

Transformasi dan Performa Organisasi dalam Membangun Daya Saing Industri Pariwisata

Poerwanto

poerwantoSK@yahoo.com

Abstract

In the information technology era, organizational transformation and change are the way which for many organizations to survive in their dynamic environment. The form of transformation and change are many varieties and depend on the capacity and size of organization in it. The effort of transformation and changes sometime faces with resistance because of two factors, that is individual resistance and organizational resistance. Agents of transformation and change can be formed by structure, technology, physical setting and people. To develop these capabilities, organizations are forced to rethink how redesign their structures and human resources. For the coming year organizational design needs to be simpler, flatter, more flexible, lateral, and managed by knowledge worker. Organization transformation has impact changes for human resources role, in tourism industries. Organizations perform is the basic for to enhance competitiveness.

Keywords: *organization transformation, organization perform, tourism*

Abstrak

Era teknologi informasi, transformasi dan perubahan organisasi merupakan jalan bagi banyak organisasi untuk bertahan hidup di lingkungan yang dinamis. Bentuk dari transformasi dan perubahan sangat beragam dan tergantung dari kapasitas serta besaran organisasi itu sendiri. Usaha untuk melakukan transformasi dan perubahan tidak jarang menghadapi penolakan yang disebabkan oleh dua faktor, yaitu penolakan yang berasal dari individual dan penolakan organisasional. Agen dari transformasi dan perubahan bisa dalam bidang struktur, teknologi, tata ruang dan sumber daya manusia. Untuk mengembangkan kapabilitas, organisasi menghadapi pemikiran ulang tentang bagaimana mendesain ulang struktur dan sumber daya manusia. Untuk ke depan, desain organisasional harus simpel, datar, lebih lentur, lateral, dan dimanajemeni oleh sumber daya manusia berpengetahuan. Di industri pariwisata, transformasi organisasi berdampak pada perubahan peran sumber daya manusia. Performa organisasi merupakan basis untuk meningkatkan daya saing.

Kata Kunci: transformasi organisasi, perubahan organisasi, pariwisata

* Penulis buku, dan pemerhati pariwisata, *Pensiunan* Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis dan Pariwisata FISIP Universitas Jember

Dasar Pemikiran

Sejak tahun 2016 kita memperoleh informasi tentang beberapa *departement store* di berbagai belahan dunia ditutup. Beberapa perusahaan fesyen merek kenamaan yang menjual produknya di Indonesia—Debenhams; Lotus menutup gerainya. Demikian juga gerai-gerai yang menjual produk elektronik mengalami sepi pembeli. Kondisi tersebut ditengarai sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang mendorong masyarakat menuju ke kehidupan yang dinamis dan mudah—belanja *online*, pemesanan tiket, hotel dan makanan secara *online*.

Banyak pengamat berpendapat bahwa lesunya bisnis ritel disebabkan oleh kemajuan teknologi komunikasi informasi yang sudah memasuki teknologi *digital*, yang menyebabkan pergeseran pola belanja generasi muda, serta bergesernya belanja barang ke jasa seperti kuliner, tamasya, menabung, wisata spiritual—umrah, dan atau nonton seni pertunjukan. Kini, fenomena tersebut dilabel sebagai era *leisure economy*. Dampaknya, semua organisasi bisnis perlu untuk melakukan transformasi di semua aspek dan fungsi manajemen yang berbasis pada teknologi digital, dan bertransformasi atau mengembangkan ke bisnis sektor jasa.

Industri jasa seperti; pengantaran barang, telekomunikasi, kuliner, pariwisata, transportasi, dan perbankan, menjadi sektor yang memberi peluang berusaha baru bagi masyarakat, dan yang harus memanfaatkan kemajuan teknologi komunikasi dan produksi.

Kini, pada era teknologi *digital*, industri kepariwisataan menghadapi tingkat persaingan yang makin ketat. Wisatawan kini memiliki informasi

yang akurat tentang produk yang berkualitas, pelayanan prima yang lebih pribadi, dan memiliki nilai tambah, serta mampu menjadi pemasar atau dengan memberi referensi kepada khalayak secara bebas.

Berkembangnya tuntutan pasar untuk memperoleh pelayanan prima yang lebih pribadi berdampak pada organisasi untuk menyelaraskan kapasitas dan kualitas sumber daya manusianya sesuai dengan tuntutan pasar. Pada tahun-tahun terakhir organisasi telah dibujuk oleh banyak konsep pembaruan seperti *restructuring*, *rightsizing*, *reengineering*, *downsizing*. Semua itu mencerminkan bahwa dunia usaha sedang mengalami masa perubahan organisasional dan manajerial secara mendasar. Tidak hanya bentuk organisasi, tetapi juga pola pikir dan perilaku organisasi dituntut untuk berubah selaras dengan perubahan lingkungan.

Rumusan-rumusan baru untuk memperbaiki kinerja organisasional maupun manajerial yang ditawarkan bukanlah konsep yang dapat diimplementasikan dengan mudah untuk mengubah perilaku organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan lingkungannya. Hal tersebut dikarenakan bahwa para pengelola organisasi merupakan kumpulan manusia yang memiliki latar belakang berbeda dari aspek sosial ekonomi dan budaya serta motivasinya untuk bekerja. Untuk itu maka tugas organisasi adalah membangun kesamaan pandang dan tindakan—perilaku organisasi, melalui penciptaan nilai-nilai yang dianut bersama.

Lingkungan bisnis pariwisata telah berubah secara terus menerus yang memaksa organisasi-organisasi

untuk terus-menerus mengikuti perubahan. Poerwanto (2006) mengatakan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem terbuka yang berada di lingkungan yang terdiri dari berbagai elemen atau unit yang saling berkaitan satu sama lainnya. Sebagai sebuah sistem sosial terbuka, unit-unit bisnis merupakan bagian dari sebuah lingkungan yang dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi perubahan.

Globalisasi telah merambah ke bisnis pariwisata. Globalisasi menurut Poerwanto (2008) adalah fenomena integrasi dari berbagai aspek kehidupan ketika kepentingan individu, kelompok bangsa dan negara berada di bawah kepentingan dunia secara menyeluruh. Globalisasi telah menjadi kemasam bisnis internasional, yang sebenarnya merupakan bentuk penjajahan baru oleh perusahaan-perusahaan besar untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, dengan memindahkan usahanya ke tempat lain yang memiliki sumber daya baik alam yang melimpah, maupun sumber daya manusia yang masih bisa dibayar murah. Tidak sekedar itu, mereka juga memindahkan pencemaran ke negara lain.

Dalam globalisasi lanskap bisnis telah berubah secara terbuka. Implikasinya, setiap organisasi kini harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kapasitasnya agar mampu memasuki persaingan global yang menuntut kemampuan daya saing, baik pada tingkat organisasi maupun individu.

Daya saing (*competitiveness*) dalam konteks bisnis dapat dipahami sebagai sebuah kemampuan atau kinerja sebuah lembaga baik yang berupa sumber daya manusia, perusahaan, atau negara dalam

menghadapi pesaing-pesaingnya pada suatu kondisi tertentu.

Daya saing oleh Zuhail (2010) didefinisikan sebagai gambaran bagaimana suatu bangsa termasuk perusahaan-perusahaan dan SDM-nya mengendalikan kekuatan kompetensi yang dimilikinya secara terpadu guna mencapai kesejahteraan dan keuntungan. Zuhail (2010) menambahkan bahwa perusahaan mesti mengalihkan perhatiannya dalam porsi lebih besar—pada aset-aset tersembunyi seperti sumber daya manusia (SDM), budaya korporat, serta aset intelektual lainnya. Ada pergeseran yang cukup fundamental yang bergerak ke arah *human capital oriented*.

