

Bab 5

Organisasi Pariwisata

5.1 Pendahuluan

Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Mahyuddin, dkk., 2021). Mahyuddin dkk. (2021) menuturkan bahwa pendekatan mutakhir untuk memahami organisasi dipengaruhi oleh perspektif sosial kerangka kerja sistem terbuka. Evolusi merupakan perubahan yang sangat cepat dalam perkembangan organisasi dengan memberikan inovasi baru dalam bentuk keunggulan-keunggulan dan keunikan-keunikan dari perkembangan awal sampai perkembangan yang paling mutakhir dalam teori organisasi.

Pariwisata sebagai aktivitas rekreasi di luar domisili bertujuan untuk melepaskan diri dari pekerjaan rutin atau mencari suasana lain. Sebagai suatu aktivitas, pariwisata telah menjadi bagian penting dari kebutuhan dasar masyarakat maju dan sebagian kecil masyarakat negara berkembang. Pariwisata semakin berkembang sejalan perubahan-perubahan sosial budaya, ekonomi, teknologi dan politik. Runtuhnya sistem kelas dan kasta dan semakin meratanya distribusi sumber daya ekonomi, ditemukannya teknologi transportasi, dan peningkatan waktu luang yang didorong oleh penciptaan jam kerja telah

mempercepat mobilitas manusia antar daerah, negara dan benua, khususnya dalam hal pariwisata (Ashoer dkk., 2021).

Sebagai suatu aktivitas manusia, pariwisata merupakan fenomena pergerakan manusia, barang dan jasa yang sangat kompleks. Pariwisata terkait erat dengan organisasi, hubungan-hubungan kelembagaan dengan individu, kebutuhan layanan, penyediaan kebutuhan layanan, dan sebagainya. Ketika orang berwisata, maka wisatawan akan membutuhkan layanan akomodasi yang seringkali harus diberikan oleh pihak lain. Demikian pula apabila pihak biro perjalanan ingin menjual produk kepada wisatawan, maka pihak biro perjalanan harus membangun hubungan kerja, minimal dengan pihak hotel (Ashoer dkk., 2021). Semua ini merupakan rangkaian elemen yang saling memengaruhi atau menjalankan fungsi tertentu sehingga pariwisata tersebut dapat berjalan semestinya. Kaitan antara elemen secara kuat tadi, kemudian membentuk suatu sistem.

Fokus bahasan dalam bab ini adalah beberapa unsur-unsur penting yang terdapat dalam sistem pariwisata dan fasilitas pendukung di antaranya perhotelan. Pemahaman tentang organisasi pariwisata sangat penting sebagai dasar perencanaan yang menyeluruh untuk membangun sistem pariwisata dan peningkatan manajemen pelayanan, karena pengabaian salah satu unsur saja dari perencanaan pariwisata maka akan berpotensi untuk mengurangi efektivitas rencana yang dihasilkan.

5.2 Organisasi Pariwisata

Organisasi kepariwisataan adalah suatu badan yang langsung bertanggung jawab terhadap perumusan dan pelaksana kebijakan kepariwisataan dalam ruang lingkup nasional maupun internasional yang secara langsung melakukan pengawasan dan memberi arahan dalam pengembangan kepariwisataan.

Pada dasarnya, organisasi kepariwisataan adalah suatu badan yang langsung bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan perumusan kebijaksanaan kepariwisataan. Oleh karena itu, sesungguhnya organisasi kepariwisataan merupakan alat pengawasan yang memberikan arah dalam pengembangan kepariwisataan.

Pada umumnya terdapat dua bentuk organisasi kepariwisataan, yaitu:

1. Government tourist office adalah Organisasi kepariwisataan yang dibentuk oleh pemerintah, sebagai suatu badan yang diberi tanggung jawab mengenai pengembangan dan pembinaan kepariwisataan pada umumnya, baik pada tingkat nasional, regional maupun lokal. Seperti halnya di Indonesia contohnya yaitu: secara nasional kepariwisataan berada dibawah Direktorat Jenderal Pariwisata. Di tingkat Propinsi berada di bawah Dinas Pariwisata Daerah (DIPARDA) atau Kantor Wilayah Pariwisata dan Dinas Pariwisata Daerah kabupaten/kota.
2. Private tourist office adalah organisasi kepariwisataan yang merupakan asosiasi-asosiasi macam-macam kelompok perusahaan yang merupakan partner (rekanan) bagi government tourist office. Di Indonesia contohnya: Perhimpunan Hotel dan Restaurant Indonesia (PHRI), Assosiation of Indonesia Travel Agent (ASITA), Indonesian National Assotiation of Civil Aviation (INACA) atau Indonesian National Shiiping Assotiation (INSA).

