

**PENINGKATAN INOVASI MELALUI EMPOWERMENT DI SURABAYA
PLAZA HOTEL**

ARTIKEL ILMIAH

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pascasarjana**



Oleh:

**GUSTI AYU RELLA MART DD
NIM: 20126110036**

**PROGRAM PASCA SARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2014**

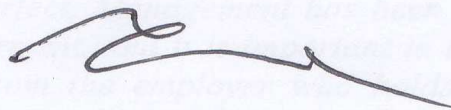
PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Gusti Ayu Rella Mart DD
Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 26 Maret 1976
NIM : 201261136
Program Pendidikan : Pascasarjana (Magister Manajemen)
Judul : Peningkatan Inovasi Melalui Empowerment Di Surabaya Plaza Hotel

Disetujui dan Diterima Baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Tanggal : **18 Nov 2014**



Dr.M. Yusak Anshori, MM

Direktur Program Pascasarjana

Tanggal :



(Dr.Dra.EC.Rr.Iramani, M.Si)

PENINGKATAN INOVASI MELALUI EMPOWERMENT

DI SURABAYA PLAZA HOTEL

Gusti Ayu Rella Mart Diana Dewi

STIE Perbanas Surabaya

Mohamad Yusak Anshori

Universitas Ciputra

E-mail : yusak.anshori@ciputra.ac.id, relamart@gmail.com

Jalan Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118, Indonesia

ABSTRACT

This research was conducted in Surabaya Plaza Hotel which aims to determine the increase in innovation through empowerment. The informants are representative of each - each existing departments, namely 9 departments. The informants who represent the employees is 30 informants, while the 5 informants representing management. Information relating to the innovation and implementation of empowerment derived from direct interviews with all informants, conduct field observations and collecting secondary data on the company. All data collected will be done so that the triangulation can be drawn one conclusion. Results from this study is that the implementation of empowerment at Surabaya Plaza Hotel has been going well although not exactly run 100% perfect. Management has been working to provide full support for the implementation of empowerment, and it is important in the successful implementation of empowerment is a commitment from the employer who holds the attitude control functions, correction and control of internal and external needs of employees.

Key words: Innovation and Empowerment.

PENDAHULUAN

Penerimaan devisa dari wisatawan mancanegara di Indonesia pada Th.2013 mengalami peningkatan 14,11% dibanding estimasi yang ditargetkan. Peningkatan tersebut berpengaruh terhadap sektor pariwisata dan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*) yang bergerak dengan pesat. Meningkatnya dua sektor tersebut nampak pada pertumbuhan berdirinya sejumlah hotel baik di Indonesia maupun di Surabaya dalam skala kecilnya.

Surabaya sebagai kota terbesar kedua dan terletak di dekat kawasan Indonesia Timur, menjadikannya sebagai kota Penghubung di kawasan tersebut. Ditunjang dengan dimilikinya bandara terbesar setelah Jakarta, Surabaya makin ramai sebagai tempat kunjungan wisata, baik dalam negeri maupun manca Negara. Meningkatnya jumlah wisatawan mengakibatkan terjadinya kenaikan terhadap kebutuhan tempat menginap. Hal ini menyebabkan pertumbuhan jumlah Hotel juga mengalami peningkatan secara signifikan, dari Th. 2007 dimana jumlah hotel hanya berjumlah 70, maka pada Th.2013 jum-

lah hotel yang telah beroperasi mencapai 116 hotel.

Berbeda dengan perusahaan industri lain, usaha hotel yang bergerak dibidang jasa ini lebih berfokus pada kemampuan Sumber Daya Manusia sebagai hal utama untuk menilai apakah perusahaan itu berkualitas atau tidak. Menurut Yusak Anshori (2010:2), pada dasarnya hampir semua hotel cenderung memiliki fasilitas sama. Operasional hotel dibedakan salah satunya adalah mengenai kualitas layanan yang dimiliki. Perkembangan kualitas layanan juga mengalami persaingan yang sangat ketat, karena setiap hotel terus mengembangkan sejumlah pelatihan dan inovasi produk yang dimiliki untuk memberikan layanan terbaik untuk kepuasan para tamunya.

Inovasi menjadi sangat penting ketika banyak hotel melakukan hal yang hampir sama dan telah terstandar dalam memberikan pelayanan pada tamu maupun pelanggannya. Inovasi yang merupakan hasil kreatifitas dalam berpikir menghasilkan bentuk produk berupa bentuk layanan, kebijakan atau hasil produksi yang berbeda. Nilai pembeda inilah yang membuat para penikmat jasa layanan merasakan sensasi yang pada akhirnya akan terus dicari dan menjadi nilai jual dalam kancah persaingan bisnis layanan jasa.

Empowerment sebenarnya bukan hal baru bagi Surabaya Plaza Hotel, pemberian *empowerment* pada karyawan telah dilaksanakan sejak Th. 2001. Pelaksanaan *empowerment* saat itu memiliki tujuan bagaimana melayani tamu secara maksimal dan cepat secara waktu. Pada masa antara Th.2001 sampai dengan Th.2011, *empowerment* lebih dijalankan sebagai bentuk semangat baru, belum berpengaruh pada *standard operation procedure* maupun *key performance indicator* karyawan.

Pelaksanaan *empowerment* yang dirasa cukup memberi pengaruh yang positif berupa semangat kerja dan semangat belajar pada karyawan, membuat Prime Plaza menggagas konsep pelaksanaan *empowerment* secara serius. Sehingga pada Th. 2011 Prime Plaza mencanangkan budaya kerja baru, dimana seluruh karyawan diberi wewenang berupa kebebasan mengambil keputusan saat karyawan menghadapi suatu masalah tanpa harus minta persetujuan dari atasannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini memiliki rumusan masalah sebagai berikut: bagaimana penerapan *empowerment* di Surabaya Plaza Hotel? Serta bagaimana *empowerment* dapat meningkatkan inovasi di Surabaya Plaza Hotel?