Basis dari peningkatan daya saing adalah penguasaan terhadap pengetahuan (*knowledged*) di semua elemen proses produksi. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang harus memiliki pengetahuan (*knowledge worker*), dan jika diperuntukkan bagi bangsa dan negara maka yang lebih penting adalah integritasnya. Ringkasnya, pembentukan daya saing diperlukan sumber daya manusia berpengetahuan dan integritas.

Kotter (1996) mengatakan bahwa kini organisasi-organisasi harus menyiapkan diri untuk inovasi dan berubah, tidak hanya untuk menjadi berhasil tetapi untuk bertahan hidup dalam era kompetisi yang meningkat. Daft (2004) menambahkan bahwa perubahan organisasi adalah untuk beradaptasi dengan lingkungan melalui dua cara yaitu, *incremental change*—menunjuk pada seri progres-progres secara kontinyu dalam mengelola organisasi dan sering hanya pada satu bagian organisasi, dan *radical change*—menunjuk pada memecahkan kerangka organisasi,

sering mengubah organisasi secara keseluruhan.

Organisasi modern tidak lagi untuk sekedar beradaptasi dengan lingkungan, tetapi juga dituntut untuk belajar secara terus menerus dari organisasi-organisasi lain yang unggul serta mengembangkan dinamika organisasi yang selaras dengan tuntutan pasar melalui transformasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang dimiliki. Organisasi modern harus mampu meningkatkan kapabilitasnya dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin cepat berubah yang berbasis pada pengetahuan (*knowledge-based*) melalui: (1) pembelajaran organisasional (*organizational learning*), (2) penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), dan (3) transformasi terhadap dinamika lingkungan. Ketiga kapabilitas organisasional tersebut menyebabkan bergesernya karakteristik organisasi di berbagai tingkatan dan fungsi, khususnya bagi organisasi yang bergerak di bidang jasa.

Karakteristik organisasi kini telah bergeser di berbagai fungsi maupun bangunan menjadi khusus, ramping serta transparan. Walker (1993), Alfred & Miles (1996) dan McDermott (1996) telah merumuskan

format pergeseran organisasi yang didasarkan pada pendekatan masing-masing. McDermott:1996 dalam Poerwanto (1998) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi adalah organisasi yang berusaha untuk memenuhi tuntutan-tuntutan:

- Peningkatan rasa memiliki atau tanggung jawab diantara para karyawan untuk menyampaikan barang atau jasa secara kompetitif
- Pemberdayaan dan pelibatan seluruh karyawan di semua tingkatan organisasi dalam proses keorganisasian
- Kecepatan, kemampuan daya tanggap, kualitas terhadap keinginan dan kepuasan pelanggan.

Sebagai reaksi dari tuntutan-tuntutan tersebut di atas konsekuensinya adalah bahwa karakteristik organisasi menjadi moderat khususnya yang bergerak di bidang jasa, termasuk kepariwisataan di mana lain pelanggan lain nilai, dan lain tingkat kepuasannya.

Poerwanto (2006) mengemukakan format pergeseran organisasi modern yang selaras dengan perubahan dan nilai bagi pelanggan, dapat dilihat pada tabel 1:

Tabel 1: Format Pergeseran Karakteristik Organisasi Modern

Dari	Ke arah
a. Individual	a. Tim
b. Statis	b. Dinamis, fleksibel
c. Rentang kendali sempit	c. Rentang kendali luas
d. Fungsional	d. Integrasi, melibatkan setiap unit dalam kebijakan dan strategi
e. Hiraraki tinggi	e. Hiraraki datar
f. Menekankan pada pengendalian	f. Member wewenang
g. Orientasi keuntungan finansial	g. Orientasi pada proses, keinginan pelanggan dan keuntungan dalam arti luas
h. Sentralisasi	h. Desentralisasi
i. Stabilitas	i. Perubahan

Transformasi

Tranformasi organisasional adalah proses perubahan organisasi

yang mencakup struktur dan proses dalam rangka untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dengan dinamika perkembangan lingkungan organisasi. Kilmann dan Covin (1988) menjelaskan bahwa transformasi adalah fenomena baru. Transformasi adalah respon terhadap perubahan lingkungan dan teknologikal oleh organisasi yang berbeda tipe. Transformasi adalah model baru bagi organisasi untuk masa depan. Transformasi berbasis pada ketidakpuasan dengan yang lama dan percaya terhadap yang baru.

Kilmann dan Covin (1988) menambahkan bahwa perilaku transformasi perusahaan adalah; (1) harus dipandang sebagai sesuatu yang baru, jalan yang terus-menerus digunakan manajemen organisasi dalam mengatasi dunia yang dinamis, dan (2) harus diperluas untuk usaha-usaha pengelolaan perusahaan yang melintasi batas-batas tradisi organisasi, dimana memungkinkan organisasi untuk melakukan pengawasan terhadap lingkungan. Transformasi yang dilakukan harus lebih dari sekedar pada aspek-aspek budaya dan strategis organisasi, namun lebih dari itu juga termasuk transformasi terhadap teknologikal, edukasional, perpaduan dan faktor-faktor eksternal yang dihadapi organisasi dan bangsa.

Gouillart dan Kelly (1995) mendefinisikan transformasi bisnis sebagai menyusun kembali arsitektur utama korporasi, untuk mencapai tujuan secara serempak—sekalipun berbeda kecepatan. Transformasi bisnis berkaitan dengan empat dimensi R (4R) *Reframing, Restructuring, Revitalization dan Renewal*.

- *Reframing*, adalah mengenai perubahan konsep perusahaan terhadap apa yang ingin dicapai.

- *Restructuring*, adalah kesiapan perusahaan untuk mencapai tingkat kompetitif dari kinerjanya.
- *Revitalization*, adalah mengenai semangat untuk berkembang melalui keterkaitan perusahaan dengan lingkungannya.
- *Renewal*, berkaitan dengan sumber daya manusia dalam transformasi serta spirit dari perusahaan.

Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri jasa, seperti hotel, restoran, transportasi, informasi, destinasi wisata, biro perjalanan, rumah sakit, pendidikan dan perbankan, transformasi organisasi dapat dilakukan pada struktur, kultur, sistem dan kualitas proses, karena ciri-ciri industri jasa adalah sifat tak berwujud, tidak dapat dipisahkan, tidak tahan lama, beranekaragam dan tidak ada unsur kepemilikan secara fisik. Pelanggan industri jasa menuntut pelayanan yang lebih fokus, rinci serta pribadi.

Organisasi modern didorong untuk melakukan dua jenis transformasi, menurut Prakarsa (1999) ada dua hal pokok dalam transformasi, *pertama*, teknologi produk – yang dipandang sebagai himpunan dari beraneka ragam aktivitas yang menciptakan nilai tambah menurut persepsi konsumen – melalui *activity-based management* (ABM). *Kedua*, teknologi proses – yang minimal harus dilakukan untuk menghasilkan aktivitas yang menciptakan nilai tambah – melalui *business process reengineering* (BPR). Perubahan organisasi sebagai akibat dari transformasi menyebabkan berbagai konsekuensi yang menciptakan nilai baru dan kapabilitas organisasional.

