

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pariwisata telah dicanangkan sebagai salah satu sumber devisa andalan. Pertumbuhan kepariwisataan secara langsung dapat memberikan kontribusi pada peningkatan pembangunan ekonomi, khususnya adanya dampak positif terhadap meningkatnya kesempatan berusaha dan membuka lapangan kerja yang pada akhirnya mampu menaikkan tingkat pendapatan masyarakat. Hal tersebut telah dibuktikan dengan melihat pertumbuhan sektor pariwisata selama beberapa tahun terakhir yang cukup prospektif. Apabila tidak diterpa krisis ekonomi boleh jadi sektor pariwisata dapat menjadi penyumbang devisa terbesar setelah minyak dan gas bumi. Perkembangan perolehan devisa dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1. TARGET DAN REALISASI PEROLEHAN DEvisa
TAHUN 1994 – 1998 (UNIT = JUTA \$)

1994	4.131	5.335	4.781
1995	5.912	6.132	5.228
1996	6.572	6.944	6.162
1997	7.287	7.837	5.437
1998	8.225	8.945	4.700

Sumber: Deparsenibud dalam Usahawan No.11 tahun 1998

Bila mencermati tabel tersebut terlihat bahwa perkembangan sektor pariwisata cukup mengembirakan, namun krisis ekonomi yang melanda Indonesia

di pertengahan tahun 1997 dan berkembang menjadi krisis politik telah mempengaruhi jumlah penerimaan devisa, dimana pada tahun 1998 turun sebesar 13,5%. Mestinya, krisis ekonomi akan membawa berkah tersembunyi bagi sektor pariwisata sebab dengan terdepresiasi rupiah terhadap dollar Amerika membuat perjalanan dan biaya hidup di Indonesia jauh lebih murah dari pada sebelumnya. Namun aspek keamanan yang buruk seiring dengan krisis politik yang makin tak menentu, menyebabkan sektor pariwisata terpuruk. Lihat tabel perkembangan wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia.

Tabel 1.2. PERKEMBANGAN WISMAN YANG KE INDONESIA
TAHUN 1992 – 1999

1992	6.064.161	+ 136,00
1993	3.403.138	- 43,90
1994	4.006.312	+ 17,70
1995	4.324.229	+ 7,90
1996	5.034.472	+ 16,40
1997	5.036.271	+ 0,04
1998	4.330.000	- 16,00
1999	4.151.185	- 4,12

Sumber : Deparsenibud, dalam Usahawan No.11 Tahun 1998 dan Pariwisata Jawa Timur 2000 Dalam Angka.

Tabel 1.2. di atas memberi gambaran jelas tentang pengaruh krisis ekonomi di Indonesia terhadap kedatangan wisatawan mancanegara (wisman), terlihat makin menurunnya jumlah wisatawan mancanegara pada tahun 1998 dan tahun 1999. Bahkan pada tahun 2002 jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia hanya mencapai 4,05 juta orang (Serikat Pekerja mandiri, 2003). Dari sisi pasar wisatawan mancanegara, jelas hal demikian tak menguntungkan bagi lingkungan

bisnis industri pariwisata, khususnya bisnis di bidang industri perhotelan (*hospitality industry*) di Indonesia.

Terpuruknya industri perhotelan ini dapat dilihat pula dari menurunnya tingkat hunian hotel terutama di daerah-daerah tujuan wisata (DTW) misalnya untuk propinsi Jawa Tengah, pada tahun 2001 mengalami penurunan tingkat hunian kamar hotel dari 60 % menjadi hanya 40 % (Suara Merdeka, 10 Agustus 2001). Secara nasional, tingkat hunian hotel pada tahun 1997 tercatat rata-rata 47 persen, namun tahun 1998 menurun jadi hanya 38 %, tahun 1999 naik lagi jadi 41 % dan pada tahun 2000 meningkat jadi 44 %, dan pada tahun 2001 turun lagi menjadi hanya 40 % (Radio Suara Surabaya, 8-8-2002). Sejak terjadinya tragedi bom di Bali, tingkat hunian hotel kembali menurun dan stagnan pada kisaran 35 % (Tempo Interaktif, 6 Mei 2003). Penurunan tingkat hunian kamar hotel ini terutama terjadi pada hotel berbintang, sedangkan hotel melati justru masih bisa bertahan dan bahkan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Turunnya tingkat hunian kamar hotel terutama pada hotel berbintang saja, hal ini mengingat mayoritas pengunjungnya adalah wisatawan mancanegara yang sejak terjadinya krisis politik dan keamanan cenderung berkurang drastis. Sedangkan untuk pengunjung di hotel tingkat melati relatif stabil atau bahkan meningkat, mengingat kebanyakan pengunjungnya adalah wisatawan nusantara. Wisatawan nusantara (wisnus) yang melakukan perjalanan di Indonesia pada tahun 1991 sebesar 64 juta orang. Diperkirakan rata-rata per tahun meningkat sebesar 2%. Kenyataannya wisatawan nusantara yang melakukan perjalanan justru meningkat lebih besar dari angka itu, sehingga perkiraan wisatawan nusantara yang bepergian pada tahun 1998 sebesar 84 juta orang, sudah dapat dicapai pada tahun 1995 (Mulahela, 1998: 3).