Perkembangan organisasi kepariwisataan tersebut dimaksudkan untuk kemajuan kepariwisataan Indonesia. Dapat berdampak pada terwujudnya kesejahteraan lebih cepat, jauh lebih baik dan merata di antara anggota kelompok kepariwisataan. Pola perkembangan kepariwisataan ditandai dengan adanya keberadaan struktur kepariwisataan.

Secara nasional, komponen struktur kepariwisataan terdiri atas:

1. Bagian administrasi. bagian yang banyak berhubungan dengan kegiatan menyangkut: personalia, tata usaha dan kesekretariatan serta seksi pendidikan.
2. Bagian produksi, berhubungan dengan unsur-unsur dan kegiatan yang menghasilkan produk wisata yang mencakup:inventaris potensi pariwisata (alam dan seni budaya), pengembangan dan pengawasan obyek serta atraksi wisata, serta perencanaan sarana dan prasarana pariwisata.
3. Bagian pemasaran, berhubungan dengan kegiatan penelitian tentang wisatawan yang berkunjung di suatu negara serta seluruh data

mengenai mereka, melakukan kegiatan promosi terhadap obyek wisata yang ada dan melakukan pemasaran mengenai produk lokal yang ada seperti barang kerajinan dan sebagainya.

4. Bagian finansial bagian yang bertugas mengusahakan dan menyediakan mengenai dana untuk segala jenis pembiayaan yang mendukung sektor pariwisata.

Keempat bagian dari struktur kepariwisataan memiliki peran sentral dalam optimalisasi fungsi kepariwisataan. Robinson, Lück dan Smith (2013), mengatakan bahwa fungsi dari kepariwisataan secara organisasional di antaranya sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian aspek-aspek yang berhubungan dengan kegiatan pariwisata secara berkelanjutan.
2. Memberikan dan menyebar luaskan arti penting pariwisata sebagai suatu industri.
3. Memberikan informasi dan melakukan kegiatan penerangan diluar negeri.
4. Membuat peraturan dan menentukan standar hotel dan restoran sesuai kelaziman dalam dunia kepariwisataan.
5. Melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri pariwisata.
6. Mengadakan pemasaran, melakukan promosi dan propaganda ke luar negeri.
7. Melakukan dan mengadakan hubungan kerja sama dengan kegiatan kepariwisataan internasional.
8. Mengembangkan dan membina daerah-daerah tujuan wisata yang potensial dikembangkan.
9. Membuat perencanaan, mengambil kebijaksanaan berhubungan dengan pengembangan dan penelitian, pemasaran serta promosi.

Teknis organisasi kepariwisataan dapat dikatakan bekerja secara berdaya guna, di antaranya sudah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Mempunyai pengaruh dan mempunyai wewenang secara langsung mengadakan perubahan yang dianggap perlu untuk mengembangkan industri pariwisata.
2. Mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah dan bisa bekerja sama dengan semua departement yang banyak kaitannya dengan kegiatan kepariwisataan.
3. Didukung secara penuh dan dipercaya oleh semua perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang kepariwisataan.
4. Tersedia dana untuk mendapatkan penghasilan yang berimbang dari kegiatan pariwisata.
5. Mempunyai tenaga ahli dan mengetahui beragam kegiatan operasional dunia kepariwisataan baik dalam lingkup nasional maupun ruang lingkup internasional.

