kelayakan model dengan *Tucker Lewis Index* (TLI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95, dan hasil dari perhitungan model sudah mencapai 0,987. Demikian pula dengan indeks kelayakan dengan *Comparative Fit Index* (CFI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95 dan hasil perhitungan telah mencapai 0,994. Hasil-hasil analisis memberikan kesimpulan bahwa model evaluasi memiliki kelayakan yang dapat diterima.

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

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

Hipotesis	Arah Jalur			Koef. Regresi	Salah Baku	Critical Ratio	*p-value*	Koef. Baku
H_1	SDM	→	Kinerja	0,809	0,195	4,152	0,000	0,235
H_2	SDM	→	OR	0,915	0,143	6,375	0,000	0,564
H_3	OR	→	Kinerja	0,411	0,160	2,569	0,010	0,264

4.1. Pembahasan

4.1.1. Pembahasan Hipotesis 1

H_1: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi

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

Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menandakan bahwa semakin baik pemberdayaan terhadap sumber daya manusia menurut persepsi manajer, maka semakin tinggi tingkat kinerja organisasi. Secara teoritis temuan ini mendukung teori Noe *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kesuksesan manajemen perusahaan. Hasil 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 dan Cohen (2008). Mengacu hasil penelitian Jarrar & Zairi (2002), bahwa pemberdayaan sumber daya manusia menjadi alternatif bagi pengembangan organisasi, hal ini bisa dipakai sebagai dasar suatu strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

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

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

4.1.2. Pembahasan Hipotesis 2

H_2: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Resiliensi Organisasi

Uji Hipotesis kedua menunjukkan 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 variabel resiliensi organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa semakin baik pemberdayaan terhadap sumber daya manusia maka dapat meningkatkan resiliensi organisasi adalah terbukti (dapat diterima).

Dari hasil analisis statistik yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa konstruk pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi. Pemberdayaan sumber daya manusia dijelaskan oleh indikator partisipasi, inisiatif, komitmen dan tanggung jawab. Sedangkan variabel resiliensi organisasi dijelaskan oleh indikator struktur organisasi, hak memutuskan, informasi dan motivator.

Hasil ini mendukung hasil penelitian Stewart, dan O'Donnell (2007) yang menyatakan 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 cepa 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 dan O'Donnell (2007), 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.

Resiliensi orgAnisasi terbentuk ketika jajaran manajernya berdaya. Bentuk pemberdayaan ini menuntut adanya keseimbangan penghargaan dengan tanggung jawab, memastikan adanya training untuk kecakapan tertentu yang dibutuhkan organisasi, menetapkan sistem pengukuran yang jelas dan menggunakan sistem perbaikan yang berkelanjutan serta struktur organisasi yang mampu memfasilitasi hal tersebut. Jarrar & Zairi (2002). Hal ini membutuhkan komitmen organisasi untuk memberikan tanggung jawab yang luas terhadap manajer dan partisipasi karyawan dalam memberikan inisiatif terhadap organisasi agar mempunyai kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Neilson dan Pasternack 2008).

4.1.3. Pembahasan Hipotesis 3

H_3: Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Pengujian terhadap hipotesis ketiga, seperti terlihat pada Tabel 2 menunjukkan bahwa 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 yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat resiliensi organisasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasi adalah terbukti (dapat diterima).

Berdasarkan hasil analisis statistik, menunjukkan bahwa resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa resiliensi organisasi adalah organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, dan berdampak pada perbaikan kinerja organisasi tersebut. Temuan ini mendukung hasil penelitian Stewart dan O'Donnell (2007), Seville *et al.*, (2006), dan Oakland dan Tanner (2007). Selain itu hasil ini juga mendukung hasil penelitian Neilson dan Pasternack (2008) yang menyatakan bahwa resiliensi organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Resiliensi organisasi adalah fungsi dari seluruh kerentanan (*vulnerability*), kesadaran terhadap situasi dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis dan saling bergantung (Seville *et al.*, 2006). Resiliensi organisasi lebih kuat dijelaskan oleh indikator hak untuk memutuskan, artinya bagi manajer yang mampu untuk membentuk resiliensi organisasi membutuhkan keluasan tanggung jawab dalam memutuskan kebijakan dalam menjalankan organisasi. Hal ini yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan informasi tersebut selain hak memutuskan struktur organisasi yang ramping, aliran informasi yang lancar dan motivator juga berperanan dalam membentuk resiliensi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa bila manajer berada pada struktur organisasi yang efisien, diberi keluasan tanggung jawab untuk mengambil keputusan serta mempunyai informasi yang lengkap maka kinerja organisasi juga dapat ditingkatkan (Stewart dan O'Donnell, 2007).