Fenomena terpuruknya industri pariwisata khususnya perhotelan, tentunya memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini mengingat sektor pariwisata telah memberikan kontribusi yang cukup besar bagi penerimaan devisa negara. Selain itu industri perhotelan juga telah hadir sebagai salah satu lapangan pekerjaan yang menjanjikan dan mampu menyerap dalam jumlah besar. Oleh karenanya, penurunan di sektor pariwisata khususnya hotel sangat perlu mendapat respon segera dari pemerintah dan kalangan masyarakat secara luas.

Hotel merupakan salah satu unsur pariwisata yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam memberikan pelayanan bagi wisatawan. Hotel bukan merupakan suatu tujuan bagi wisatawan tetapi kebanyakan merupakan pangkalan dimana wisatawan beristirahat dan mengatur kelanjutan perjalanan dan kegiatannya. Oleh sebab itu hotel dengan segala fasilitasnya harus mampu memenuhi kebutuhan wisatawan.

Dua unsur sumber pangsa pasar yaitu wisatawan mancanegara (*wisman*) dan wisatawan nusantara (*wisnus*), telah merangsang investor untuk melakukan penanaman modalnya di bidang akomodasi ini. Investor juga melihat angka-angka hasil operasi hotel berbintang yang dianggap sangat memuaskan. Likuiditas tinggi, dimana rata-rata pengumpulan piutang tamu relatif cepat. Laba departemen kamar rata-rata antara 88% sampai 90%. Laba departemen lain seperti, makanan dan minuman, telepon, laundry dan lain-lain cukup tinggi. Diperkirakan tingkat pengembalian investasi (*Pay back Period*) hanya memerlukan waktu enam sampai delapan tahun. Maka lirikan investor ini akhirnya berubah menjadi meningkatnya

aplikasi permohonan penanaman modal dalam negeri maupun modal asing dalam bisnis perhotelan. Perkembangan hotel tersebut dapat disimak pada tabel berikut :

Tabel 1.3. PERKEMBANGAN JUMLAH KAMAR & JUMLAH HOTEL BINTANG DI INDONESIA TAHUN 1995- 2000

1995	467	42.114
1996	624	59.091
1997	796	81.368
1998	810	82.498
1999	810	82.498
2000	860	89.346

Sumber: Analisis Pemasaran Pariwisata Jawa Timur 2001

Peningkatan jumlah kamar dan hotel pada hotel berbintang juga terjadi di Jawa Timur. Perkembangan tersebut dapat dilihat pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4. PERKEMBANGAN JUMLAH KAMAR & JUMLAH HOTEL BINTANG DI JAWA TIMUR TAHUN 1996- 2000

1996	46	4.777
1997	52	5.878
1998	60	6.869
1999	63	6.912
2000	63	6.942

Sumber : Analisis Pemasaran Pariwisata Jatim, Kanwil Deparsenibud Jatim 2001

Optimisme industri pariwisata terhadap prospek bisnis perhotelan ini terlihat dari makin meningkatnya jumlah hotel dan jumlah kamar. Namun krisis moneter yang membuat daya beli masyarakat Indonesia turun drastis serta keamanan

yang tidak terjamin telah membuyarkan optimisme tersebut. Hal ini terbukti dari menurunnya jumlah devisa pada tahun 1998, menurunnya jumlah wisatawan manca negara serta menurunnya tingkat okupansi hotel. Dengan demikian profitabilitasnya jelas menurun, secara nasional penurunan profitabilitas diperkirakan mencapai rata-rata 30%, sementara di Jawa Timur tidak jauh dari angka tersebut yakni sekitar rata-rata 33-35% (Saleh, 2000 : 6-7). Untuk penurunan tingkat okupansi (hunian) hotel berbintang di Jawa Timur dapat disimak pada tabel berikut:

