

Perubahan Organisasi dalam Menghadapi Dinamika Lingkungan Pariwisata

Sri Wahjuni ¹

wahjuni.fisip@unej.ac.id

Abstract

In the competition era, change is the ways of many organizations choose to survive their company. The forms of change depend on the capacity and size of organization in it. The form of organizational changes are; 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 and lateral. Organizations change has impact for management special in tourism industries. Organizations culture is the basic for empowering role of human resource in the dynamic environment.

Keywords: *change, human resource, tourism*

Abstrak

Di era kompetisi perubahan adalah pilihan bagi organisasi untuk bertahan. Bentuk dari perubahan tergantung dari kapasitas dan besaran organisasi yang bersangkutan. Bentuk dari perubahan organisasi adalah struktur, teknologi, tata ruang, dan sumberdaya manusia. Untuk mengembangkan kapabilitas dalam perubahan, organisasi akan dihadapkan pada pemikiran ulang tentang bagaimana mendesain struktur organisasi dan sumberdaya manusia. Untuk masa depan desain organisasi perlu menjadi simpel, datar, lebih fleksibel dan ramping. Perubahan organisasi mempunyai dampak pada pengelolaan industri pariwisata. Budaya organisasi merupakan basis dari pemberdayaan sumberdaya manusia dalam lingkungan yang dinamis.

Kata kunci: perubahan, sumber daya manusia, pariwisata

¹ Dosen pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Jember

Pendahuluan

Globalisasi telah membuat kemajuan teknologi yang mendorong masyarakat memperoleh informasi yang luas, dan mudah. Dunia usaha kini menghadapi masyarakat yang semakin banyak tuntutan dalam memperoleh produk dengan pelayanan prima. Pelanggan lebih memilih produk dengan kelebihan khusus, berkualitas, dan pelayanan yang lebih memuaskan. Konsep produksi massal telah berubah menjadi produk khusus.

Berkembangnya tuntutan pasar untuk memperoleh pelayanan yang baik berdampak pada organisasi untuk menyelaraskan kualitas sumber daya manusianya sesuai dengan tuntutan pasar. Pada tahun-tahun terakhir organisasi telah dibujuk oleh banyak konsep pembaruan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas. 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 manajemen dituntut untuk berubah selaras dengan perubahan lingkungan. Namun demikian pada tingkat implementasi ternyata rumusan-rumusan baru untuk memperbaiki kinerja organisasional maupun manajerial yang ditawarkan bukanlah obat mujarab yang dapat mengobati segala macam penyakit secara cepat.

Berkenaan dengan formula untuk mengatasi perubahan lingkungan yang dramatik dan dinamik, Handoko (1996) mengatakan bahwa untuk menghadapi era realitas

lingkungan baru tersebut, manajemen semua tipe organisasi perlu melakukan pemikiran ulang secara total terhadap pendekatan organisasional dan operasional mereka. Lebih lanjut Handoko mengemukakan, ada tiga kapabilitas organisasional yang harus dikembangkan oleh setiap organisasi dalam menghadapi era persaingan bisnis yang semakin cepat berubah dan berbasis pengetahuan (*knowledge-based*) yaitu: pembelajaran organisasional (*organizational learning*), penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), dan kepaduan budaya strategi. Perubahan organisasi yang disebabkan oleh dinamika lingkungan menyebabkan bergesernya karakteristik organisasi.

Karakteristik organisasi kini telah bergeser di berbagai fungsi maupun bangunan sebagai akibat dari proses perubahan di berbagai bidang. McDermott (1996) 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. McDermott (1996) mengemukakan organisasi moderat ditandai dengan karakteristik pada:

- Tim
- Struktur organisasi datar dengan rentang kendali yang lebih luas
- Proses yang berfokus pada pelanggan
- Pelibatan berbagai unit organisasi dalam kebijakan dan strategi

Perubahan organisasi adalah proses yang mencakup bangunan dan proses untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dengan dinamika perkembangan. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri jasa, seperti hotel, restoran, transportasi, informasi, destinasi wisata, biro perjalanan, rumah sakit, dan perbankan, perubahan 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 dan rinci.

Organisasi modern didorong untuk melakukan dua jenis perubahan, yang 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).

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 kemampuan organisasionalnya untuk memperoleh keunggulan pada kemampuan daya tanggap, kemampuan intelektual sumberdaya manusia serta pembelajaran melalui perubahan organisasi baik struktur, kultur, sistem, peran sumberdaya manusia maupun kualitas proses dalam *Total Quality Management* (TQM) dan *Business Process Reengineering* (BPR).

Perubahan 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 sangat penting adalah perubahan terhadap sumberdaya manusia. Kategori ini mencakup perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi melalui proses komunikasi, pemberdayaan, pemberian wewenang dan pengambilan keputusan. Organisasi yang bergerak di bidang pariwisata, pengembangan individu sebagai bagian dari sebuah tim merupakan ujung tombak proses keorganisasian.

Kemampuan individu menjadi menonjol karena hampir semua lini akan banyak berhadapan langsung dengan pelanggan. Perilaku yang mencakup etika, tutur kata, pengetahuan yang menyangkut pola pelayanan dan gerakan-gerakan tubuh menjadi bagian dari sebuah produk. Keempat aspek perubahan organisasi merupakan sebuah bangunan tidak dapat dipisah-pisahkan.

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

Proses perubahan organisasi akan menghadapi berbagai tantangan sebagai keengganan untuk berubah oleh sumberdaya manusia pengelola. Keengganan dalam proses perubahan organisasional mengisyaratkan perlunya peran baru sumberdaya 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 Pariwisata

ASEAN kini telah menjadi sebuah kawasan wisata satu pasar. Poerwanto (1998) mengatakan bahwa ciri alam dan budaya yang dipilih karena potensi yang dimiliki ASEAN cenderung didominasi oleh kekayaan keanekaragaman sumber daya alam, warisan dan budaya.

Poerwanto (1998) menambahkan bahwa 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 bertanggungjawab 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 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.

Diharapkan pengembangan pariwisata dapat memberikan dukungan terhadap upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui perlingdungan dan pelestarian alam, sosial dan budaya sebagai aset wisata.

Wisata yang berbasis alam dan budaya dikaitkan dengan wisata minat khusus. Wisata minat khusus adalah bentuk perjalanan dimana wisatawan mengunjungi obyek wisata karena memiliki kekhususan.

Motivasi wisatawan minat khusus adalah untuk memperoleh pengalaman baru, unik, menantang dan memerlukan keterlibatan secara khusus, misalnya 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

pembangunan berkelanjutan, karena secara langsung dapat memberi kontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup manusia baik wisatawan sendiri maupun masyarakat setempat.

Pembangunan kepariwisataan dengan kekhususan memerlukan perhatian khusus pula serta keterlibatan aktif para pihak-pihak berkepentingan. Studi Shundich yang disitir Ayala:1996 dalam Poerwanto (2003) 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. Sumber daya manusia pariwisata perlu berorientasi pada pelayanan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan. Dalam perkembangannya konsep pelayanan berubah menjadi pelayanan untuk menyeimbangkan kepentingan keuntungan finansial, keuntungan sosial dan lingkungan.

Sumber daya manusia sebagai aset merupakan inti dalam proses perubahan orientasi organisasi. Poerwanto (2003) mengatakan bahwa peran dari sumber daya manusia pariwisata sebagai pekerja berubah menjadi inisiator, penyeimbang dan sekaligus pengawas. Perubahan peran sumber daya manusia idealnya

bersamaan dengan perubahan organisasi dalam mentransfer dinamika lingkungan untuk menjadi masukan dan aset organisasi.

Poerwanto (2010) menggambarkan bahwa pada era pengetahuan, setiap organisasi perlu melakukan pemikiran ulang secara total terhadap pengelolaan sumber daya manusianya. Terdapat 3 (tiga) kapabilitas organisasional yang harus dibangun dalam menghadapi era perubahan yang berbasis pengetahuan, yaitu:

1. Pembelajaran organisasi;
2. Penciptaan pengetahuan; dan
3. Inovasi dalam proses produksi.

Ketiga kapabilitas organisasional tersebut menyebabkan bergesernya karakteristik organisasi di berbagai tingkatan dan fungsi organisasi.

Pergeseran karakteristik organisasi merupakan tantangan yang mengharuskan organisasi melakukan transformasi dengan menciptakan kapabilitas baru untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif memaksa sumber daya manusia sebagai *human capital* memiliki peran moderen sebagai; mitra pelaksana strategis, ahli dalam administrasi, membangun keunggulan diri dan agen perubahan.

Peran modern sumber daya manusia dalam era perubahan menuntut untuk mampu beradaptasi secara positif dalam proses produksi. Poerwanto (2006) mengatakan dalam konteks transformasi organisasi sumber daya manusia mempunyai peran:

- *Mitra strategis* sumber daya manusia memiliki peran untuk berperilaku aktif dan positif dalam mengelola organisasi;
- *Ahli administrasi*—dalam arti luas, yaitu proses kerja sama. Sumber daya manusia harus mampu menjadi bagian integral dari proses keorganisasian dengan mengkoordinasi kegiatan strategis, mengumpulkan dan menyebarkan informasi yang diperlukan dalam landasan kebijakan organisasi;
- *Memiliki keunggulan*, bahwa sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan, kemampuan di bidangnya, inovatif, inisiatif, dan komitmen untuk melakukan yang terbaik;
- *Agen perubahan*, sebagai mitra strategis organisasi, sumber daya manusia harus proaktif melakukan penginderaan perkembangan lingkungan, dan melakukan adaptasi terhadap kepentingan organisasi.

Peran baru berimplikasi pada strategi pengelolaan sumber daya manusia mulai dari perekrutan, penempatan, pembinaan sampai pada evaluasi dan pengembangan sistem keorganisasian. Peran baru sumber daya manusia menuntut setiap karyawan untuk berpandangan ke depan dan profesional. Sebagai mitra strategis, karyawan dituntut untuk menjadi ahli administrasi, memiliki keunggulan dan menjadi agen perubahan yang selalu berinisiatif dan berfokus pada kerja tim.