Ulrich, (1998) menyatakan terdapat beberapa tantangan kompetitif yang secara bersama-sama mengharuskan organisasi untuk membangun kapabilitas baru, yaitu

globalisasi yang mencakup kemampuan untuk mendapatkan keuntungan melalui pertumbuhan, modal intelektual, dan perubahan yang tidak kenal henti dan berlangsung dengan cepat.

Setiap organisasi kini harus lebih adaptif dan berusaha mengembangkan kapabilitas organisasionalnya untuk memperoleh keunggulan pada kemampuan daya tanggap, kemampuan intelektual sumber daya manusia serta pembelajaran melalui transformasi organisasi baik struktur, kultur, sistem, peran sumber daya manusia maupun kualitas proses dalam *Total Quality Management* (TQM) dan *Business Process Re-engineering* (BPR).

Business Process Re-engineering (BPR) oleh Wilson (2001) didefinisikan sebagai realisasi dari perubahan radikal terhadap proses-proses bisnis yang sedang berlangsung, sebagai alat memperbaiki kinerja bisnis secara keseluruhan dengan menggunakan teknologi baru yang tepat. Terdapat beberapa alasan munculnya BPR:

- Harapan yang tidak terwujud
- Pendekatan menyeluruh dimotori oleh teknologi
- Isu-isu kultural yang dijauhkan

BPR atau konsep perubahan organisasi lainnya sebagai manifestasi dari transformasi organisasi adalah proses memantau, menganalisis lingkungan organisasi dalam proses produksi. Alat pemantauan lingkungan yang umum digunakan adalah analisis SWOT.

Poerwanto (2006:2018) mendefinisikan lingkungan sebagai semua elemen baik yang berada di dalam maupun yang di luar organisasi yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan dalam atau internal dipahami sebagai lingkungan yang langsung

mempengaruhi kinerja organisasi yang terdiri dari pemegang saham, karyawan, dewan pimpinan dan manajemen. Lingkungan internal dikategorikan sebagai lingkungan yang bisa dikendalikan. Lingkungan luar atau eksternal merupakan lingkungan yang tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi dan dikategorikan sebagai lingkungan yang sulit dikendalikan.

Elemen-elemen lingkungan luar adalah; pesaing, pemasok, serikat pekerja, ilmu, pengetahuan, teknologi, kebijakan pemerintah, serta lembaga swadaya masyarakat.

Organisasi apapun bentuknya harus mampu mengendalikan gerakan-gerakan elemen-elemen dari lingkungan melalui berbagai kebijakan yang disesuaikan dengan karakter elemen lingkungan yang dihadapi. Sebagai sebuah sistem terbuka, organisasi perlu membangun strategi pengendalian sebagai bagian dari kehidupan saling ketergantungan dengan lingkungannya, melalui adaptasi.

Adaptasi menurut Poerwanto (2006:2018) adalah kemampuan dari sistem organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungannya dengan mendayagunakan potensi sumber daya yang dimiliki. Kemampuan adaptasi menunjuk pada banyaknya berbagai sumber daya serta kecakapan yang dimiliki untuk mengelola kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungannya.

Sumber daya manusia merupakan aset utama dan dinamis, yang masing-masing memiliki latar belakang pendidikan, keahlian, kemampuan dan motivasi yang berbeda. Konsekuensinya organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan visi, misi dan tujuan-tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk merekrut, melatih, menempatkan dan mengontrol perilaku organisasinya secara efisien dan efektif. Poerwanto (2006:2018) menjelaskan bahwa kegiatan mengelola sumber daya manusia mencakup tiga kunci pokok: *pertama*, pembinaan karyawan sebagai aset yang dinamis; *kedua*, menyediakan kesempatan untuk berkembang; *ketiga*, pengintegrasian, yaitu penyesuaian antara latar belakang pendidikan dengan keterampilan karyawan serta motivasi karyawan dengan tujuan-tujuan perusahaan.

Selaras dengan ketiga kunci pokok pengelolaan sumber daya manusia, maka diperlukan perencanaan strategis yang mencakup: (1) merekrut sumber daya manusia yang efektif, (2) membina sumber daya manusia yang efektif, dan (3) membangun loyalitas sumber daya manusia yang efektif. Ketiga sasaran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh tenaga kerja yang profesional yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan-tujuan organisasi secara optimal.

Kebijakan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya diarahkan menjadi berkualitas di keahliannya saja, melainkan juga berintegritas; menjadi pemikir organisasi yang mampu mengindera, menganalisis dan membuat skenario pengelolaan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungannya. Sumber daya yang handal adalah kunci keberhasilan dalam proses transformasi organisasi.

Transformasi organisasi adalah proses. Sebagai sebuah proses, maka organisasi secara terus menerus harus selalu mengevaluasi apa yang telah dikerjakan, dan selalu memantau perkembangan perubahan lingkungan baik dari aspek teknologi, pengetahuan, ekonomi, sosial dan budaya sebagai

dasar dari proses keorganisasian dan perilaku.

Perilaku Organisasi

Poerwanto (2006: 2018) mendefinisikan organisasi sebagai wadah dalam arti abstrak dari sekumpulan individu yang memiliki latar belakang pendidikan, sosial, ekonomi, budaya, kemampuan dan motivasi yang berbeda dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam suatu sistem sosial, organisasi adalah sub-sistem yang merupakan sebuah sistem terbuka yang hidup dalam suatu lingkungan di mana gerak-geraknya dimungkinkan dapat mengganggu kondisi lingkungan dan atau sebaliknya.

Sebagai wadah, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengelola perilaku individual para anggotanya menjadi perilaku organisasional yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan-tujuan organisasi. Secara konseptual, kemampuan untuk mengarahkan dan mengelola para anggota organisasi memiliki perilaku organisasional dalam organisasi dipahami sebagai ilmu perilaku organisasi.

Robbins (1998) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu bidang ilmu yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang keorganisasian untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Perilaku organisasi membahas tiga aspek: *pertama*, pengaruh dan peranan individu terhadap organisasi; *kedua*, pengaruh dan peranan organisasi terhadap individu-individu, dan *ketiga*, proses keorganisasian dalam proses produksi.

Perilaku organisasi adalah suatu bidang ilmu yang bertitik tolak pada studi yang mempelajari perilaku

individual sebagai anggota organisasi baik yang aktif maupun yang tidak aktif dalam proses produksi. Sebagai sebuah proses, setiap organisasi memiliki nilai-nilai dan prosedur yang dibangun dan dianut bersama untuk mengarahkan perilaku para anggotanya sesuai dengan struktur organisasi.

Dalam konteks pembangunan dan pengembangan pariwisata, perilaku organisasi adalah proses yang merupakan perpaduan antara kapasitas individu, kekompakan kelompok dan organisasi dalam mengelola tujuan-tujuan organisasi dan tujuan-tujuan kepariwisataan.

Sebagai sebuah unit sosial, organisasi berada di sebuah lingkungan yang dinamis. Konsekuensinya, diperlukan pengelolaan organisasi yang berbasis pada visi, misi, budaya, dan keteladanan untuk mengarahkan perilaku organisasional. Proses pengelolaan organisasi berintikan pada perilaku sumber daya manusia.

Peran Sumber Daya Manusia Pariwisata

Pariwisata kini telah menjadi industri besar yang mampu menggerakkan perekonomian dunia dan memberi banyak peluang berusaha di berbagai bidang. Pariwisata telah dikembangkan di banyak negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, dan mampu menyerap tenaga kerja yang besar dan terus tumbuh secara signifikan.