Tabel 1.5. PERKEMBANGAN TINGKAT OKUPANSI HOTEL BINTANG DI
JAWA TIMUR TAHUN 1996 - 2000

1996	42,11%	-12,21%
1997	44,24 %	5,06%
1998	34,90%	-23,96%
1999	34,83%	- 0,20%
2000	41,27%	18,48%

Sumber : Analisis Pemasaran Pariwisata Jatim, Kanwil Deparsenibud Jatim 1997 dan Pariwisata Jawa Timur Tahun 2001 Dalam Angka, diolah kembali.

Tabel tersebut, makin memperjelas keterkaitan antara kondisi industri pariwisata nasional dan kondisi di daerah khususnya Jawa Timur. Artinya dengan mencermati tingkat okupansi yang hanya 34,90% pada tahun 1998 serta angka pertumbuhan yang melorot hingga - 23,96% pada tahun tersebut, memberi gambaran konkrit yang tidak berbeda jauh dengan kondisi pariwisata secara nasional pada tahun yang sama. Perkembangan pada tahun selanjutnya juga belum menunjukkan perubahan yang signifikan.

Dengan rata-rata tingkat okupansi selama lima tahun yang hanya mencapai 39,47% maka dapat dikatakan bahwa mendatangkan tamu untuk menginap di hotel merupakan tugas yang sangat berat. Kondisi demikian merupakan hasil dari konfigurasi aspek lingkungan eksternal dan kemampuan serta upaya aspek internal masing-masing organisasi hotel. Jumlah tamu yang menginap memberikan kontribusi sangat besar pada tingkat profitabilitas hotel karena sebagian besar pendapatan hotel berasal dari tamu yang menginap maka dapat dikatakan bahwa tingkat okupansi juga mempengaruhi kinerja hotel.

Menyangkut pertumbuhan wisatawan mancanegara juga mengalami hal sama, dimana daya serap jumlah kedatangan di Jawa Timur terhadap total kedatangan wisman secara nasional pada tahun 1997 sebesar 9,01 % (saat terjadinya krisis ekonomi) dan terus mengalami penurunan. Lebih lengkapnya dapat disimak pada tabel berikut:

Tabel 1.6. PERKEMBANGAN KEDATANGAN WISMAN DI JAWA TIMUR DIBANDINGKAN DENGAN NASIONAL TAHUN 1993 – 1999

1993	380.000	3.403.138	10,88
1994	414.306	4.006.312	10,34
1995	449.334	4.324.229	10,39
1996	471.783	5.034.472	9,37
1997	454.216	5.036.271	9,01
1998	175.266	4.330.000	4,04
1999	141.430	4.151.185	3,40
2000	154.157	4.192.312	3,67

Sumber : Pariwisata Jawa Timur Dalam Angka 1994-2001, Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Timur.

Tabel 1.6. tersebut memperlihatkan bahwa kontribusi Jawa Timur dalam menarik wisatawan manca negara semakin menurun, penurunan itu demikian drastis bila dilihat perkembangan dari tahun 1997 ke tahun 1998, baik dari dari aspek persentase kontribusi terhadap kedatangan wisman secara nasional maupun kedatangan wisman ke Jawa Timur (dari 454.216 wisman pada thun 1997 menjadi 175.266 wisman pada tahun 1998, terjadi penurunan sebesar 61,41%). Hal demikian bila dikaitkan dengan lingkungan industri perhotelan cenderung tidak kondusif artinya pangsa pasar semakin mengecil sementara di sisi lain jumlah hotel semakin meningkat dan atau jumlah kamar makin banyak. Untuk itu tidak ada jalan lain kecuali meningkatkan daya saing melalui penciptaan inovasi di bidang pelayanan ataupun produk-produk penunjang lainnya di era persaingan yang makin keras dan perjuangan untuk mempertahankan hidup perusahaan semakin berat. Beberapa tabel berikut akan semakin memperjelas bahwa industri perhotelan di Jawa Timur mendapat tekanan dari lingkungannya secara dramatis.