Adapun beberapa tipikal organisasi kepariwisataan dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Asosiasi pariwisata, merupakan bentuk perkumpulan sosial di mana para anggotanya memiliki satu tujuan yang sama. Asosiasi menegaskan kondisi bersama beberapa orang pada lingkungan sosial. Asosiasi pariwisata merupakan wadah organisasi bagi para pelaku wisata secara internasional dan nasional.
2. World Tourism Organization (UNWTO), merupakan suatu organisasi nonpemerintah yang memiliki status konsultatif PBB dan bermarkas di Madrid, Spanyol. Tujuan dasar organisasi ini adalah mempromosikan dan membangun pariwisata dunia dengan maksud untuk meningkatkan kontribusi pembangunan ekonomi internasional, perdamaian dan kebebasan hak asasi manusia dari semua perbedaan ras, jenis kelamin, bahasa dan agama. Untuk mencapai tujuan itu, UNWTO berupaya menangani masalah dalam kegiatan pariwisata dunia melalui kerja sama dengan organisasi-organisasi komersial dan

- organisasi-organisasi non komersial yang bergerak dibidang riset, promosi, media dan pariwisata.
3. International Civil Aviation Organization (ICAO), sebuah organisasi yang didirikan oleh delapan negara di tahun 1944. Tugas utama dari ICAO adalah meningkatkan fungsi penerbangan sipil dari seluruh dunia melalui promosi penerbangan. Untuk mempromosikan angkutan udara dari seluruh dunia, ICAO menekankan standar praktek internasional untuk setiap jenis penerbangan tidak terkecuali untuk kepentingan kepariwisataan.
 4. Universal Federation of Travel Agent Association (UFTAA), asosiasi ini lebih dikenal sebagai asosiasi travel agen internasional. UFTAA merupakan penggabungan IFTAA (International federation of Travel Agencies) dengan UOTAA (Universal Organization of Travel Agent's Association) pada tahun 1966. UFTAA memiliki tujuan, antara lain: (i) menyatukan dan menguatkan organisasi-organisasi travel agent; (ii) bertindak sebagai wakil tunggal dari profesi travel agent pada tingkat internasional; (iii) menjamin hubungan maksimal di antara prestise, perlindungan dan perkembangan bidang ekonomi, hukum dan lingkungan sosial bagi profesi travel agent; dan (iv) memungkinkan profesi untuk mengambil tempat yang diijinkan pada perekonomian perdagangan wisatawan. Untuk mencapai tujuan organisasi, UFTAA memiliki agenda utama, di antaranya: (a) mengakomodasi keinginan pihak travel agent dalam hubungan dengan asosiasi internasional, (b) mengembangkan dan menganjurkan teknik profesional untuk perusahaan travel agent, (c) mengadakan penelitian dan kerja sama demi peningkatan kualitas training untuk pencapaian profesionalitas dari seluruh pelaksana travel agent, (d) menjalin kerja sama dengan para pihak yang mempersiapkan konvensi konvensi dan perjanjian Internasional tentang kepariwisataan, dan (e) mengagendakan kongres dunia setiap tahun yang terbuka bagi semua perwakilan dari perusahaan-perusahaan travel agent.
 5. Pacific Area Travel Association (PATA), merupakan sebuah organisasi non pemerintah yang berpusat di San Fransisco, California Amerika Serikat. Organisasi yang didirikan pada tahun 1951 ini

bermaksud untuk mempromosikan daerah-daerah di dalam kawasan pasifik sebagai daerah tujuan pariwisata dengan harapan dapat meningkatkan kegiatan perjalanan wisata ke kawasan pasifik. Keanggotaan PATA terbuka bagi badan-badan pemerintahan, hotel-hotel, perusahaan-perusahaan penerbangan, biro perjalanan dan media pariwisata.

6. International Air Transport Association (IATA), organisasi yang memiliki perhatian besar terhadap kondisi transportasi udara, di mana pesawat terbang merupakan salah satu akomodasi wisata untuk wisatawan dalam mencapai daerah tujuan wisata. International Air Transport Association sebagai organisasi internasional beranggotakan dari perusahaan-perusahaan penerbangan dari seluruh negara di berbagai belahan dunia. Tujuan IATA, yaitu: (i) mempersiapkan ragam transportasi udara yang aman dan ekonomis untuk masyarakat dunia; (ii) mengidentifikasi permasalahan dalam niaga penerbangan; (iii) menyediakan sarana bagi bentuk-bentuk kerja sama di antara perusahaan transportasi udara; dan (iv) bekerjasama dengan organisasi internasional, di antaranya ICAO.
7. International Hotel and Restaurant Association (IHRA), sebuah organisasi internasional yang berkantor pusat di Paris, Prancis. IHRA didirikan dengan tujuan untuk mempersatukan berbagai perusahaan perhotelan dan restoran dari seluruh dunia dan berusaha untuk memecahkan masalah-masalah kepariwisataan Internasional dan ikut membantu memecahkan masalah-masalah yang timbul di antara industri, agen perjalanan dan perhotelan.
8. World Association Of Travel Agents (WATA), sebuah asosiasi yang berkantor pusat di Jenewa, Swiss. Oleh karenanya, WATA berstatus hukum berdasarkan undang-undang negara Swiss dalam rangka memajukan mode perjalanan wisata dan menjamin kesejahteraan para anggotanya. Berkaitan dengan kebutuhan travel agen di seluruh dunia, WATA memusatkan pada penyiapan dokumen-dokumen tentang kepariwisataan dari seluruh dunia.

9. Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST), berpusat di Berne, Swiss. Organisasi internasional tersebut didirikan pada tahun 1946 oleh para cendekiawan Swiss melalui pertemuan Lungano dalam rangka menghimpun para pakar pariwisata. Tujuan utamanya adalah memajukan lembaga-lembaga kepariwisataan berdasarkan sains, sebagaimana menguatkan bentuk-bentuk hubungan kerja sama pariwisata dengan pusat-pusat riset. Dalam rangka menunaikan tugas itu, AIEST sudah menyelenggarakan secara rutin kongres tahunan untuk mencari solusi atas segala bentuk permasalahan yang timbul akibat perkembangan pariwisata dunia secara ilmiah sejak tahun 1951.
10. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf), dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 69 Tahun 2019 tentang Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif telah mengubah Kementerian Pariwisata pada Kabinet Kerja menjadi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Kabinet Indonesia Maju 2019-2020. Kemenparekraf RI berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pariwisata, dan tugas pemerintahan di bidang ekonomi kreatif, sebagai bagian dari tujuan pembangunan nasional. Tugas dan fungsi utama kementerian ini adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Fungsinya di antaranya (i) perumusan dan penetapan kebijakan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif; (ii) perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan sumber daya, kelembagaan, destinasi, infrastruktur, industri, investasi, pemasaran, produk wisata dan penyelenggaraan kegiatan, serta ekonomi digital dan produk kreatif di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif; (iii) koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif; (iv) penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan; (v) pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;

(vi) penyusunan rencana induk pembangunan kepariwisataan nasional dan rencana induk ekonomi kreatif; (vii) pengelolaan data dan informasi di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif (Kemenparekraft, 2021).

11. Asosiasi Pariwisata Nasional (ASPARNAS) adalah lembaga yang didirikan pada tanggal 28 Juli 2020 yang berkedudukan di Indonesia, DKI Jakarta. Asosiasi Pariwisata Nasional adalah lembaga non pemerintah yang bertujuan menciptakan sebuah ekosistem yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan di dunia pariwisata termasuk pemerintah pusat dan daerah, pelaku usaha pariwisata dan turunannya dan masyarakat lokal untuk membangun, memajukan, dan melindungi (Asparnas, 2021).

5.3 Transformasi dan Performa Organisasi

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 (Poerwanto, 2019).

Masih menurut Poerwanto (2019), bahwa 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. Di lingkungan bisnis pariwisata dan perhotelan 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 memengaruhi dan atau dipengaruhi perubahan.

Globalisasi telah merambah ke bisnis pariwisata. Globalisasi menurut Purwanto (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.

Zuhal (2010) mendefinisikan daya saing sebagai gambaran bagaimana suatu bangsa termasuk perusahaan-perusahaan dan sumber daya manusianya mengendalikan kekuatan kompetensi yang dimilikinya secara terpadu guna mencapai kesejahteraan dan keuntungan. Zuhal (2010), juga menambahkan bahwa perusahaan harus mengalihkan perhatiannya dalam porsi lebih besar pada aset-aset tersembunyi seperti sumber daya manusia, 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.

Kotler dan Armstrong (2010), 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 secara kontinu 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: (i) pembelajaran organisasional (*organizational learning*); (ii) penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*); dan (iii) 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 (1988), dan McDermott (1996) telah merumuskan format pergeseran organisasi yang didasarkan pada pendekatan masing-masing. McDermott (1996), juga mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi adalah organisasi yang berusaha untuk memenuhi tuntutan-tuntutan: (i) peningkatan rasa memiliki atau tanggung jawab di antara para karyawan untuk menyampaikan barang atau jasa secara kompetitif; (ii) pemberdayaan dan pelibatan seluruh karyawan di semua tingkatan organisasi dalam proses keorganisasian; dan (iii) 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, dari individual menjadi tim, statis menuju dinamis dan fleksibel, fungsional menjadi integrasi yang melibatkan setiap unit dalam kebijakan dan strategi, sentralisasi menjadi desentralisasi, dan stabilitas menjadi perubahan.

5.3.1 Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi 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 respons 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; (i) harus dipandang sebagai sesuatu yang baru, jalan yang terus-menerus digunakan manajemen organisasi dalam mengatasi dunia yang dinamis; dan (ii) harus diperluas untuk usaha-usaha pengelolaan perusahaan yang melintasi batas-batas tradisi organisasi, di mana memungkinkan organisasi untuk melakukan pengawasan terhadap lingkungan. Transformasi yang dilakukan harus lebih dari sekedar pada aspek-espek 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 James (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): (i) Reframing, mengenai perubahan konsep perusahaan terhadap apa yang ingin dicapai; (ii) Restructuring, kesiapan perusahaan untuk mencapai tingkat kompetitif dari kinerjanya; (iii) Revitalization, mengenai semangat untuk berkembang melalui keterkaitan perusahaan dengan lingkungannya; dan (iv) 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 (1996), terdapat 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), di definisikan 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: (i) harapan yang tidak terwujud; (ii) pendekatan menyeluruh dimotori oleh teknologi; (iii) 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 memengaruhi organisasi. Lingkungan dalam atau internal dipahami sebagai lingkungan yang langsung memengaruhi 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 memengaruhi 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 (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: (i) pembinaan karyawan sebagai aset yang dinamis; (ii) menyediakan kesempatan untuk berkembang; (iii) 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: (i) merekrut sumber daya manusia yang efektif, (ii) membina sumber daya manusia yang efektif, dan (iii) 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 mengindra, 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 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.

5.3.2 Perilaku Organisasi

Menurut definisi yang dikemukakan Poerwanto (2006;2018), bahwa organisasi merupakan wadah dalam arti abstrak atas sekumpulan individu yang memiliki latar belakang pendidikan, sosial, ekonomi, budaya, kemampuan dan motivasi yang berbeda dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam sistem sosial, organisasi sebagai sub sistem yang merupakan sebuah sistem terbuka dan hidup dalam suatu lingkungan di mana gerakan-gerakannya dimungkinkan dapat mengganggu kondisi lingkungan dan atau sebaliknya. Sebagai wadah, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengelola perilaku individual para anggotanya menjadi perilaku organisasional yang searah dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Secara konseptual, kemampuan mengarahkan dan mengelola anggota organisasi untuk memiliki perilaku organisasional dalam organisasi yang dipahami sebagai ilmu perilaku organisasi. Robbins (1998), mengatakan bahwa 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: (i), pengaruh dan peran setiap individu terhadap organisasi; (ii) pengaruh dan peran organisasi terhadap individu-individu, dan (iii) proses keorganisasian dalam proses produksi. Dengan demikian, perilaku organisasi merupakan 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 proses, maka setiap organisasi memiliki nilai dan prosedur yang dibangun dan dianut bersama untuk mengarahkan perilaku para anggotanya sesuai dengan struktur organisasi.

Untuk konteks pembangunan dan pengembangan pariwisata, perilaku organisasi adalah proses perpaduan antara kapasitas individu, kekompakan

kelompok dan organisasi dalam mengelola tujuan organisasi serta 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.