Asean Tourism Forum (ATF) yang berlangsung di Yogyakarta Januari 2002 dengan tema “*Nature Links and Cultural Corridors*” dan Phnom Penh Cambodia 2003 dengan tema “*Asean Unity: Ensuring A Brighter Future*” telah menghasilkan berbagai kesepakatan di berbagai bidang baik kerja sama organisasional maupun bisnis. ASEAN akan menjadi

sebuah kawasan wisata bercirikan alam dan budaya dan satu pasar. Ciri alam dan budaya yang dipilih karena potensi yang dimiliki ASEAN cenderung didominasi oleh kekayaan keanekaragaman sumber daya alam, warisan dan budaya.

Pariwisata merupakan industri unik, keunikan tersebut ditandai dengan wisatawan mendatangi produk, sulit diproteksi, menciptakan diversifikasi usaha dan memiliki dampak ikutan yang luas dan kadang dampak ikutan tersebut dapat menjadi bagian dari atraksi wisata itu sendiri. Permintaan melakukan perjalanan wisata untuk memperoleh pengalaman baru di luar kehidupan rutin ditentukan oleh waktu luang, jumlah simpanan, ketertarikan terhadap obyek dan motivasi perjalanan. Wisatawan akan memilih obyek yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan kemampuan secara individu.

Wisatawan yang memilih obyek berbasiskan alam dan atau budaya adalah wisatawan tertentu yang menekankan pada motivasi pencarian terhadap hal baru dan unik, serta pengalaman wisata yang berkualitas. Wisata ini dikategorikan sebagai wisata minat khusus.

Dalam era pembangunan berkelanjutan, pariwisata sebagai industri yang kompleks dan unik dituntut untuk menyelaraskan proses pengembangan kepariwisataan menjadi pariwisata berkelanjutan yang bertanggung jawab terhadap masa depan. Berpijak pada kepentingan masa depan, Poerwanto (1998) mengemukakan, idealnya pengembangan pariwisata harus berlandaskan 4 (empat) prinsip dasar:

1. Keberlangsungan ekologi, yaitu bahwa pengembangan pariwisata harus menjamin adanya

pemeliharaan dan proteksi sumber-sumber.

2. Keberlangsungan kehidupan sosial dan budaya, yaitu bahwa pengembangan pariwisata harus mampu meningkatkan peran masyarakat dalam pengawasan tata kehidupan melalui nilai-nilai yang diciptakan bersama sebagai identitas, budaya dan kemandirian.
3. Keberlangsungan perekonomian, yaitu bahwa pengembangan pariwisata harus menjamin adanya kesempatan bagi semua pihak untuk terlibat dalam kegiatan ekonomi melalui suatu kompetisi yang sehat.
4. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat setempat melalui pemberian kesempatan kepada mereka untuk terlibat dalam pengembangan kepariwisataan.

Pengembangan pariwisata berkelanjutan menjadi sebuah komitmen dari masyarakat pariwisata dunia sebagai tanggung jawab terhadap kelestarian lingkungan. Pengembangan pariwisata diharapkan dapat memberi keuntungan substansial baik bagi masyarakat luas maupun penduduk setempat yang meliputi:

- memperbaiki infrastruktur
- alih ilmu, pengetahuan, dan teknologi
- kesempatan kerja dan bisnis
- pasar baru untuk produk-produk lokal (cinderamata, makanan, garmen)
- kepedulian terhadap pelestarian lingkungan baik alam, sosial maupun budaya
- pendidikan, dan
- perubahan serta mobilitas sosial.

Ringkasnya pengembangan pariwisata harus dapat memberikan dukungan terhadap upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui perlindungan terhadap kebebasan

untuk memilih di bidang kehidupan yang dikehendaki.

Wisata minat khusus yang berbasiskan alam dan budaya, dalam analisis psikografis wisatawan dikategorikan pada kelompok *allocentrics* dan *midcentrics*. Kelompok tersebut dapat dijadikan sebagai target pasar untuk mendukung program pariwisata berkelanjutan. Wisata minat khusus adalah bentuk perjalanan dimana wisatawan mengunjungi suatu destinasi karena memiliki kekhususan yang sesuai dengan minatnya.

Wisatawan minat khusus mencari lingkungan dan pengalaman baru, unik, menantang dan memerlukan keterlibatan secara khusus, misalnya penjelajahan hutan, pengamatan flora dan fauna, pendakian gunung, wisata agro, wisata ekologis, wisata budaya, dan atau wisata peninggalan. Wisata minat khusus merupakan wisata yang dapat mendukung program pariwisata berkelanjutan, karena secara langsung dapat memberi kontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup manusia baik wisatawan sendiri maupun masyarakat setempat, dengan melalui alih pengetahuan dan perilaku.

Pembangunan kepariwisataan dengan kekhususan memerlukan biaya yang relatif tinggi serta waktu yang panjang. Namun demikian, destinasi pariwisata yang dapat menjaga daya dukung lingkungan pariwisata dengan baik akan tetap mendapat perhatian dari wisatawan sekalipun mereka harus membayar mahal. Studi Shundich yang disitir Ayala (1996) menemukan bahwa 60 persen responden yang mengunjungi Nepal bersedia membayar 5 sampai 10 persen lebih mahal untuk perjalanan mereka. Mereka tahu kemahalan tersebut diantaranya adalah untuk kepentingan konservasi alam dan lingkungan destinasi bersangkutan.

Untuk mewujudkan pengembangan pariwisata berkelanjutan yang bertanggung jawab terhadap masa depan diperlukan kualitas sumber daya manusia yang memadai. Peran dan orientasi pada pelayanan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan dalam industri pariwisata, secara organisasional berubah menjadi pelayanan untuk menyeimbangkan tiga kepentingan pokok yaitu; *kepentingan ekonomi, sosial budaya dan lingkungan*. Sumber daya manusia merupakan tulang punggung terhadap proses perubahan orientasi organisasi. Peran dari sumber daya manusia sebagai pekerja berubah menjadi inisiator, penyeimbang dan sekaligus pengawas. Perubahan peran sumber daya manusia idealnya bersamaan dengan perubahan organisasi dalam mentransfer perubahan lingkungan untuk menjadi masukan dan aset organisasi.

Dalam industri pariwisata sumber daya manusia menurut Bill Marriot Jr pemimpin puncak Hotel Marriot yang disitir Kotler (1996) merupakan salah satu motor penting yang harus diutamakan dari komponen perusahaan yaitu pelanggan, karyawan dan pemegang saham. Menurutnya, karyawan yang puas yang mencintai pekerjaannya dan merasa bangga akan hotelnya, mereka akan melayani pelanggan dengan baik. Pelanggan yang puas akan sering kembali mengingat. Lebih lanjut, menghadapi pelanggan yang merasa senang akan membuat karyawan bahkan lebih puas lagi, hasilnya pelayanan lebih baik dan bisnis akan berulang lebih sering, semuanya akan menaikkan tingkat laba yang akan memuaskan pemegang saham.

Menurut Kotler (1996) semua yang dikemukakan oleh Marriot Jr. mencerminkan bahwa pemasaran

bidang jasa memerlukan lebih dari sekedar pemasaran eksternal tradisional dengan empat P-nya. Pemasaran bidang jasa membutuhkan *pemasaran internal* dan *pemasaran interaktif*. Pemasaran internal adalah pemasaran oleh perusahaan jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai satu tim agar memuaskan pelanggan. Sedang pemasaran interaktif adalah pemasaran oleh perusahaan jasa yang mengakui bahwa nilai mutu pelayanan amat tergantung pada mutu interaksi pembeli-penjual.