Tabel 1.7. PERKEMBANGAN KEDATANGAN WISMAN DI JAWA TIMUR MENGINAP DI HOTEL BINTANG TAHUN 1994 - 1999

1994	192.542	+ 10,23 %
1995	267.622	+ 38,99%
1996	289.557	+ 8,20%
1997	300.819	+ 3,89%
1998	161.652	- 46,26%
1999	124.992	- 34,12%

Sumber : Pariwisata Jatim Dalam Angka, Kanwil Deparsenibud 1999 dan sumber lain, diolah kembali.

Tabel 1.7 tersebut memperlihatkan bahwa, tahun 1997 masih menunjukkan perkembangan yang baik, diperkirakan kinerja tahun tersebut akan jauh lebih baik

apabila Indonesia tidak dilanda krisis ekonomi – awal krisis terjadi seputar bulan Agustus 1997. Pada Tahun 1998, terjadi perkembangan yang makin merosot hingga minus 46,26% dan berlanjut hingga tahun 1999 yang masih jauh dari fenomena “recovery” yaitu dengan perkembangan minus 34,12%. Dari sisi pasar wisatawan manca negara, pihak hotel bintang di Jawa Timur mengalami penurunan jumlah tamu yang cukup konsisten. Bila dihubungkan dengan rata-rata lamanya tamu tinggal tahun 1999 *Average Length of Stay* (LOS) hanya mencapai 1,90 hari. Simak tabel berikut :

Tabel 1.8. PERKEMBANGAN LAMA TINGGAL (LOS) WISMAN DAN WISNUS DI JAWA TIMUR MENGINAP DI HOTEL BINTANG TAHUN 1994 - 2001

1994	2,78 hari	
1995	2,90 hari	+ 4,31 %
1996	2,69 hari	-13,44 %
1997	1,90 hari	-13,24 %
1998	2,00 hari	+ 5,26 %
1999	1,90 hari	- 5,00 %
2000	1,80 hari	- 5,26 %
2001	2,00 hari	+11,11 %

Sumber : Pariwisata Jatim Tahun 2001, Dalam Angka.

Tabel 1.8 di atas memberikan penegasan bahwa dengan rata-rata lama tinggal yang hanya 2,23 hari (tahun 1994 hingga tahun 2001) maka dipandang dari aspek skala ekonomi jelas belum optimal. Bila dicermati lebih lanjut, ternyata rata-rata Lama Tinggal sebelum krisis (tahun 1997) dan sesudahnya terdapat perbedaan yang signifikan yaitu 2,54 hari sebelum krisis dan 1,92 hari sesudah tahun 1997.

Tekanan lingkungan bisnis terhadap industri perhotelan --khususnya hotel bintang di Jawa Timur-- makin berat dan hal demikian akan sangat mengganggu kinerja perusahaan. Ternyata tak hanya pelanggan asing saja yang 'menekan' industri perhotelan, pelanggan 'lokal' yaitu wisatawan nusantara (wisnus) juga besar tekanannya. Hal ini disebabkan daya beli masyarakat secara umum berkurang. Lihat tabel berikut :

Tabel 1.9. PERKEMBANGAN KEDATANGAN WISNUS DI JAWA TIMUR MENGINAP DI HOTEL BINTANG TAHUN 1994 - 1999

1994	523.031	9,54%
1995	599.705	14,66%
1996	837.577	39,66%
1997	775.620	- 7,39%
1998	156.450	-79,00%
1999	798.774	13,56%

Sumber : Pariwisata Jatim Dalam Angka, Kanwil Deparsenibud 1998, 1999.