Adapun tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk menganalisa penerapan *empowerment* di Surabaya Plaza Hotel dan untuk menganalisa peningkatan inovasi melalui *empowerment* di Surabaya Plaza Hotel.

KERANGKA TEORI

Fernandez dan Moldogaziev (2012), melakukan penelitian tentang penggunaan *empowerment* sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan berinovasi pada publik sektor di Amerika. Hasil penelitian tersebut adalah walaupun secara umum pelaksanaan *empowerment* pada karyawan dapat meningkatkan kemampuan berinovasi akan tetapi dalam prakteknya, memiliki efek yang berbeda bahkan mampu menurunkan kemampuan berinovasi.

Studi empiris tentang pencapaian daya saing melalui *empowerment* yang dilakukan oleh Kahreh, Ahmadi dan Hashemi (2011), memperoleh kesimpulan bahwa daya saing positif dipengaruhi oleh adanya *empowerment*. Lebih lanjut juga data

menunjukkan bahwa empowerment juga secara positif berpengaruh terhadap munculnya sikap bertanggung jawab, dorongan berinovasi dan melakukan efisiensi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Chasanah (2008) sangat menarik karena tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *empowerment* dengan kepuasan kerja atau kinerja. Hal ini dikarenakan kurang adanya dukungan dari perusahaan dalam melaksanakan program *empowerment* dan masih memandang kurang pentingnya *empowerment* bagi kemajuan perusahaan. Dalam hal ini budaya organisasilah yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau kinerja.

Penelitian lain dilakukan oleh Ueno (2008), yang meneliti apakah *empowerment* benar-benar merupakan faktor kontributor terhadap kualitas layanan? Hasil penelitian Akiko dikatakan bahwa ada hasil yang berbeda antara karyawan yang bertugas di *front liner* (karyawan yang berhubungan langsung dengan tamu) dan karyawan yang dalam pekerjaannya banyak berhubungan dengan sistem teknologi. Karyawan *front liner* menganggap *empowerment* sebagai sesuatu yang amat penting untuk menghasilkan kualitas layanan yang bagus. Karyawan yang dalam pekerjaannya banyak berhubungan dengan teknologi menganggap *empowerment* tidak terlalu penting karena apa yang dilakukan hanya menjalankan sistem saja.

Ongori dan Shunda (2008), melakukan penelitian tentang bagaimana mengelola *empowerment* yang telah dilakukan oleh karyawan. Hasil penelitian Ongori dan Shunda dikatakan bahwa *empowerment* dapat terlaksana jika antara manajemen dan karyawan bersama-sama memberikan perhatian, menjunjung tinggi dan mendukung pelaksanaan *empowerment*.

Pentingnya *Empowerment*

Semakin banyak lembaga pendidikan sebagai penyedia tenaga siap pakai membuat persainganpun makin ketat, sejumlah sarjana perhotelan tersebar mengisi ruang – ruang di beberapa hotel yang ada di Surabaya. Hal ini tentu saja menimbulkan tantangan tersendiri seperti yang dikatakan Drucker (2007 : 9), Tantangan terbesar satu-satunya yang dihadapi para manajer di negara-negara maju di dunia adalah meningkatkan produktivitas pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*) dan pekerja jasa (*service worker*). Tantangan ini pada akhirnya akan menentukan kinerja kompetitif perusahaan.

Berdasarkan teori kebutuhan dasar yang dikembangkan oleh Maslow dalam Haryanto (2010: 02), bahwa kebutuhan manusia tertinggi adalah pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Dimana kebutuhan aktualisasi diri adalah merupakan kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreatifitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Dalam hal ini aktualisasi diri dilakukan melalui *empowerment* yang ada dalam organisasi, dimana karyawan dapat secara maksimal menggunakan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Terkait dengan pentingnya *empowerment* bagi perusahaan, dipertegas oleh Ongori (2008), yang mengatakan bahwa *empowerment* dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas, *performance*, kepuasan dalam bekerja dan mengurangi tingkat *turn over* karyawan dalam organisasi.

Empowerment yang dilaksanakan oleh karyawan juga dapat meningkatkan kemampuan *multi-skilling* dan perbaikan yang berkelanjutan dalam kualitas kerja dan produktivitas (Glor , 2005: 2).

Penelitian yang dilakukan oleh Jonathan et al (2012), juga menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *empowerment* yang dilakukan oleh karyawan dengan kepuasan tamu. Kedua hubungan ini digambarkan seperti halnya sebuah cermin, jika *empowerment* karyawan cukup bagus, maka kepuasan tamu otomatis juga akan bagus, hal ini berlaku sebaliknya.

Empowerment Sebagai Budaya Kerja

Heathfield (2013: 01) dalam *Empowerment, Definition & Example of Empowerment* mengatakan bahwa pemberian wewenang pada karyawan adalah bentuk yang tepat bagi sebuah manajemen atau organisasi dalam membuat karyawannya melakukan pekerjaan secara bebas, mampu mengontrol sendiri pekerjaannya dan menggunakan seluruh kemampuan dan keahliannya untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan maupun dirinya sendiri.

Permasalahan yang berkaitan dengan *empowerment* dapat terjembatani dengan adanya budaya kerja yang mampu membuat nilai – nilai suatu perusahaan tertanam dalam benak tiap karyawan. Budaya kerja juga mampu menjadi pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Th. 2011 Surabaya Plaza Hotel telah memiliki upaya untuk menjadikan *empowerment* sebagai budaya kerja baru melalui training, penentuan SOP dalam pelaksanaan *empowerment* di lapangan maupun memasukkan *empowerment* sebagai bagian dari *key performance indicator*.

Sehubungan dengan itu Luthans (2010:124) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah, pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan

pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Sutrisno (2010 : 2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Empowerment yang telah menjadi bagian dari budaya kerja akan membuat karyawan menjadi terbiasa dalam pelaksanaan *empowerment* tersebut. Sehingga pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri ini membuat produktifitas karyawan makin tinggi, semangat kerja terpompa dengan budaya kerja tersebut dan tentu saja hal ini menciptakan keuntungan tersendiri bagi perusahaan ketika memiliki karyawan dengan produktifitas tinggi.