Obyek dan daya tarik wisata merupakan produk pada perusahaan jasa yang harus menyajikan sesuatu yang beda dengan secara konsisten memberikan kualitas yang lebih tinggi dari yang lainnya. Jika sasaran kualitas perusahaan manufaktur adalah “*zero defects*” (tanpa cacat), maka sasaran perusahaan bidang jasa adalah “*zero customer defections*” (tidak ada pelanggan yang lari). Dalam kaitan ini maka langkah penting organisasional adalah memberdayakan karyawan yang berada di garis depan dengan memberikan wewenang, tanggung jawab, dan insentif yang mereka perlukan untuk memperhatikan, peduli, dan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Transformasi organisasi dapat dilakukan melalui perubahan terencana yang meliputi teknologi, struktur, penataan ruang, dan manusia. Perubahan dalam struktur organisasi yaitu tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasi. Hal ini dilakukan sebagai salah satu langkah menyelaraskan terhadap perubahan yang dilakukan di bidang teknologi.

Perubahan dapat mengubah satu atau lebih unsur utama organisasi. Misalnya, tanggung jawab departemental dapat digabung, beberapa lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan agar organisasi dapat lebih efisien. Perubahan terhadap teknologi yaitu informasi, peralatan, teknik, ilmu pengetahuan dan proses yang diperlukan untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Perubahan di bidang teknologi diperlukan untuk menyesuaikan kondisi internal dalam proses keorganisasian dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perubahan berikutnya adalah tata letak ruang kerja. Tata letak ruang kerja pada organisasi jasa harus mencerminkan keterbukaan proses komunikasi antar bidang dengan mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial yang selaras dengan perkembangan perubahan lingkungan baik sosial, ekonomi, teknologi, ilmu pengetahuan, dan atau tuntutan transformasi terhadap proses-proses keorganisasian. Tata letak ruang kerja meliputi kuantitas dan tipe pencahayaan, suhu ruang, tingkat dan tipe kebisingan, kebersihan, dan peralatan, dan desain interior.

Perubahan lain yang tidak kalah penting adalah perubahan terhadap kualitas sumber daya manusia. Kategori ini mencakup perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi melalui proses komunikasi, pemberdayaan, pemberian wewenang, pembinaan dan pengambilan keputusan. Organisasi yang bergerak di bidang pariwisata, pengembangan individu sebagai bagian dari sebuah tim merupakan ujung tombak dari proses meningkatkan performa. Dalam konteks pariwisata, kapasitas individu menjadi menonjol

karena hampir semua lini akan banyak berhadapan langsung dengan pelanggan.

Perilaku yang mencakup etika, performa pribadi, pakaian, tutur kata, pengetahuan tentang kekinian berbagai hal yang menyangkut pola pelayanan dan gerakan-gerakan tubuh menjadi bagian dari sebuah produk yang akan mempertaruhkan citra organisasi. Keempat aspek perubahan organisasi merupakan sebuah bangunan yang secara integral tidak dapat dipisahkan.

Transformasi di berbagai bidang mempunyai kaitan langsung dengan peningkatan, perubahan peran dan perilaku organisasional sumber daya manusia. Konsekuensinya adalah bahwa para pemimpin organisasi harus mampu membangun komitmen yang komunikatif untuk memperoleh dukungan dari sumber daya manusia di semua lini dalam mencapai sukses dalam transformasi organisasi. Menurut Cooper dan Markus (1995) kesuksesan inisiatif perubahan secara kritis bergantung pada pengetahuan, kreativitas, keterbukaan yang mereka miliki terhadap perubahan yang radikal dari anggota organisasi.

Transformasi organisasi memerlukan proses dan tidak jarang kurang sukses, karena berbagai hal. Berkaitan dengan kegagalan atau kekurangsuksesan yang terjadi dalam proses transformasi organisasional atau berbagai inisiatif perubahan seperti dalam hal *total quality management* (TQM) dan *business process reengineering*, (BPR) Leonard (1997) mengemukakan empat isu terhadap sumber daya manusia yang sering menjadi kendala dalam proses transformasi yaitu:

- Kegagalan dalam menerjemahkan visi perusahaan tentang TQM dan BPR di masa depan ke dalam

harapan-harapan perilaku dan kultur yang sesuai, yang dapat dikomunikasikan kepada semua karyawan.

- Tidak adanya cara yang sistematis bagi pimpinan karyawan untuk melakukan *benchmarking* pengetahuan, ketrampilan serta praktik-praktik terhadap apa yang diharapkan oleh organisasi dalam mencapai visi.
- Ketiadaan proses pengembangan yang terfokus untuk membantu individu-individu mengatasi jarak antara tingkat kemampuan yang dimiliki sekarang dengan tingkat yang dikehendaki dalam *'reengineered vision'*.

Keengganan dalam proses transformasi organisasional mengisyaratkan perlunya peran baru sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi menentukan bagaimana mengelola proses bisnis berkelanjutan yang didasarkan pada *human resources empowerment*. Perubahan tersebut memerlukan waktu dan nilai-nilai yang diciptakan dan dianut bersama sebagai budaya organisasi untuk mengatasi permasalahan perbedaan kepentingan menjadi sebuah tatanan yang berorientasi pada meningkatkan kualitas hidup secara menyeluruh yang mencakup berbagai aspek kepentingan baik perusahaan, karyawan, wisatawan, masyarakat, maupun kawasan baik nasional maupun internasional.

Sumber Daya Manusia Berpengetahuan (*Knowledge Worker*)

Pada era globalisasi, dan tingkat persaingan yang tinggi, efisiensi dan efektifitas menjadi bagian penting dalam proses produksi. Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan

kompetitif, yaitu produktivitas, kreativitas dan inovatif sebagai kekuatan *intangible*, dan keunggulan komparatif yaitu efisiensi pada faktor produksi seperti tenaga kerja, bahan baku, dan ukuran usaha sebagai kekuatan *tangible*. Dalam kaitan dengan era globalisasi dan pembentukan daya saing, sumber daya manusia menjadi aset yang menentukan, karena merupakan aset dinamis yang mampu menggerakkan aset-aset lainnya. Sumber daya manusia merupakan fondasi dalam membangun daya saing organisasi.

Knowledge worker dalam bahasan ini dipahami sebagai sumber daya manusia berpengetahuan adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan yang dapat berupa ilmu, teknologi, keterampilan dan atau keahlian khusus yang dimanfaatkan dalam proses operasi-operasi organisasi. Organisasi harus mampu memperoleh *knowledge worker* melalui proses rekrutmen yang transparan dan bertanggung jawab, serta sesuai dengan visi, misi, bentuk dan kegiatan organisasi. Kekeliruan dalam merekrut, mendidik, menempatkan dan mengontrol sumber daya manusia yang dimiliki akan menjadi masalah bagi organisasi.

Membangun daya saing yang kokoh diperlukan sumber daya manusia yang unggul yang mampu menguasai dan mentransfer ilmu, pengetahuan dan teknologi dalam proses operasi-operasi organisasi. Konsekuensinya, organisasi-organisasi unggul, perlu membina sumber daya manusia yang memiliki modal intelektual (*intellectual capital*) untuk merespon dinamika lingkungan. Modal intelektual tidak hanya berbasis ilmu dan pengetahuan saja tetapi juga moral, karena sehebat apapun intelektualitas seseorang akan menjadi kurang

bermanfaat bagi organisasi jika ia tidak bermoral.

Stewart (1997) mendefinisikan modal intelektual adalah materi intelektual yaitu pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, pengalaman yang digunakan untuk menciptakan kesejahteraan. Stewart juga mengemukakan bahwa pengetahuan telah menjadi faktor produksi yang penting dan oleh karenanya aset intelektual harus dikelola oleh perusahaan.

Tuntutan perubahan global telah memaksa hampir semua organisasi apa pun jenis kegiatannya melakukan reaksi secara cepat dan tepat terhadap dinamika lingkungan serta dalam memenuhi sasaran strategis organisasi. Salah satu trik yang efektif dalam mengantisipasi globalisasi adalah bagaimana organisasi memiliki atau melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Setiap organisasi harus dapat mengembangkan kapabilitas organisasionalnya untuk memperoleh keunggulan pada kemampuan daya tanggap melalui transformasi organisasi terhadap struktur, kultur, sistem, fungsi dan peran sumber daya manusia. Untuk itu perlu dikembangkan model pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kepentingan organisasi menyeluruh yang harus mencakup analisis dan evaluasi terhadap keefektifan model yang akan dikembangkan.

Budaya Pemberdayaan Organisasi

Selaras dengan kesepakatan dalam ATF 2002, 2003, 2004 dan 2005 sudah selayaknya organisasi modern yang bergerak di bidang pariwisata untuk mengutamakan pemberdayaan sumber daya manusia sebagai aset

penting. Pengambilan keputusan dilakukan dengan kombinasi model *Bottom-up* dan *Top-down*. Pemberian wewenang yang lebih luas merupakan ciri dan keharusan.

Ismangil (1999) mengatakan bahwa pada dasarnya bagi suatu perusahaan pemberdayaan (*empowerment*) adalah upaya meningkatkan wewenang dan kemampuan karyawan agar mampu merespon pada perkembangan lingkungan usaha yang dinamik. Hal ini menjadi penting karena dalam wawasan strategik perlu kemampuan untuk memberi respon secara tepat. Dapat diartikan bahwa pemberdayaan sumberdaya manusia merupakan salah satu langkah untuk mendorong karyawan menjadi mandiri dan mampu mengembangkan serta menempatkan diri dalam organisasi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Pemberdayaan karyawan untuk tanggap pada perubahan lingkungan dan mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan tersebut merupakan langkah organisasional yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan meninggalkan pola hirarkis yang cenderung menekankan pada pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil yang telah ditentukan.

Pada organisasi yang bergerak di bidang jasa termasuk industri pariwisata karyawan adalah bagian dari produk. Pemberdayaan dengan pemberian wewenang atau yang sering disebut sebagai desentralisasi pengambilan keputusan untuk berinisiatif adalah upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Waktu SAS (Scandinavian Air System) mengubah budaya kerja dari yang berorientasi teknis ke pada orientasi strategik kepuasan pelanggan, CEO SAS Jan

Carlzon pada waktu itu menata ulang organisasinya dengan membagi divisi-divisi yang mandiri dan berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk memperoleh hasil yang optimal. Penataan ulang yang dilakukan oleh Carlzon ini juga memungkinkan pengembangan *outsourcing* yang memungkinkan sebagian tugas organisasi diserahkan kepada pihak luar yang mampu bekerja secara efisien dan efektif.

Keberhasilan SAS dengan pola baru yang berorientasi pada pemberdayaan semua lapisan organisasi, mendorong Carlzon menulis buku *Moments of Truth*. Dalam buku tersebut Carlzon menggambarkan metode-metode organisasional untuk mengubah SAS dari yang merugi 20 juta dolar setahun menjadi perusahaan yang mempunyai keuntungan 54 juta dolar pada tahun berikutnya. *Moments of Truth* adalah alat pelayanan pelanggan yang digunakan untuk melakukan perubahan besar. Setiap kali ada pelanggan datang kepada SAS merupakan *Moments of Truth*, tulisnya. Nilai kunci dari SAS adalah “menjadi sebuah maskapai penerbangan terbaik di dunia bagi mereka yang sering melakukan perjalanan bisnis dengan pesawat”

Garuda Indonesia pernah mengalami perubahan yang berarti pada waktu Suparno menjadi orang nomor satu di Garuda, namun setelah Suparno diganti sejak 1990-an secara terus menerus hingga 1998 Garuda mengalami *nose dive* dalam kinerja finansial maupun operasionalnya. Ketika seorang Robby Djohan pada Juni 1998 mulai mengelola Garuda, yang empat bulan kemudian digantikan Adulgani karena Robby diberi tugas untuk mengelola Bank Mandiri, Garuda secara terus menerus memperbaiki kinerjanya melalui

berbagai program dengan meletakkan paradigma baru dalam manajemen Garuda. Pada saat itu Garuda menyatakan bahwa bisnis Garuda adalah bisnis layanan (*Business in service*). Penataan perusahaan dilakukan secara “konseptual, sistematis, bertahap dan konsisten”. Dengan semboyan “Garuda Kini Lebih Baik” secara internal menjadi pemicu semangat bagi seluruh jajaran karyawan untuk memberikan komitmen kerja dan kualitas layanan kepada para pelanggan.

Setelah tahun 1999 sebagai Tahun Rehabilitasi, maka program Garuda tahun 2000 adalah Tahun Pelayanan dan Komunikasi. Dalam program tersebut Garuda mengutamakan peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan mencanangkan program yang mereka sebut sebagai *pre flight*, *in flight*, dan *post flight*. Hasilnya pada tahun 2000 sampai Januari 2001 Garuda telah mendapatkan beberapa penghargaan internasional diantaranya; dari *Federal Aviation Administration* sebagai perusahaan yang memenuhi persyaratan ‘*approved repair station*’ sesuai FAR 145; DNV – lembaga sertifikasi Belanda untuk Sistem Informasi Berstandar Internasional; dan anugerah “*punctuality Intercontinental Airlines 2000*, sebagai perusahaan Penerbangan Paling Tepat Waktu untuk Rute International oleh Bandara Schiphol Amsterdam.

Kini Garuda Indonesia telah meraih beberapa penghargaan dari badan-badan penerbangan seperti Skytrack, diantaranya adalah *World’s Best Economy Class*. Kemudian sebagai *5 star airline 2016*, dan mendapat penghargaan sebagai *Best Cabin Crew*. Pada tahun 2017 Garuda Indonesia kembali meraih *5 star airline* untuk ketiga kalinya berturut-turut.

Prestasi baik yang dicapai oleh Perusahaan Penerbangan Garuda Indonesia merupakan contoh dari pemberdayaan karyawan di semua lini. Garuda Indonesia secara organisasional memberi wewenang kepada jajarannya untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan terhadap tanggungjawabnya yang diselenggarakan dengan konsep pengembangan di tingkat pusat.

Dalam *Business Process Reengineering*, penataan ulang memungkinkan karyawan dalam kelompok atau tim mencari dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik dan sesuai dengan tuntutan. Karyawan didorong untuk mempunyai kesadaran dan kepedulian terhadap kerja tim daripada kerja individual.

Transformasi organisasi dilakukan sebagai proses. Secara terus menerus pihak pengelola selalu mengevaluasi apa yang telah dikerjakan dan selalu memantau perkembangan perubahan lingkungan baik dari aspek teknologi, pengetahuan, ekonomi, sosial dan budaya.