Perkembangan yang telah dipaparkan di atas, terlihat jelas bahwa Hotel dipandang sebagai perusahaan atau organisasi yang tengah mengalami tekanan lingkungan bisnisnya. Krisis ekonomi yang melanda Asia (termasuk Indonesia) telah menyebabkan tingkat okupansi hotel menurun tajam, di sisi lain persaingan antar hotel semakin ketat (mengingat jumlah hotel yang terlanjur meningkat) akibatnya dunia perhotelan menghadapi suatu tantangan dan tekanan serta perubahan lingkungan yang dramatis. Tabel 1.9. di atas memberi gambaran yang makin jelas bahwa krisis ekonomi yang dimulai pada pertengahan tahun 1997 memberi pengaruh pada perolehan tamu yang berasal dari wisatawan nusantara, bahkan secara nyata terjadi pertumbuhan minus sebesar 79% pada tahun 1998.

Mulai tahun 1999 terlihat tanda-tanda perkembangan yang positif yaitu terjadinya kenaikan pertumbuhan sebesar 13,56%.

Dari sejumlah hotel bintang di Jawa Timur, ternyata hotel bintang tiga menempati jumlah yang cukup dominan yaitu sebanyak 20 buah atau hampir mencapai 32% dari jumlah hotel bintang di Jawa Timur yang mencapai 63 buah, dengan 'pemain' yang begitu banyak maka persainganpun makin keras untuk meningkatkan jumlah kunjungan tamu ke hotel. Dengan jumlah kamar yang mencapai 2.354 buah (34%) dari jumlah kamar pada hotel bintang di Jawa Timur yang berjumlah 6.912 kamar serta penyerapan tenaga kerja mencapai 40% (3.204 orang) dari jumlah tenaga kerja yang tertampung pada hotel bintang di Jawa Timur sebesar 9.073 orang (BPS Propinsi Jawa Timur, 2001), maka dapat dikatakan perubahan dan tekanan lingkungan yang dramatis pada hotel bintang di Jawa Timur sebagian besar mengenai hotel bintang tiga. Untuk melihat perkembangan tingkat penghunian kamar pada hotel bintang tiga dapat disimak tabel berikut :

Tabel 1.10. PERKEMBANGAN TINGKAT PENGHUNIAN KAMAR (TPK) PADA HOTEL BINTANG TIGA DI JAWA TIMUR TAHUN 1996 - 2000

1996	54,69	
1997	56,05	2,4%
1998	40,13	-28,4%
1999	46,25	15,3%
2000	48,14	4 %

Sumber : Tingkat Penghunian Kamar Akomodasi Jawa Timur, BPS Jawa Timur tahun 1996 – 2001.

Dari Tabel 1.10. jelas terlihat betapa tingkat okupansi pada tahun 1998 merosot cukup signifikan yaitu ditandai dengan tingkat pertumbuhan minus 28,4% dan rata-rata pertumbuhannya adalah minus 1,67%. Dengan melihat gambaran dari

kinerja hotel bintang tiga dalam menarik tamu untuk menginap yang masih jauh dari kapasitas kamar yang tersedia, menunjukkan bahwa industri perhotelan –khususnya hotel bintang tiga di Jawa Timur—mendapatkan tekanan lingkungan yang cukup berat.

Untuk tetap mampu bertahan hidup, dengan cara mempertahankan kinerja perusahaan atau bahkan jika mungkin meningkatkannya diperlukan langkah-langkah perubahan yang berarti. Hingga kini, usaha perubahan besar-besaran telah membantu sebagian besar organisasi untuk beradaptasi secara signifikan terhadap kondisi - kondisi yang selalu berubah telah meningkatkan daya saing terhadap perusahaan lainnya dan telah menempatkan sebagian organisasi untuk memiliki masa depan yang lebih baik (Kotter, 1997: 4). Hancurnya perusahaan akibat ketidakmampuan menangkap sinyal perubahan seakan mendapat justifikasi ketika Collins dan Porras (1994:8) dari Stanford University membeberkan hasil penelitiannya terhadap 700 perusahaan besar di Amerika sepanjang tahun 1988 – 1994. Perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan hidup dan berusia lama, rata-rata sensitif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Mereka selalu merubah diri mendahului perubahan, sehingga ketika terjadi gejala eksternal, struktur internal perusahaan mampu menyesuaikan diri bahkan mampu memanfaatkan perubahan yang terjadi (Usahawan No.05, 1998: 3-4). Dengan bahasa yang lebih sederhana , perusahaan-perusahaan tersebut mampu membaca, mengidentifikasi dan menangkap sinyal perubahan lebih cepat sehingga tanggap akan konsekuensi yang ditimbulkannya.