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi bisa ditingkatkan jika resiliensi organsiasi juga meningkat. Pada resiliensi organsiasi, perilaku manajer dan karyawan bersama-sama menuju pada proses pengembangan organsiasi. Hak memutuskan, informasi, motivator dan struktur organsiasi saling berintegrasi untuk menggerakkan organisasi dan kinerjanya kedepan (Neilson dan Pasternack 2008). Hasil penelitian (Neilson dan Pasternack, 2008) juga menginformasikan bahwa orang-orang dalam organsiasi yang mempunyai kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan, sepakat bahwa kinerjanya lebih baik dari rata-rata organisasi lainnya.

4.1.4. Kesimpulan

Perbaikan terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Artinya bahwa dengan peningkatan pemberdayaan pada manajer organisasi, 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. Kontribusi terbesar pada variabel pemberdayaan sumber daya manusia adalah indikator komitmen. Hasil ini bermakna bahwa pemberdayakan karyawan a dibentuk oleh komitmen yang tinggi dari sumber daya manusia terutama komitmen karyawan dalam memberikan layanan yang baik kepada konsumen sehingga kinerja organisasi bisa ditingkatkan.Temuan ini mendukung teori Noe *et al.* (2006), dan hasil penelitian dari Lashley (2000), Jarrar & Zairi (2002) yang menyatakan bahwa secara umum pemberdayaan sumber daya manusia mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan serta mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

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

Semakin tinggi kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan maka kinerja organisasi semakin baik. Semakin baiknya kinerja organisasi ini ditandai oleh lancarnya aliran

informasi, selain itu struktur organsiasi 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 opersionalnya. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Stewart dan O'Donnell (2007) bahwa efektivitas organisasi akan meningkat saat kapasitas adaptif organisasi dikembangkan di semua level.

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.

Secara umum hasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia bersama-sama dengan perubahan organisasi dan resiliensi organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan perubahan organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang berasal dari sumber daya manusia yang berdaya.

4.1.5. Saran

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

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

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 keluasan 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.

Memberikan pelatihan kepada semua jenjang karyawan agar lebih berdaya serta mampu memberikan informasi yang benar kepada pasar tentang organisasi. Hal ini didasarkan pada respon dari responden yang memberikan nilai rendah terhadap informasi yang diberikan karyawan ke pasar tidak bertentangan dengan kondisi organisasi sebenarnya. Artinya agar karyawan tidak memberikan informasi yang bertentangan ke pasar maka informasi harus mengalir dengan benar sampai ke karyawan. Pelatihan ini bisa dilakukan dari internal hotel maupun dengan cara mengikutkan *on the job training* bagi karyawan yang dilakukan oleh PHRI.

Agar manajer lebih berdaya, maka perlu ditingkatkan intensitas pemberian wewenang dan tanggung jawab yang lebih luas dalam operasionalisasi hotel. Mengingat tingkat komitmen dan

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

Bagi penelitian mendatang 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 obyek 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 selain manajer, mengingat pemberdayaan sumber daya manusia bisa dilakukan pada semua karyawan begitu juga terhadap keterlibatan semua karyawan dalam membentuk resiliensi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan cara menambah sampel penelitian. Tujuannya adalah agar dapat dilakukan analisis secara lebih mendalam yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yang diuji.

Daftar Pustaka

Bowen, D. E., E.E. Lawler, 1992, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, 33/3, 31-40.

Clarke, Liz, 1999, *The Essence of Change, Manajemen Perubahan*, Terjemahan Martin Muslie dan Magdalena S., Yogyakarta: Penerbit Andi.

D'Annunzio-Green, Norma, John Macandrew, 1999, Re-Empowering The Empowered – The Ultimate Challange?, *Personal Review*, 28/3, 258-278.

Drucker, Peter F., Joseph A. Maciariello, 2008, *The Daily Drucker 366 Hari Wawasan dan Motivasi untuk Menyelesaikan Hal-Hal yang Benar,* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Erstad, Margaret, 1997, Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7, 325-333.