Pada organisasi dengan pola pengelolaan tradisional peran manajemen sumber daya manusia adalah menyiapkan, mengorganisasi, mengorganisasi, mengorganisasi, memberi imbalan, dan mengawasi melalui deskripsi kerja yang baku. Pada organisasi modern yang didasarkan pada TQM maka peran sumberdaya manusia dikembangkan untuk menciptakan kebijakan yang mengarahkan karyawan mempunyai kemandirian dalam proses keorganisasian melalui wewenang dan tanggung jawab secara terus menerus. Implikasi dari organisasi modern adalah bahwa dalam proses *reengineering* maka tingkatan-tingkatan manajemen menjadi datar, rentang kendali menjadi luas, mengutamakan kerja tim, dan

pemberdayaan merupakan proses untuk *total quality* di semua tingkatan organisasi. Dalam kaitan ini Leonard (1996) menambahkan untuk itu maka sistem sumber daya manusia yang mencakup *performance appraisal, incentives, selection and training*, harus diselenggarakan untuk mendukung dalam lingkungan proses *reengineering*.

Secara eksplisit organisasi modern menghendaki proses keorganisasian yang dilakukan dengan pemberian wewenang pada sumber daya manusia secara penuh di semua tingkatan organisasi secara terus menerus. Hal tersebut hanya dapat dilakukan jika organisasi memiliki budaya yang kuat. Schein (1989) mengatakan budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah-masalah keorganisasian.

Budaya organisasi diciptakan oleh pemimpin organisasi pada waktu organisasi tersebut mulai melakukan kegiatan. Selanjutnya, Schein menambahkan bahwa terdapat tiga tingkatan isi budaya organisasi, yaitu; *Artifact and Creations; Values; Basic Assumptions*. Secara ringkas *artifact and creations*, dipahami sebagai konstruk lingkungan organisasi yang dapat berupa arsitektur, teknologi, tata ruang, cara berpakaian, pola perilaku baik yang *visible* maupun *audible*. *Values* adalah apa yang secara idela menjadi alasan perilaku, dan *basic assumptions* adalah asumsi-asumsi yang secara tipikal tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana

anggota organisasi mengamati, berpikir, dan merasakan.

Budaya organisasi idealnya harus dapat mendorong karyawan disemua tingkatan mempunyai kesamaan pandang dan tindakan dalam masalah organisasi, untuk membangun citra dan karakteristik serta membedakan dengan organisasi lain.

Sosialisasi budaya organisasi dimulai dari keteladanan para pemimpin terhadap sejumlah nilai yang telah diciptakan dan dianut bersama. Ray Kroc dari McDonald mengembangkan falsafah Q.S.C.&V (Quality, Service, Cleanliness and Value) untuk memicu pelayanan pada pelanggan tidak lebih dari 60 detik. Pada awalnya Ray Kroc dengan jajaran manajemen puncaknya memberi contoh tindakan-tindakan yang sesuai dengan QSCV untuk memberi keteladanan kepada para bawahan. Sekarang, McD memiliki lebih dari 40.000 *outlet* di seluruh dunia dengan pola perilaku yang sama dan harus mampu memproduksi sekitar 148 burger setiap detik. Untuk mencapai hal tersebut para pemimpin mereka merupakan sumber inspirasi dan contoh bagi karyawan lain di semua lini.

Pada intinya budaya organisasi berfungsi untuk mengubah perilaku individual karyawan yang memiliki latar belakang sosial-budaya-ekonomi dan motivasi yang berbeda menjadi perilaku organisasional. Proses pemberdayaan sumber daya manusia memerlukan seperangkat nilai yang mampu menciptakan iklim organisasi yaitu sejumlah persepsi karyawan tentang harapan dalam lingkungan sosialnya, termasuk manajemen yang mencakup teknik komunikasi, teknik motivasi, sistem balas jasa serta penataan ruang.

Performa

Performa sebuah organisasi adalah segala aktivitas dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Performa tergantung dari kualitas perilaku organisasionalnya. Kualitas berkaitan dengan kemampuan sebuah organisasi untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. Dalam kaitan dengan performa, kualitas dipahami sebagai *deskripsi tentang kesanggupan sebuah organisasi atau produk tentang performa, keandalan, jaminan, kepraktisan dan estetika*.

Performa adalah tampilan tindakan atau perilaku, dan fisik nyata dari sebuah organisasi. *Keandalan* adalah kemampuan untuk melakukan atau menyajikan sesuatu seperti yang apa yang diharapkan pelanggan secara meyakinkan dan akurat. *Jaminan* merupakan kepastian bahwa apa yang ditawarkan merupakan apa yang dibutuhkan. *Kepraktisan* adalah kemampuan untuk memberikan kemudahan dalam proses penggunaan produk. *Estetika* adalah hal tentang etika yang ditunjukkan dalam kegiatan sebuah organisasi atau peruntukan sebuah produk.

Dalam proses operasi bisnis jasa, kualitas memiliki dua komponen, yaitu: *Kualitas teknis*, adalah dimensi hasil proses operasi atau produksi, dan *kualitas fungsional*, adalah dimensi proses dalam interaksi dengan pemangku kepentingan. Interaksi dengan pemangku kepentingan dalam proses operasi adalah komunikasi. Menurut Poerwanto dan Zakaria L.S (2014) tujuan pokok komunikasi adalah: untuk membangun saling pengertian dari para pemangku kepentingan tentang berbagai hal yang diperlukan masing-masing pihak. Kesalingpengertian dalam konteks bisnis bermanfaat dalam membangun hubungan, dan bisa menjadi sumber

daya bagi kelangsungan hidup organisasi.

Kelangsungan hidup organisasi yang konsisten terhadap kinerjanya merupakan bagian dari fondasi reputasi. Pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam konteks reputasi terdiri dari dua kelompok; internal dan eksternal. Kelompok internal mencakup pemegang saham, pengelola atau manajemen, karyawan, sedangkan kelompok eksternal mencakup pemerintah sebagai regulator, pemasok, asosiasi sejenis, pers, pelanggan dan masyarakat. Pelanggan dan karyawan merupakan bagian penting dalam operasi bisnis. Karyawan merupakan motor penggerak operasi, dan pelanggan sebagai pengguna produk. Tanpa pelanggan operasi bisnis akan berhenti. Pendukung utama terbentuknya citra dan reputasi adalah karyawan yang memiliki kompetensi dan komitmen yang difasilitasi oleh organisasi.

Wisatawan atau calon wisatawan akan mencari produk yang telah memiliki reputasi di pasar. Produk yang memiliki reputasi adalah produk yang memiliki kualitas yang diharapkan calon wisatawan. Wisatawan akan berkunjung ke destinasi yang sesuai dengan kemampuan daya belinya dengan kualitas produk yang dipilihnya, dan pelayanan yang memadai. Intinya, wisatawan mengunjungi destinasi tidak hanya fisik saja, tetapi juga menghendaki layanan prima, serta secara sosial dan psikologis destinasi yang dikunjungi memiliki reputasi. Reputasi tidak terbentuk oleh prestasi dan kualitas dari atraksi yang disajikan semata, tetapi juga perlakuannya dalam proses perjalanan dan sesudahnya. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki komitmen dan memahami kebutuhan wisatawan.

Fondasi dari pembentukan komitmen dan loyalitas adalah budaya organisasi, melalui penanaman visi dan misi perusahaan kepada seluruh jajaran dengan keteladanan dari para pemimpinnya.