Sebagai suatu pendiskripsian atas dinamika yang terjadi di lapangan, tingkat okupansi hotel berbintang di Surabaya selama rentang waktu April 1998 hingga April 1999 rata-rata hotel bintang lima tingkat okupansinya mencapai 31,47 %, hotel bintang empat 42,17 % dan hotel bintang tiga 58,23 %. Selain itu terdapat pergeseran dalam tingkat okupansi pada Hotel yang berbintang sama, misalnya

Hotel Hyatt Regency tahun lalu menduduki urutan kedua, tahun ini melorot ke urutan kelima atau terakhir. Sebaliknya Shangri-La menempati urutan pertama tahun ini padahal tahun 1997 berada di urutan ketiga setelah Sheraton dan Hyatt. Menanggapi data tersebut, pengamat perhotelan yang juga ketua PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) Surabaya, Bagus Supomo mengatakan bahwa hal itu terjadi karena beberapa hotel menerapkan strategi yang monoton, padahal di tengah perubahan dan persaingan yang ketat, manajemen hotel perlu melakukan inovasi dan kreasi yang produktif (Jawa Pos, 22 Mei 1999).

Jelaslah kiranya bahwa Hotel sebagai sebuah organisasi harus terus melakukan inovasi di tengah gencarnya arus perubahan agar tetap mampu mempertahankan kinerjanya atau bahkan meningkatkannya. Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa (Van de Ven, 1986:590-607). Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan pengembangan keunggulan bersaing dan perolehan keuntungan di atas rata-rata, banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (Lengnick-Hall, dalam Hitt, et al., 1997:383). Dalam industri, dimana lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup, inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins, 1990:436).

Walaupun demikian tidak mudah melahirkan ide-ide inovatif, apalagi menerapkannya. Banyak faktor yang mempengaruhi penerapan inovasi organisasional secara efektif. Aspek struktural, budaya dan sumberdaya manusia merupakan karakteristik yang selalu muncul bila peneliti mempelajari organisasi

yang inovatif (Robbins,1996:336). Apa yang dikatakan Robbins ternyata didukung oleh suatu tinjauan menyeluruh atas persoalan inovasi yaitu struktur organik secara positif mempengaruhi inovasi (Damanpour,1991:557). Struktur organik ini lebih rendah dalam diferensiasi vertikal, formalisasi dan sentralisasi, organisasi organik mempermudah fleksibilitas, penyesuaian dan interaksi silang yang membuat penerapan inovasi lebih mudah. Dalam struktur organik juga mendorong terjadinya komunikasi antar unit tinggi, misalnya saja ada komite, satuan tugas, tim silang - fungsional dan mekanisme lain yang mempermudah interaksi melintasi garis-garis departemental (Monge, et al:1992:250-274).

Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins,1996:337), dimana mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsional –teristimewa budaya yang kuat—pada keefektifan suatu organisasi (Miller, 1994:11-38).

Menumbuhkan kreativitas dan menerapkannya dalam bentuk inovasi sebagai respons terhadap tuntutan dan kebutuhan perusahaan atau organisasi agar tetap survive merupakan keharusan pada era dimana lingkungan bisnis berkembang ,

berubah serta bergejolak dengan sangat dinamis, kompleks dan sulit diprediksi. Namun upaya-upaya untuk menumbuhkan dan menerapkan inovasi sering tidak didukung oleh para manajer di perusahaan tersebut. Para manajernya seringkali terperangkap dalam pemikiran bahwa hanya ada satu resep yang benar, memproyeksikan masa lalu ke masa depan, percaya bahwa ancangan lama –yang membawa keberhasilan—masih relevan, menganggap industrinya stabil (Baden-Fuller and Stopford:1996:28). Padahal kemajuan yang sesungguhnya hanya dapat dicapai dengan membuat orang bertindak secara berbeda didalam bisnis, hanya permainan inovatif yang akan berhasil dalam mengubah posisinya secara radikal . Memahami bagaimana membuat inovasi bekerja membutuhkan investasi yang besar dan perubahan pada model mental yang dianut para manajernya (Baden-Fuller and Stopford,1996:89). Dengan demikian , pola pikir, model mental dari manajer yang cenderung mempertahankan status-quo akan mempengaruhi inovasi. Oleh William Davis hal demikian dikatakan sebuah ironi dimana halangan terbesar untuk melakukan inovasi justru datang dari individu yang mempunyai peran besar lebih dahulu dalam melakukan inovasi. Bukannya mereka tak suka atas saran dan tindakan yang lebih baik namun lebih dari itu ada kepentingan tertentu untuk mempertahankan status-quo (Henry and Walker,1991:143). Oleh sebab itu manajer yang dibutuhkan untuk menunjang terjadinya proses inovasi adalah yang mempunyai karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu yang memberi inspirasi dan energi kepada orang lain melalui stimulasi intelektual (Yukl,1994:297; Robbins,1996:337).