Tujuan Empowerment

Ambar (2004 : 52) menjelaskan bahwa tujuan yang ingin dicapai dari *empowerment* adalah untuk membentuk individu dan masyarakat menjadi mandiri. Kemandirian tersebut meliputi kemandirian berpikir, bertindak dan mengendalikan apa yang karyawan lakukan.

Karyawan yang mandiri sebagai partisipan mengindikasikan terbukanya ruang dan kapasitas mengembangkan potensi kreasi, mengontrol lingkungan dan sumber dayanya sendiri, menyelesaikan masalah secara mandiri, dan menentukan proses dalam pekerjaan yang diembannya. Dalam hal ini karyawan ikut berpartisipasi dalam pengembangan organisasinya.

Empowerment atau pemberdayaan adalah usaha melibatkan karyawan dalam arti yang sesungguhnya. Dimana seseorang

diberi wewenang untuk membuat keputusan dalam satu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan dari orang lain seperti yang dikatakan Sadarusman (2004:01), mengartikan *empowerment* sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian Spreitzer yang dikutip oleh Lina Mahardiani (2004) mengatakan bahwa *empowerment* merupakan suatu yang memiliki sudut yang beragam dimana esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain *empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep *empowerment* ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep *empowerment* ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*) yang merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu, kompetensi (*competence*) merupakan kepercayaan individu akan kemampuan dalam melakukan aktivitas dengan menggunakan keahlian yang dimiliki oleh masing – masing individu, pendeterminasian diri (*self determination*) merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan, dan pengaruh (*impact*) yaitu kondisi dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan, baik strategik maupun administratif.

Inovasi

Inovasi dapat menciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Sebagian be-

sar definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru sedangkan istilah ‘baru’ dijelaskan dalam Helmi (2004) bukan berarti original tetapi lebih ke *newness* (kebaruan).

Galavotti *et al* (2008:318), menyatakan dalam penelitiannya bahwa ketika perusahaan berharap inovasi ini bisa terimplikasi dengan baik, maka dua hal penting yang harus dilakukan adalah dengan *modeling* yaitu cara menunjukkan bagaimana sebuah inovasi ini diterapkan di lapangan. Selanjutnya adalah dengan cara *reinforcement*, yaitu memberikan dukungan atas usaha yang telah dilakukan untuk mengimplementasikan inovasi.

Anshori (2012:126) dalam bukunya mengatakan bahwa inovasi adalah merupakan penjumlahan antara pertanyaan *Why* (mengapa) dan *How* (bagaimana). Sedangkan O’regan dan Gobadhian (2005) berpendapat bahwa ide baru yang tak memiliki nilai tambah bagi perusahaan tidak bisa disebut sebagai inovasi. Inovasi merupakan aplikasi dari ide – ide yang baru bagi perusahaan untuk memberikan nilai tambah baik secara langsung pada perusahaan atau secara tidak langsung pada konsumen. Nilai tambah tersebut bisa melekat pada produk, proses, manajemen atau system pemasaran bahkan cara kerja yang dilakukan oleh karyawan.

Hubungan Antara Inovasi Dan Empowerment

Berdasarkan pada apa yang telah dibahas diatas bahwa inovasi merupakan sesuatu yang baru atau dianggap baru oleh individu dan anggota sistem sosial. Inovasi yang dimaksud disini adalah merupakan hasil dari diberikannya bentuk kekuasaan atau wewenang. Jika sebelumnya seorang individu hanyalah individu pasif dalam suatu organisasi, kemudian diberi kesempatan untuk menjadi aktif berperan serta mengemu-

kakan ide dan pendapatnya, maka selanjutnya bisa menjadi sejajar dengan individu lainnya.

Menurut Ohmer (2007), partisipasi karyawan adalah keterlibatan individu secara aktif dalam mengubah kondisi-kondisi yang problematik dalam suatu organisasi dan berpengaruh pada kebijakan serta program-program yang mempengaruhi kualitas hidup mereka.

Hubungan antara *empowerment* terhadap inovasi terjadi karena *empowerment* memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri dan menciptakan kreatifitas baru yang sebelumnya tidak pernah ada. Karena itu, inovasi direfleksikan sebagai serangkaian perilaku yang mempertanyakan kegunaan dari *empowerment* yang dilakukan oleh perusahaan.

Hal penting yang harus diingat, berdasarkan apa yang dikatakan oleh Fernandez dan Moldogaziev (2012), bahwa pemberdayaan karyawan adalah salah satu pendekatan yang bisa dilakukan oleh manajemen dalam menumbuhkan empat hal penting yaitu: menyediakan informasi tentang tujuan dan performa, menawarkan penghargaan berdasarkan kinerja, menyediakan ases pekerjaan berbasis pengetahuan dan keahlian, pengambilan keputusan sendiri dapat merubah proses bekerja.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Jenis penelitian adalah studi kasus, seperti yang dikatakan oleh Yin (2009:4), bahwa kebutuhan akan studi kasus melampaui keinginan untuk memahami fenomena sosial yang kompleks. Studi kasus juga memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata.

Batasan penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisa tentang peningkatan inovasi melalui *empowerment*. Sehingga informasi yang digali dalam penelitian ini fokus pada praktek pelaksanaan *empowerment* dan inovasi yang ada di Surabaya Plaza Hotel.