Reputasi sebuah destinasi dan atraksi erat kaitannya dengan performa organisasi yang bersangkutan. Bagi industri jasa maka kualitas, tampilan, merek, layanan dan komunikasi mempunyai kontribusi dalam membangun citra dan reputasi. Layanan prima merupakan bagian dari performa sebuah organisasi dan produknya. Terdapat tiga kegiatan pemasaran bidang jasa, yaitu: pemasaran eksternal, pemasaran internal dan pemasaran interaktif. Ketiganya merupakan bagian integral dari proses pemasaran bidang jasa.

Dalam kaitan dengan industri pariwisata, Kotler, Bowen dan Mavens menambahkan, karena jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan barang, maka strategi pemasaran yang cocok adalah pemasaran internal dan interaktif, karena kualitas jasa sangat tergantung pada kualitas interaksi antara penjual-pembeli. Pemasaran internal berarti perusahaan harus secara efektif melatih dan memotivasi karyawan untuk mengurus pelanggan dan semua orang yang mendukung jasa tersebut untuk bekerja dalam satu tim. Sedangkan pemasaran interaktif adalah pemahaman bahwa persepsi kualitas jasa bergantung sepenuhnya pada kualitas interaksi yang terjadi antara pembeli dan penjual.

Dari berbagai uraian di atas dapat dipahami bahwa reputasi bisa diperoleh dalam jangka panjang. Dasar dari reputasi adalah citra, dan dasar dari citra adalah kepercayaan (*trust*) yaitu perpaduan antara nama atau merek, kualitas, harga, komunikasi serta layanan dari pemangku kepentingan

terhadap operasi perusahaan. Konsekuensinya, reputasi yang telah dicapai harus dipertahankan dalam kehidupan keorganisasian, karena reputasi merupakan nilai yang dapat membantu dalam proses evaluasi dan pengembangan berikutnya. Sebagai sebuah nilai, reputasi dapat menjadi modal dalam:

- mempermudah pengembangan melalui inovasi dan pemberdayaan karyawan;
- meningkatkan loyalitas pemangku kepentingan—pemegang saham, karyawan dan pengelola;
- komunikasi pemasaran. Reputasi merupakan jaminan dalam proses pemasaran.

Sebagai sebuah nilai, reputasi bisa dipertahankan melalui:

- peran aktif karyawan;
- pemberdayaan karyawan untuk berinovasi dan berkreasi;
- memberi kejajahteraan yang lebih baik terhadap kondisi kerja /gaji/ ruang/kesehatan;
- memberi laporan yang baik untuk investor;
- mengajukan proposal pengembangan yang realistis dan inovatif;
- membangun dan membina hubungan sosial, menaati peraturan yang berlaku;
- Bertanggung jawab terhadap semua proses keorganisasian.

Proses membangun reputasi adalah rentetan kegiatan operasi bisnis dalam jangka panjang yang secara konsisten dilaksanakan berdasarkan komitmen yang telah dibuat serta bertanggung jawab terhadap keberlangsungan lingkungan baik dari aspek alam, sosial, budaya dan proses bisnis, yang dimotori oleh performa organisasi. Proses operasi bisnis pariwisata merupakan performa yang

harus dilakukan dengan bertransformasi dengan dinamika lingkungan.

Penutup

Era perubahan mengakibatkan pergeseran peran sumber daya manusia dari pekerja yang didasarkan pada *job script* ke pemberdayaan melalui wewenang yang lebih besar untuk berinisiatip. Dalam dunia pariwisata adaptasi terhadap dinamika lingkungan merupakan prioritas utama, karena wisatawan kini lebih teliti, fokus dan memiliki informasi yang lengkap serta menghendaki pelayanan yang prima. Implikasinya, sumber daya manusia harus berkualitas, dan dapat menjadi agen perubahan yang mentransformasi dinamika perubahan menjadi masukan bagi organisasi agar memperoleh keunggulan dalam pelayanan.

Organisasi-organisasi apapun jenis kegiatannya, harus selalu beradaptasi dengan dinamika lingkungan melalui transformasi terhadap elemen-elemen lingkungan organisasi yang bergerak secara terus-menerus. Kunci dari keberhasilan proses operasi-operasi adalah komunikasi organisasi. Komunikasi adalah alat utama dari proses interaksi dengan pemangku kepentingan.

Poerwanto dan Zakaria (2014) mengatakan bahwa komunikasi organisasi atau ada yang menyebut komunikasi internal merupakan inti dari manajemen yang tugasnya pada pembuatan dan pengambilan keputusan serta pertukaran-pertukaran pesan. Komunikasi organisasi digunakan untuk berinteraksi di antara pemangku kepentingan dalam proses produksi.

Sumber daya manusia berpengetahuan merupakan inti dari proses produksi, meningkatkan performa organisasi dan membangun daya saing.

Daftar Pustaka

- Alfred, BB Snow and Miles E.R. 1996. *Characteristics of the Conceptualization and Measurement Careers in the 21st century*. Executive, Vol.10, No.4, 17-27.
- Ayala,H. 1996. *Resort Ecotourism. A Paradigm for 21st Century*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely, Vol.37, No.5
- Cooper, R and Markus, M.L.1995. *Human Reengineering*. Sloan Management Review. Summer, 39-49.
- Gouillart, Francis. J, and James N.Kelly. 1995. *Transforming the Organization*. McGraw-Hill, Inc, New York
- Handoko, Hani.1996. *Dampak Perubahan Strategik Terhadap Struktur dan Budaya Organisasional*. Kelola UGM. No.12/V, 1-15. Yogyakarta
- Ismangil, Wagiono. 1999. *Reformasi dalam Manajemen dari Birokratik ke Strategik Menghadapi Era Globalisasi*. Kuliah Perdana Program MM Universitas Jember.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong, 1996. *Principles of Marketing. 7e*. PHI. Simon & Schuster Asia Pte.Ltd. Singapore.
- Kilmann, Ralph H.. Teresa Joyce Covin. 1988.*Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitiveness*. London. Jossey-Bass.
- Leonard, Jr,R.L. 1996. *Reengineering: The Missing Links, The Journal of The Human Resource Planning Society*. 194:41-46
- McDermott,L. 1996. *OK, We need to Redesign, So Where Do We Start?.* Journal for Quality and Participation. March, 52-58.
- Prakarsa, Wahjudi. 1996. *Rekayasa-Ulang: Disintermediasi Integrasi dan Otomasi Fleksibel*. Jurnal Kelola UGM, No.12/V, 16-28, Yogyakarta.
- Poerwanto, 1998. *Perencanaan Strategik Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan*. ASPIRASI, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. No.1/VIII/Juli, Universitas Jember.
- Poerwanto. 2006. *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis di Era Dunia Tanpa Batas*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Poerwanto. 2018. *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis dalam Era Dunia Tanpa Batas*. Edisi ke-2. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Poerwanto. 2008. *Budaya Perusahaan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Poerwanto. 2008. *Corporate Social Responsibility: Menjinakkan Gejolak Sisial di Era Pornografi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen, P.. 1998. *Organizasional Behaviour: Concept, Controversies, Applications*. edisi 8. THI New York
- Schein, Edgar.G. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Joosey-Bass, Oxford.
- Ulrich, D, 1998, *A New Mandate for Human Resource, Havard*

- Business Review*, January-February, 124-234.
- Walker, W.J.. 1993. *Managing Human Resources in Flat, Lean, and Flexible Organization: Trend for the 1990's Human Resource Planning*: 11(2); 25-132.
- Wilson, Brian. 2001. *Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and its Contribution*. John Wiley & Sons Ltdm New York.