Kecenderungan besar dalam aktivitas bisnis dewasa ini adalah kemitraan atau kerjasama, tanpa menghilangkan esensi bisnis itu sendiri yaitu persaingan.

Strategi kemitraan antara sesama pelaku bisnis pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dari setiap perusahaan tanpa ada yang merasa kalah (*win-win solution*). Selain itu, ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan menerapkan strategi kemitraan. Pertama, makin gencarnya tuntutan konsumen terhadap kualitas, waktu penyerahan dan keanekaragaman produk dan jasa. Kedua, tidak ada perusahaan yang mampu menjadi yang terbaik dalam segala hal. Dunia usaha semakin kompleks, sehingga untuk dapat berusaha dan menghasilkan yang terbaik, perusahaan perlu memiliki kompetensi terbaik di bidangnya masing-masing. Ketiga, sifat persaingan bisnis kini berkembang sangat kompleks, suatu perusahaan tak mungkin lagi berbisnis sendiri tanpa kerja sama dengan perusahaan lain (Usahawan,1996:2). Dari model kemitraan itu akan timbul suatu kebutuhan untuk saling memberi dan menerima, melengkapi, tukar pengalaman, transfer pengetahuan dan teknologi serta interaksi proses-proses bisnis lainnya. Penelitian yang dilakukan Goes dan Park (1997:673-696) menunjukkan bahwa *interorganizational link* – terutama pada aspek struktural, institusional dan *resource-based*—mempunyai hubungan yang kuat dengan terjadinya inovasi pelayanan dan teknologi pada industri rumah sakit. Pennings dan Harianto (1992:29-46) mendapatkan bukti bahwa *interorganizational link* memperkuat terjadinya hubungan dengan peningkatan inovasi pelayanan di dunia perbankan. Sementara Saxton (1997:443) membuktikan bahwa reputasi organisasi partner, bekerjasama dalam pengambilan keputusan dengan partner, kesamaan strategi partner berhubungan positif dengan perolehan (*outcomes*) aliansi strategi yaitu *performance* dan *initial satisfaction*. Dengan demikian aliansi strategis mampu mendorong terjadinya inovasi organisasional dan sekaligus juga kinerja organisasi.

Dalam kaitannya dengan apa yang telah diuraikan di atas maka masalah rendahnya kinerja industri perhotelan khususnya bintang tiga di Jawa Timur sebagai akibat lingkungan yang berubah demikian cepat, kompleks dan tak terduga patut mendapatkan kajian lebih jauh. Kalangan perhotelan berpendapat –dan diperkuat dengan tengarai ahli perhotelan—bahwa kurang inovatifnya industri perhotelan dalam menyikapi lingkungan yang berubah dengan cepat menyebabkan kinerja organisasi merosot dengan tajam. Inovasi dalam organisasi merupakan tindakan yang tidak mudah dilakukan, tekanan eksternal saja ternyata tak cukup. Tampaknya membahas secara mendalam inovasi organisasi dalam perspektif internal perusahaan merupakan kajian yang menarik baik dari aspek teoritik maupun praktisnya. Selama ini inovasi organisasi lebih mudah dipahami sebagai respons terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan eksternal agar kinerja organisasi dapat dipertahankan bahkan bila mungkin ditingkatkan. Dari berbagai uraian latar belakang tersebut dalam studi ini disusun judul “Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis, dan Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang Tiga di Jawa Timur”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah dan judul dalam studi ini, disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Struktur Organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?

3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
4. Apakah Aliansi Strategis berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
5. Apakah Struktur Organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
7. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
8. Apakah Aliansi Strategis berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?
9. Apakah Inovasi organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah dan rumusan masalah dalam studi ini, disusun tujuan penelitian sebagai berikut.