Subyek dari penelitian ini adalah karyawan dan jajaran manajemen di Surabaya Plaza Hotel, sedangkan sebagai informan adalah karyawan dari masing-masing departemen yang ada di Surabaya Plaza Hotel, para *Departemen Head* dan level yang dibawahnya sesuai dengan kriteria. Departemen yang ada di Surabaya Plaza Hotel itu diantaranya adalah, *House Keeping, Food And Beverage Service, Food And Beverage Product, Front Office, Sales And Marketing, Accounting, Health Club, Engineering, Human Resources And General Affair*.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara ditujukan pada karyawan yang mewakili masing-masing departemen (diambil tiga karyawan pada tiap departemen) dan perwakilan manajemen. Data sekunder diperoleh melalui literatur, dokumen perusahaan dan sumber informasi lainnya.

Prosedur Pengumpulan Data

Observasi dilakukan dengan keberadaan peneliti pada jam kerja perusahaan. Data sekunder diperoleh melalui *desk review* literatur dan dokumen perusahaan. Wawancara terstruktur yang mengacu pada dimensi *empowerment* dalam Lina Mahardiani (2006), terdiri dari: proses *empowerment* dalam mencapai *Sense Of Meaning*, proses *empowerment* dalam mencapai *Sense Of Competence*, proses *empowerment* dalam mencapai *Sense Of Determination*, proses

empowerment dalam mencapai *Sense Of Impact*.

Dimensi inovasi yang menjadi panduan pengambilan data melalui wawancara terstruktur, antara lain: kemampuan kreativitas dalam inovasi, kemampuan diplomasi dalam inovasi, proses yang menunjukkan kemampuan menjual pada level individu dan organisasi. Wawancara dan observasi dilakukan untuk mengidentifikasi penerapan *empowerment* dan inovasi pada industri *hospitality*.

Tahapan – Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan langsung dilapangan, rumusan masalah ditemukan di lapangan, data merupakan sumber teori dan berkembang di lapangan. Melihat proses ini, maka peneliti akan menggunakan desain *Grounded Research*, seperti yang dikatakan M Burhan Bungin (2010: 72). Proses pelaksanaan penelitian terdiri dari proses berikut ini:

1. **Observasi Pendahuluan**, dimana akan dilakukan upaya untuk mengumpulkan tema-tema pokok penelitian, menemukan *gatekeepers*, atau orang-orang yang mampu memberikan informasi dan data penting lalu menemukan gambaran umum tentang alur penelitian.
2. **Pengumpulan Data**, pada tahapan ini peneliti akan menemukan informan, melakukan observasi dan wawancara serta membuat catatan harian secara terus menerus dan menggunakan triangulasi untuk menemukan kebenaran data. Instrumen yang digunakan dalam tahapan ini adalah peneliti, *tape recorder* dan kamera foto.
3. **Pengumpulan Data Lanjutan**. Tahap ini dilakukan untuk merevisi draft laporan penelitian, menemukan kekurangan data dan informasi, membuang informasi yang tidak penting, terus me-

nerus menggunakan triangulasi dan mengembangkan draft laporan menjadi rancangan laporan akhir .

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Seluruh hasil wawancara yang terkumpul akan dianalisa dan ditriangulasikan dengan hasil observasi, dokumentasi yang ada juga dengan teori yang berkaitan dengan hasil analisa. Cara yang digunakan dalam triangulasi seperti yang dikatakan Nusa Putra (2012:189) adalah melalui wawancara, pengamatan dan analisis dokumen.

Metode triangulasi dilakukan dengan mengecek derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, antara lain: mengecek apakah informasi yang didapat dari wawancara sama dengan observasi, dan sebaliknya, mengecek apakah hasil wawancara dan observasi sama dengan dokumentasi lalu mengecek apakah hasil wawancara sesuai dengan teori yang ada.

Proses pelacakan dan pengaturan data, seperti transkripsi-transkripsi wawancara, catatan lapangan dan bahan lain pada masa penelitian (pengumpulan data) setelah pengumpulan datanya dengan menggunakan catatan, rekaman, video, dan standard inti wawancara yang dikembangkan. Hasil dari proses pengumpulan data tersebut kemudian dikumpulkan dan dianalisa.

Penelitian ini menggunakan *Grounded Theory*, maka menurut Totok Mardikanto (2010: 246), langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisa data *Grounded Theory* adalah: mengorganisir data, membaca keseluruhan informasi dan memberi kode, *Open Coding* (peneliti membentuk kategori informasi tentang peristiwa yang dipelajari), *Axial Coding* (peneliti mengidentifikasi peristiwa), *Selective Coding* (peneliti mengidentifikasi suatu jalan cerita).

Manifestasi *Empowerment* Dalam *Sense Of Meaning*

Implementasi *empowerment* melalui *sense of meaning* telah ada dalam mayoritas karyawan di Surabaya Plaza Hotel, hanya saja perlu diperhatikan masalah adanya perasaan tidak berkembang yang dirasakan oleh karyawan yang telah bekerja belasan tahun di posisi yang sama dan masalah yang dialami berkaitan dengan peralatan kerja yang kurang memadai.

Pengamatan dilapangan menunjukkan bahwa karyawan sebagian besar telah memahami *empowerment* yang merupakan wewenang yang diberikan oleh manajemen bagi seluruh karyawan untuk secara bebas bisa mengambil keputusan sendiri saat menghadapi masalah di lapangan. Pemahaman *empowerment* ini dapat dilihat juga dari hasil tanya jawab ditempat tentang pemahaman *empowerment* secara random pada karyawan yang ada. Sedang dari dokumen didapatkan adanya training *I-improve* dan *Prime Talk* dari manajemen untuk seluruh karyawan.

Hal ini tentu secara teori telah sesuai dengan aspek *sense of meaning* seperti yang dikatakan Spreitzer dalam Lina (2006), yakni merefleksikan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu. Dimana karyawan telah mampu membuat standar yang diberlakukan secara individu untuk mencapai target dari apa yang dilakukan.

Disisi lain, adanya motivasi mampu membuat orang melakukan aktivitas karena seseorang dapat menemukan hal yang menarik untuk dilakukan dan tindakan spontan yang menyenangkan dari aktivitas tersebut seperti penelitian yang dilakukan oleh Gagne & Deci (2005: 332). Dalam hal ini motivasi yang cukup memiliki arti bagi karyawan adalah diberikannya *empowerment* yang membuat karyawan merasa memiliki

arti lebih karena diberi kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dan terlibat langsung dalam penyelesaian masalah.

Manifestasi *Empowerment* Dalam *Sense Of Competence*

Implementasi *empowerment* telah tampak melalui *sense of competence*, dimana karyawan telah memiliki kepercayaan akan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan aktifitas dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dalam pelaksanaan tugas sehari - hari, budaya pelaksanaan *empowerment* telah tampak dari adanya upaya seluruh lini karyawan untuk menyelesaikan segala permasalahan tanpa bertanya pada atasan.

Ongori (2008), mengatakan bahwa *empowerment* dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan produktifitas, *performance*, kepuasan dalam bekerja dan mengurangi tingkat *turn over* karyawan dalam organisasi. Secara tidak langsung kepuasan dalam bekerja mendorong karyawan dalam memaksimalkan kemampuan dan kreatifitas yang dimiliki. Selain itu, kepuasan dalam bekerja juga menyebabkan karyawan lebih loyal pada perusahaan dan menghambat *turn over*.

Empowerment yang dilaksanakan oleh karyawan juga dapat meningkatkan kemampuan *multi-skilling* dan perbaikan yang berkelanjutan dalam kualitas kerja dan produktifitas (Glor , 2005: 2). Adanya *empowerment* sangat memungkinkan bagi karyawan memiliki kemampuan lebih.

Manifestasi *Empowerment* Dalam *Sense Of Determination*

Bahwa implementasi *empowerment* melalui *sense of determination* telah tampak di Surabaya Plaza Hotel, dimana pihak karyawan merasa bebas untuk melaksanakan *empowerment* dan pihak manajemen membe-

rikan dukungan dalam pelaksanaan di lapangan.

Sense of determination bisa dibuktikan dengan tidak adanya data diberikannya *warning letter* atau *punishment* yang diberikan oleh manajemen pada karyawan yang melakukan kesalahan dalam pelaksanaan *empowerment*. Manajemen juga memberikan panduan yang jelas untuk pelaksanaan *empowerment* melalui *Solution Space* yang dipasang di masing-masing departemen dan juga adanya *Task List Task breakdown* sebagai panduan agar karyawan bisa melakukan tugas dengan benar. Selain itu tata cara pengambilan keputusan juga diajarkan dengan adanya PKL yaitu Putuskan Kerjakan dan Laporkan.

Glor (2005) dalam penelitiannya mengatakan bahwa dengan adanya *empowerment*, secara psikologis merubah cara pikir, cara pandang dan membuat pilihan. Tiga aspek yang sangat penting yang dapat dihasilkan dari *empowerment*, yakni: *intens*, *choice* dan *process*.

Manifestasi Empowerment Dalam Sense Of Impact

Dari hasil triangulasi didapat kesimpulan bahwa manfaat positif dari pelaksanaan *empowerment* ini sudah dirasakan oleh karyawan di Surabaya Plaza hotel, akan tetapi masih ada hambatan yang dirasakan diantaranya adalah kurangnya keberanian, kemampuan dan dukungan atau *support* dari atasan.

Manfaat secara tim yang dirasakan dengan adanya *empowerment* ini bisa dilihat dari adanya *Prime Improver Team*, tim penyelesaian masalah berkaitan dengan pelaksanaan *empowerment*, adanya *sharing knowledge* lintas departemen untuk membuka wawasan berkaitan dengan departemen atau pekerjaan lain dan juga tim gabungan untuk keselamatan hotel dengan *Fire Brigade*.

Hal ini seperti yang dikatakan oleh Fetterman (2002) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa *empowerment* membuat seseorang berpikir tentang dirinya, orang-orang disekitarnya dan lingkungannya. *Empowerment* membuat orang-orang tersebut melakukan sesuatu, bukan hanya perorangan tapi melakukan sesuatu atas nama komunitas. Artinya, *empowerment* itu mampu membangun sebuah ikatan yang cukup kuat walaupun tanpa disadari.

57% informan merasakan adanya hambatan dalam melaksanakan *empowerment*, hambatan tersebut diantaranya adalah karena kurangnya keberanian, kemampuan dan dukungan atau *support* dari atasan. Berkaitan dengan masalah ini, Fatahul (2012) mengatakan dalam hasil penelitiannya, bahwa *empowerment* harus dibarengi dan didukung dengan suatu sistem kontrol (*levers of Control*) untuk mengarahkan kreatifitas tersebut pada tujuan organisasi.

Kemampuan Kreatifitas Dalam Inovasi

Dari hasil wawancara didapat kesimpulan bahwa 90% informan memiliki produk inovasi yang telah dikonstruksi. Ragam inovasi yang dihasilkan oleh karyawan meliputi inovasi yang bersifat inovasi strategik, inovasi teknologi dan inovasi administrasi. Karyawan menghadapi beberapa hambatan untuk mengembangkan inovasi berkaitan dengan kemampuan dan motivasi juga *support* dari perusahaan untuk melakukan inovasi.

Dari wawancara, hampir seluruh informan juga menjelaskan inovasi apa saja yang telah mereka buat. Hasil inovasi yang dikonstruksikan beragam sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki. Menilik pada penelitian yang dilakukan oleh Lin dan Chen (2007) Inovasi dibagi menjadi empat, yaitu inovasi teknologi (mengenalkan perubahan produk atau layanan) dan inovasi pemasaran (termasuk merek baru, pasar baru, dan cara penjualan baru), inovasi administrasi (peru-

bahan struktur dan proses organisasi), inovasi strategik (berfokus pada upaya menghasilkan strategik yang berkelanjutan).

Kemampuan Diplomasi Dalam Inovasi

Hasil wawancara menyatakan bahwa 93% informan memiliki cara yang mudah untuk mengkomunikasikan ide atau inovasi yang dimilikinya. 90% informan menyatakan bahwa ide atau inovasinya telah diimplementasikan oleh manajemen. Manajemen sendiri mengungkapkan bahwa direalisasikan atau tidaknya sebuah ide tidak berkaitan dengan kemampuan diplomasi seseorang melainkan berdasarkan kualitas ide atau inovasi itu sendiri.

Dari hasil observasi, tampak bahwa karyawan bebas mengeluarkan pendapat, ide, masukan atau inovasi melalui beberapa media yang ada misalnya melalui briefing, *general meeting*, *Employee of The Month*, Supervisor of The Quarter maupun disampaikan langsung pada atasan atau rekan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jens O. Meissner dan Martin Sprenger (2010) mendapatkan kesimpulan bahwa seseorang yang inovatif tidak hanya dibutuhkan kemampuan kreatifitas saja, tetapi juga dibutuhkan kemampuan diplomasi dan kemampuan menjual.

Kemampuan Menjual Dalam Inovasi

Dari hasil wawancara yang dilakukan pada pihak manajemen, didapati 80% informan menyatakan bahwa kemampuan menjual karyawan berkaitan dengan inovasi yang diciptakan masih belum ada, bahwa hasil inovasi hanya sebatas menghasilkan sistem kerja dan upaya penghematan. Informan yang mewakili manajemen juga menyebutkan hal yang cukup masuk akal yang menyebabkan sebuah inovasi tidak bisa dilaksanakan, misalnya munculnya biaya besar, munculnya masalah baru dan tidak aman untuk dilakukan.

Perusahaan sendiri memandang inovasi lebih pada nilai tambah yang bisa diberikan oleh inovasi tersebut. Seperti yang dikatakan oleh O'regan dan Gobadhian (2005) bahwa ide baru yang tak memiliki nilai tambah bagi perusahaan tidak bisa disebut sebagai inovasi.

Model Pelaksanaan Empowerment Di Hotel

Dari hasil triangulasi, pada akhirnya dapat diambil satu kesimpulan model pelaksanaan *empowerment* yang bisa dilakukan di hotel lain. *Empowerment* yang merupakan inti terciptanya kepuasan pelanggan tersebut menuntut adanya tanggung jawab personal dari seluruh karyawan yang ada.

Tanggung jawab karyawan dalam pelaksanaan *empowerment* tidak hanya menuntut karyawan untuk wajib melakukan pekerjaannya dengan baik, tetapi juga harus mampu mengambil keputusan dengan cepat sebagai upaya untuk mengatasi segala permasalahan secara mandiri.

Beberapa alat yang bisa digunakan agar karyawan mampu melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan baik adalah menggunakan:

1. *Job description* yang merupakan daftar pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan.
2. SOP (*Standard Operational Procedure*), berupa aturan baku yang telah terstandar dalam melakukan pekerjaan.
3. KPI (*Key Performance Indikator*) sebagai penilaian kerja,
4. Training: yang berkaitan dengan bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan baik dan benar
5. Evaluasi: sebagai bentuk kontrol atas apa yang telah dilakukan.

Karyawan yang telah melaksanakan kewajiban pekerjaan dengan melakukan yang terbaik tidak hanya bisa menghasilkan

pekerjaan sesuai dengan target, tapi juga hasilnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

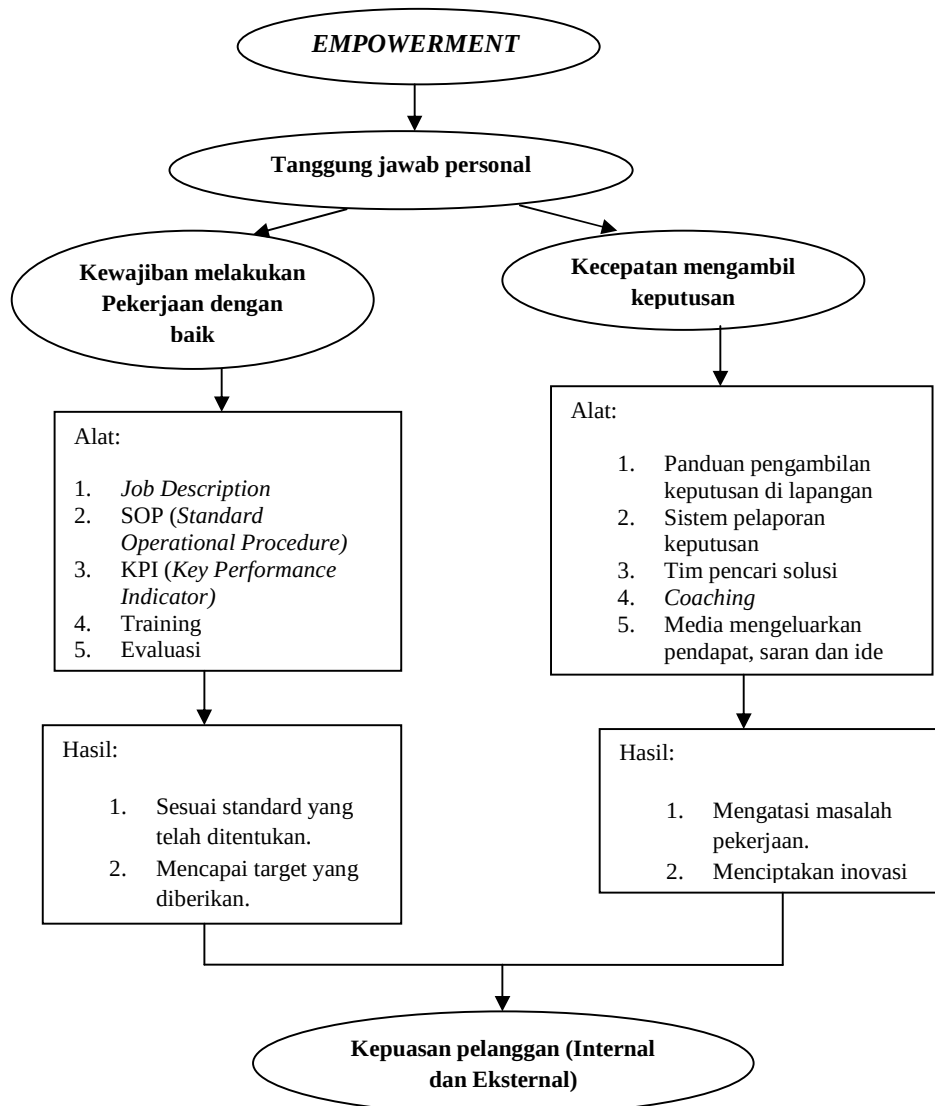
Beberapa alat yang bisa digunakan agar karyawan memiliki kemampuan membuat keputusan dengan cepat saat berada di lapangan, adalah:

1. Manajemen harus menentukan panduan secara jelas tentang pengambilan keputusan di lapangan.
2. Manajemen harus merancang sistem pelaporan keputusan yang telah dibuat oleh karyawan untuk menghindari adanya informasi yang hilang atau kesalahan dalam berkomunikasi.
3. Dibentuk tim pencari solusi yang siap membantu pada saat terjadi masalah secara berulang dan melibatkan lebih dari satu departemen. Hal ini untuk mencari akar permasalahan dan menghindari kesalahan yang sama berulang kembali.
4. Dilakukan *coaching* atau pengarahan setelah karyawan berani melakukan aksi pengambilan keputusan di lapangan. *Coaching* diberikan agar karyawan mampu membuat keputusan yang lebih baik di masa yang akan datang.
5. Evaluasi dilakukan untuk melihat pengaruh hasil keputusan secara global dan sebagai bentuk kontrol di lapangan.

Pemberian wewenang pada karyawan untuk berani mengambil keputusan di lapangan tanpa adanya ketergantungan pada atasan atau orang lain tak hanya membuat karyawan mampu menyelesaikan masalah di lapangan saja. Kondisi dimana karyawan harus mampu mengambil keputusan dalam mengatasi permasalahan berkaitan dengan pekerjaan juga mendorong karyawan untuk menciptakan inovasi – inovasi baru.

Adanya pencapaian target serta pencapaian standar hasil pekerjaan dan

kemampuan mengatasi masalah serta terciptanya inovasi – inovasi baru dalam pekerjaan diharapkan mampu menciptakan kepuasan pelanggan atau tamu. Ada dua macam pelanggan atau tamu yang harus diperhatikan adalah tamu eksternal dan tamu internal. Tamu eksternal adalah tamu atau pelanggan dari luar sedangkan tamu internal adalah karyawan itu sendiri. Kepuasan karyawan disini sangat penting untuk menciptakan suasana yang positif dan menyenangkan, dalam hal ini masing – masing karyawan memiliki tanggung jawab atas kepuasan tamu dan seluruh karyawan.



SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN KETERBATASAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan *empowerment* di Surabaya Plaza Hotel telah berjalan dengan baik meskipun tidak bisa dikatakan berjalan 100% sempurna. Manajemen telah berupaya memberikan dukungan penuh demi terlaksananya *empowerment*, dan hal penting dalam keberhasilan pelaksanaan

empowerment adalah komitmen sikap dari atasan yang memegang fungsi kontrol, koreksi dan kendali terhadap kebutuhan internal dan eksternal karyawan.

Implementasi *empowerment* telah tampak melalui empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*) dimana merupakan nilai tujuan pekerjaan, kompetensi (*competence*) yang merupakan kepercayaan individu akan kemampuan yang dimiliki, pendeterminasian diri (*self determination*) merupakan suatu perasaan

memiliki pilihan dalam melakukan pekerjaan, dan pengaruh (*impact*) yang merupakan kondisi dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik maupun administratif.

Sejak diterapkannya *empowerment* secara serentak juga telah banyak memunculkan inovasi baru dari seluruh lapisan karyawan, dimana sebelumnya inovasi yang muncul terbatas pada inovasi yang bersifat strategis dan cenderung merupakan hasil inovasi level manajemen. Inovasi yang diciptakan oleh karyawan lebih banyak berkaitan dengan sistem kerja dan upaya penghematan. Kemampuan karyawan berkaitan dengan kreatifitas yang dimiliki dalam menciptakan inovasi telah terbukti dengan banyaknya inovasi yang muncul baik itu yang bersifat inovasi strategik, administrasi maupun teknologi.

Beberapa keterbatasan yang dialami dalam melakukan penelitian ini diantaranya adalah adanya keterbatasan waktu, perbedaan pemahaman dalam mencerna pertanyaan dan tidak semua peristiwa di operasional didokumentasikan secara administratif atau dicatat sehingga peneliti kekurangan data sekunder, misalnya catatan *komplain* atau *report* pelaksanaan *empowerment* dari seluruh departemen.

Saran dari hasil penelitian ini bagi Surabaya Plaza Hotel adalah, perlu adanya komitmen sikap secara serentak untuk mendukung *empowerment* terutama pada level *Supervisor* dan *Manager* yang memegang fungsi kontrol dan kendali. Dukungan dari manajemen yang diharapkan meliputi *training skill* (untuk menambah kemampuan karyawan), *training motivasi* (agar karyawan memiliki keberanian dan semangat untuk melakukan *empowerment*), penyediaan kelengkapan alat kerja dan fasilitas tamu yang memenuhi syarat agar karyawan bekerja dengan penuh percaya diri

dan bersemangat. Dukungan lain adalah dengan mentaati aturan pelaksanaan *empowerment* yang telah ditentukan (tidak memberikan *punishment* dalam bentuk apapun dan obyektif dalam bersikap).

Manajemen perlu tetap menjaga suasana yang kondusif untuk karyawan tetap merasa bebas dalam mengajukan inovasi baru, memberikan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan inovasi bagi karyawan, mempertahankan dan meningkatkan penyediaan media bagi karyawan untuk mengungkapkan ide dan inovasi bagi pengembangan hotel. Kedepan, manajemen harus mengupayakan pengembangan bentuk inovasi yang tidak hanya berkaitan dengan sistem kerja dan penghematan saja tetapi mengarah pada inovasi yang memiliki *market sensibility* atau inovasi dengan kemampuan menjual yang diharapkan jadi alat untuk menghadapi persaingan yang ketat di dunia perhotelan.

Peneliti lain bisa mengembangkan lagi alasan berkembangnya inovasi, karena tumbuhnya inovasi dalam organisasi bisa jadi disebabkan oleh alasan lain yang belum tentu dikarenakan adanya *empowerment* yang dilakukan oleh manajemen.

DAFTAR RUJUKAN

- Ambar Teguh Sulistiyani, 2004, *Kemitraan Dan Model – Model Pemberdayaan*, Yogyakarta: Gava Media.
- Drucker, Peter F., 2007, “*Classic Drucker*”, BIP Kelompok Gramedia.
- Fatahul Rahman., 2012. “Control In Age Of Empowerment”. *Jurnal Eksis*. Vol. 8.
- Fernandez Sergio dan Moldogaziev Tima. 2012, *Using Employee Empowerment To Encourage Innovative Behavior In The Public Sector*, Oxford University Press.

- Fetterman, David M., 2002. "Empowerment Evaluation: Building Communities of Practice and a Culture of Learning". *American Journal Of Community Psychology*, Vol.30, February 2002.
- Gagne Marylene & Deci Edward L., 2005. "Self Determination Theory And Work Motivation". *Journal of Organizational Behavior*, Wiley Online Library.
- Galavotti Christine., Kuhlman Anne K. Sebert., Kraft Joan Marie., Harford Nicola., Petraglia Joseph., 2008. "From Innovation To Implementation : The Long an Winding Road". SpringerScience + Business Media, LLC.
- Glor, Eleanor D., 2005. "About Empowerment". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 10 (1), 2005.
- Haryanto. 2010. *Biografi Abraham Marslow Dan Teorinya*, (Online). (belajarpsikologi.com), diakses 26 Desember 2013.
- Helmi, Avin Fadilla. 2012. Innovation and Innovative Behavior, (Online). Available: elisa1.ugm.ac.id/.../avinpsi/.../modul%20kuliah%208, 2012.
- Jonathan, Vem Linus & Johnmark, Dakung Reuel, 2012. The Impact of Employee Empowerment on Customer Satisfaction In The Nigerian Service Organization (A Study Of Some Selected Hotels In Jos, Plateau State). *International Journal Res Rev*, October 2012/ Vol. 04 (19).
- Kahreh Mohammad Safari, Ahmadi Heidar dan Hashemi Asgar 2011, "Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employee : An Empirical Study". *Far East Research Centre*, Vol.3.
- Lin, C. Yeh-Yun, and M. Yi-Ching Chen, 2007. Does innovation Lead To Performance? An Empirical Study Of SMEs in Taiwan. *Management Research News*. Vol. 30. No. 2, pp. 155-132.
- Lina Mahardiani, 2004, "Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan di RS Roemani Semarang". Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen UNDIP (tidak dipublikasikan).
- Luthan, Fred, 2010, *Perilaku Organisasi*, Andi : Yogyakarta.
- M Burhan Bungin, Prof. Dr. H. S. Sos., M. Si., *Penelitian Kualitatif*, Jakarta – Indonesia, Kencana Prenada Media Group.
- Meissner Jens O and Sprenger Martin, 2010. "Mixing Methods in Innovation Research: Studying the Process – Culture – Link in Innovation Management", *Forum Qualitative Social Research*, Vol.11, No.3, Art. 13, (September).
- Nur Chasanah, 2008, *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Nusa Putra, S.Fil., M. Pd., 2012, *Penelitian Kualitatif : Proses dan Aplikasi*. Jakarta: Indeks

- Ongori H dan Shunda J.P.W., 2008. "Managing Behind The Scenes : Employee Empowerment". *The International Journal Of Applied Economics And Finance*.
- Ohmer, Mary L, 2007. "Citizen Participation In Neighborhood Organizations and its Relationship to Volunteers Self – and collective Efficacy and Sense Of Community". *Social Work Research*, Vol. 31.
- O'Regan, Nicholas and A. Ghobadian, 2005. Innovation in SMEs: The Impact Of Strategic Orientation An Enviromental Perceptions. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. Vol.54. No.2, pp. 81-97.
- Sadarusman, Eka, 2004, "Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan". *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, No.2.
- Heathfield, Susan M 2013. *Empowerment, Definition & Example of Empowerment*. About Human Resources.Com
- Sutrisno Edy, 2010, *Budaya Organisasi*, Jakarta:Kencana Prenada Group Media.
- Totok Mardikanto, 2011, *Metoda Penelitian Dan Evaluasi Pemberdayaan Masyarakat*, Surakarta – Jawa Tengah Indonesia, Program Studi Penyuluhan Dan Pembangunan/Pemberdayaan Masyarakat, UNS – Solo.
- Ueno Akiko., 2008. "Is Empowerment Really A Contributor Factor To Service Quality". *The Service Industries Journal* Vol.28.
- Yin,Robert K., 2009, *Studi Kasus, Desain Dan Metode*, Rajawali Pers.
- Yusak Anshori. 2010, *Manajemen Strategi Hotel*, Surabaya: ITS Press.
- _____, (2010). *Tourism Board, Strategi Promosi Pariwisata daerah*.
- _____, 2012. *Manajemen Strategi Hotel*. Cetakan kedua, Surabaya: ITS Press
- Website Pemerintah Kota Surabaya, Daftar Nama Dan Lamat Hotel Di Surabaya (online) (<http://www.surabaya.go.id/dinamis/?id=1301>, diakses Tgl 25 Juni 2014)