Pengelolaan sumberdaya manusia idealnya berorientasi pada kapasitas dan kepentingan organisasi secara menyeluruh dengan sistem balas jasa yang seimbang sebagai sebuah strategi guna mencapai keunggulan organisasi. Organisasi-organisasi yang mampu menyelaraskan berbagai kepentingan merupakan organisasi yang bertanggung jawab.

Dalam industri jasa 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 menginap. 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 dalam Poerwanto (2003) mengatakan: 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.

Kemajuan teknologi komunikasi telah merubah perilaku manusia dalam berbagai hal. Pelanggan kini memiliki informasi yang lebih baik di banding sebelumnya. Wisatawan kini jika mengunjungi obyek wisata tidak lagi hanya untuk menikmati keunikan, tetapi juga menginginkan untuk terlibat pada pengelolaan, khususnya pada wisata alam yang berbasis pelestarian—wisata eko (*ecotourism*).

1. Budaya Organisasi

Idealnya, organisasi modern yang bergerak di bidang pariwisata harus mengutamakan pemberdayaan sumber daya manusia sebagai aset strategik. Hal ini menjadi penting karena dalam wawasan strategik perlu kemampuan untuk memberi respon secara tepat.

Pemberdayaan karyawan untuk dapat tanggap secara tepat dan cepat pada perubahan lingkungan merupakan langkah organisasional yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. 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.

Organisasi-organisasi dengan pola pengelolaan tradisional peran manajemen sumberdaya manusia adalah menyiapkan, mengorganisasi, mengarahkan, 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 moderen 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 dalam Poerwanto (2003) menambahkan untuk itu maka sistem sumber daya manusia yang mencakup *performance appraisal, incentives, selection and training*, harus diselaraskan untuk mendukung dalam lingkungan proses *reengineering*.

Secara eksplisit organisasi modern menghendaki proses keorganisasian yang dilakukan dengan pemberian wewenang pada

sumberdaya manusia secara penuh di semua tingkatan organisasi secara terus menerus. Hal tersebut hanya dapat dilakukan jika organisasi memiliki budaya yang kuat.

Budaya organisasi menurut Schein (1989) 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..

Poerwanto (2008) menjelaskan bahwa secara spesifik budaya memiliki lima peran: *pertama*, budaya memberikan rasa memiliki identitas

dan kebanggaan bagi karyawan. *Kedua*, budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. *Ketiga*, memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan. *Keempat*, budaya menciptakan pola adaptasi. *Kelima*, membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh. Lebih lanjut Poerwanto menambahkan bahwa fungsi-fungsi budaya perusahaan merupakan kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku anggotanya dalam berkomunikasi dengan lingkungannya.

Pada intinya menurut Poerwanto (2006) budaya organisasi berfungsi untuk merubah perilaku individual karyawan yang memiliki latar belakang sosial-budaya-ekonomi dan motivasi yang berbeda menjadi perilaku organisasional. Pemberian wewenang untuk berinisiatif dalam pengelolaan untuk menghadapi perubahan sangat tergantung dari bagaimana implementasi nilai-nilai yang telah diciptakan. Implikasinya, diperlukan keteladanan dari para pemimpin dan kontrol yang berkesinambungan di semua tingkatan organisasi. Kontrol dapat dilakukan dari atas kebawah atau sebaliknya.

Penutup

Dalam pengelolaan industri pariwisata, adaptasi terhadap lingkungan organisasi merupakan sebuah prioritas, karena wisatawan kini memiliki informasi yang lengkap dan cepat. Konsekuensinya organisasi

pengelola industri pariwisata harus menempatkan sumberdaya manusia sebagai ujung tombak organisasidan agar dapat menjadi agen perubahan.

Daftar Pustaka

- Alfred, BB Snow and Miles E.R, 1996, Characteristics of the Conceptualization and Measurement Careers in the 21st century, Academy of Management Executive, Vol.10, No.4, 17-27
- Ayala, H, 1996, Resort Ecotourism. A Paradigm for 21st Century, Cornell Hotel and Restorant Administration Quartely, Vol.37, No.5
- Cooper, R and Markus, M.L, 1995, Human Reengineering, Sloan Management Review, Summer, 39-49
- Deal, Terrence. E, dan Kennedy, A.A, 1982, Corporate Culture, Reading. Mass, Addison-Wesley.
- 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 Stratejik 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

- 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.
- Parkarsa, 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, 2003. *Transformasi Organisasi: Dampaknya Terhadap Peran Sumber Daya Manusia Bidang Pariwisata*. *Aspirasi*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Vol. XIII. No.2, Desember. Universitas Jember.
- Poerwanto, 2008, *Budaya Perusahaan*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Poerwanto, 2010, *Corporate Social Responsibility: Menjinakkan Gejolak Sosial di Era Pornografi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- 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.