Ferdinand, Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajeme, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajeme,* Edisi Kedua, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fernandes, Sergio, Hal G. Riney, 2006, Managing Successful Organisational Change in The Public Sector, *Public Admnistration Review*, 66/2, 168-176.

Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., and Reiter-Palmon, R., 2005, Leadership Behaviors and Subordinate Resilience, *Jornal of Leadership and Organisational Studies*, 11/2, 2-14.

Hyman, J. dan Mason, B.,1995, *Managing Employee Involvement and Participation*, London: Sage Publication.

Jarrar, Yasar F., Mohamed Zairi, 2002, Employee Empowerment – A UK Survey of Trends and Best Practice, *Management Auditing Journal*, 17/5, 266-271.

Jauch, Lawrence R. dan Willian F. Glueck, 1999, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Jakarta: Erlangga.

Kasali, Rhenald, 2007, *Change,/Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Cetakan Kembilan, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kotter, John P. dan Dan S. Cohen, 2008, *The Heart of Change*, Jakarta: Penerbit Trans Media Pustaka.

Kuokkanen, Liisa, Tarja Suominen, Sirku Rankinen, Marja Leena, Kukkurainen, Nina Savikko, Diane Doran, 2007, Oragnisational Change and Work-related Empowerment, *Journal of Nursing Management*, 15, 500=507.

Lashley, Conrad, 1999, Employee Empowerment in Services: a Framwork for Analysis, *Personnel Review*, 28/3, 169-191.

Lashley, Conrad, 2000, Empowerment through Involvment: a case study of TGI Fridays restaurants, *Personnel Review*, 28/3, 169-191.

Makmur, Syarif, 2006, Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Desa terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintah Desa di Sulawesi Tengah, *Disertasi*, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Mobley, William H., Lena Wang, and Kate Fang, 2005, *Organizational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization,* www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/ 394.pdf

Neilson, Gary L. Bruce A. Pasternack, 2008, *Result*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Newstrom, John W., Keith Davis, 1997, *Organization Behavior,* Singapore: McGraw-Hill Inc.

Nirwandar, Sapta, 2006, *Pembangunan Sektor Pariwisata Di Era Otonomi Daerah,* Proceeding Diskusi Pengembangn Pariwisata Bahari di Pulau-Pulau Kecil.

Nixon, B., 1994, *Developing an Empowering Culture in Organizations,* Empowerment in Organizations, 2/1, 14-24.

Noe, Rymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage,* Fifth Edition, New York: McGraw Hill/Irwin Companies,.

Oakland, J.S. and S.J. Tanner, 2007, A New Framwork For Managing Change, *The TQM Magazine*, 19/6, 572-589.

Pastor, J., 1996, Empowerment: What It Is and What It Is Not, Empowerment in Organizations, 4/2, 5-7.

Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, 2006, *The Influence of Organisational and Human Resource Management Strategies on Performance*, Performance Improvement, 45/4, 18-24

Senior, Barbara, 2002, *Organisational Change*, Second editioon, London: Pearson Education Limited,.

Setiawan, Margono, 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, Erica, David Brunsdon, Andre Dantas, Jason Le Masurier, Suzanne Wilkinson, and John Vargo, 2006, *Building Organisational Resilience: A Summary of Key Research Findings*, Resilient Organisations Programme New Zealand, www.resorgs.org.nz

Siegel, Marc., Susan Gardner, 2000, *Contextual Factor of Psychological Empowerment,* Personnel Review, 29/6, 703-722.

Simsek, Hasan and Karen Seashore Louis, 1994, *Organisational Change as Paradigm Shift, Analysis of The Change Process*, *Journal of Higher Education*, 65/6, 67-695.

Smith, Jane, 2000, *Empowering People,* London: Kogan Page Limited.

Stewart, Jenny, and Michael O'Donnell, 2007, *Implementing Change in a Public Agency, Leadership, Learning and Organisational Resilience*, International Journal of Public Sector Management, 20/3, 239-251.

Stewart, Allen Mitchell, 1998, *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Ugboro, I.O., 2006, Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7/3, 232-257.

Walton, R.E., 1985, From Control to Commitment in The Workplace, *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.

Wasis, Budiarto dan Ristrini, 2004, *Manajemen Usahawan Indonesia SMEs in AFTA Battlefield*, 33/4.

Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, edisi kedua, Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada.

40
Wilkinson Adrian, 1998, *Empowerment: Theory an Practice*, Personal Review, 27/1, 40-56.
Zulkarnain, 2008, Program Pemberdayaan Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Propinsi Riau, *Disertasi tidak dipublikasikan*, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Organisational Change dan Organisational Resilience (Kajian Pada Industri Jasa)

ORIGINALITY REPORT

19%	15%	5%	16%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	fr.scribd.com Internet Source	1%
2	docslide.us Internet Source	1%
3	Submitted to Curtin University of Technology Student Paper	1%
4	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%
5	Submitted to iGroup Student Paper	1%
6	www.tandfonline.com Internet Source	1%
7	id.scribd.com Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	1%
9	penelitianukm.com Internet Source	1%
10	vdocuments.site Internet Source	1%
11	repository.fisip-untirta.ac.id Internet Source	<1%
12	puslit2.petra.ac.id Internet Source	<1%

13	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
14	id.123dok.com Internet Source	<1 %
15	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
16	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
17	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1 %
18	Submitted to Binus University International Student Paper	<1 %
19	scholars.wlu.ca Internet Source	<1 %
20	wwwdocs.fce.unsw.edu.au Internet Source	<1 %
21	Submitted to University of Wales Swansea Student Paper	<1 %
22	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
23	Submitted to Capella University Student Paper	<1 %
24	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
25	Submitted to University of West London Student Paper	<1 %
26	link.springer.com Internet Source	<1 %
27	Submitted to Asia e University Student Paper	<1 %

28	core.ac.uk Internet Source	<1 %
29	repositorium.sdum.uminho.pt Internet Source	<1 %
30	publikasiilmiah.ums.ac.id:8080 Internet Source	<1 %
31	repository.unikama.ac.id Internet Source	<1 %
32	www.ijms.uum.edu.my Internet Source	<1 %
33	Submitted to Bournemouth University Student Paper	<1 %
34	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1 %
35	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	<1 %
36	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
37	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	<1 %
38	Submitted to Politeknik Negeri Bandung Student Paper	<1 %
39	Submitted to University of Stirling Student Paper	<1 %
40	Submitted to University of Southampton Student Paper	<1 %
41	docobook.com Internet Source	<1 %
42	Restika Eklesia Mene, Herman Karamoy, Jessy D.L Warongan. "PENGARUH PEMANFAATAN	<1 %

	TEKNOLOGI INFORMASI DAN PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN HALMAHERA UTARA", GOING CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI, 2018 Publication	
43	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
44	Submitted to Padjadjaran University Student Paper	<1 %
45	Submitted to STIE Perbanas Surabaya Student Paper	<1 %
46	ejournal.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
47	fedetd.mis.nsysu.edu.tw Internet Source	<1 %
48	ndandpcreweducation.wordpress.com Internet Source	<1 %
49	phd.lib.uni-corvinus.hu Internet Source	<1 %
50	theicor.org Internet Source	<1 %
51	Submitted to Grand Canyon University Student Paper	<1 %
52	Hujjatullah Fazlurahman. "CHANGE MANAGEMENT IN ISLAM PERSPECTIVE", JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen, 2018 Publication	<1 %
53	Submitted to STIKOM Surabaya Student Paper	<1 %
54	Submitted to Universitas Terbuka	

	Student Paper	<1%
55	dokumen.tips Internet Source	<1%
56	issuu.com Internet Source	<1%
57	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1%
58	yanuarigulo69.blogspot.com Internet Source	<1%
59	zadoco.site Internet Source	<1%
60	James C. Hearn. "Transforming U.S. higher education: An organizational perspective", Innovative Higher Education, 12/1996 Publication	<1%
61	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1%
62	Deitje D. Mautang, Rosalina A.M. Koleangan, George M.V. Kawung. "ANALISIS PENGGUNAAN DAN PENGELOLAAN DANA DESA DI KECAMATAN PASAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA", JURNAL PEMBANGUNAN EKONOMI DAN KEUANGAN DAERAH, 2019 Publication	<1%
63	Submitted to Royal Academy of Dance Student Paper	<1%
64	Syafril Syafril. "Pemberdayaan Pelayaran Rakyat Dilihat Dari Karakteristiknya", Jurnal Penelitian Transportasi Laut, 2018 Publication	<1%

65 Submitted to Universitas Sam Ratulangi
Student Paper

<1%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Organisational Change dan Organisational Resilience (Kajian Pada Industri Jasa)

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16