1.3.1. Tujuan umum

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis, inovasi organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.

1.3.2. Tujuan khusus

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Struktur Organisasi terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Aliansi Strategis terhadap Inovasi Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Struktur Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Aliansi Strategis terhadap Kinerja Organisasi Hotel berbintang tiga di Jawa Timur.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Inovasi organisasi terhadap Kinerja Organisasi Hotel bintang tiga di Jawa Timur.

1.4. Manfaat

Hasil penelitian ini memberikan manfaat dari aspek teoritis dan dari aspek praktis, sebagaimana uraian berikut :

1.4.1. Manfaat teoritis

1. Penelitian ini memberi kontribusi pada kajian teori organisasi dan memperkuat temuan-temuan terdahulu yang menyatakan bahwa inovasi organisasi mampu dibentuk (dipengaruhi) oleh faktor-faktor struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis.
2. Memberi kontribusi secara teoritis bahwa melakukan inovasi organisasi tidak saja berkaitan dengan “*outward looking*” tetapi ternyata masalah ini jauh lebih banyak menyita orientasi “*inward looking*”. Artinya tanpa dukungan struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis maka inovasi organisasi tidak akan operasional dan fungsional dalam memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kinerja organisasi. Melakukan ide kreatif sekalipun –sebagai dasar adanya tindakan inovasi organisasi—tidak akan lebih berkembang menjadi sesuatu yang nyata dan bermakna dalam bentuk kebijakan apabila tidak didukung oleh faktor-faktor lingkungan internal organisasi.
3. Memberi kontribusi melalui pembuktian hipotesis bahwa Kinerja Organisasi mampu dibentuk oleh faktor-faktor struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis. Hasil ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan kinerja organisasi tak hanya memerlukan dukungan aspek “*software*” misalnya budaya organisasi, kepemimpinan tetapi juga “*hardware*” yaitu struktur organisasi yang mengatur secara formal aktivitas interaksi antar bagian dalam organisasi tersebut. Artinya program peningkatan kinerja organisasi bisa dan layak melalui perbaikan mekanisme

formalnya, strukturnya, sistem dan prosedurnya. Selain itu, melakukan kerja sama yang efektif dengan pihak lain di luar organisasi melalui aliansi strategis untuk memperoleh *economics of scale* mendapatkan apresiasi yang bagus dalam penelitian ini.

4. Memberi kontribusi melalui pembuktian hipotesis bahwa inovasi organisasi yang berjalan efektif akan mendorong terwujudnya kinerja organisasi yang lebih baik. Inovasi organisasi yang efektif juga akan meningkatkan *value added* struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategis dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memberi kontribusi melalui pembuktian hipotesis bahwa sebagai sebuah strategi perusahaan, inovasi organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh struktur organisasi dan bukan sebaliknya. Mungkin struktur sebuah perusahaan demikian menolak perubahan sehingga menghalangi perusahaan mengadopsi strategi yang paling layak dengan situasi tertentu. Struktur dapat menghalangi perusahaan untuk menekuni bidang tertentu dan mengusahakan strategi tertentu.
6. Memberi kontribusi melalui pembuktian hipotesis bahwa budaya organisasi mempengaruhi inovasi organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang dimaksud adalah berkaitan dengan tingkat kesesuaian atau keserasian dengan inovasi organisasi sebagai suatu strategi dan tingkat kesesuaian dengan dinamika lingkungan eksternal perusahaan.

1.4.2. Manfaat praktis

1. Memberi masukan kepada pihak manajemen / praktisi perhotelan bahwa dengan kondisi persaingan yang makin tajam, maka manajemen hotel harus memperhatikan dan menyesuaikan faktor-faktor internal (*inward looking*) yang meliputi struktur organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi guna meningkatkan kemampuannya dalam melakukan inovasi organisasi.
2. Memberi masukan untuk dapat meningkatkan kemampuan melakukan aliansi strategis dengan pihak luar guna mengembangkan kompetensinya. Dimana dalam aliansi strategis diperlukan integrasi antar pribadi dan budaya yang kondusif untuk mengembangkan ketrampilan, pengetahuan dan teknologi baru.

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA