

Peningkatan Inovasi melalui *Empowerment* sebagai Penerapan *Entrepreneurship*

Gusti Ayu Rella Mart Diana Dewi

Magister Manajemen STIE Perbanas Surabaya
Jalan Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118
E-mail: relamart@gmail.com

Mohamad Yusak Anshori

Fakultas Bisnis, Universitas Ciputra
UC Town, Citraland Surabaya 60219
E-mail: yusak.anshori@ciputra.ac.id

Abstract: This research was conducted at Surabaya Plaza Hotel (SPH) which aims to determine the increase of innovation through the empowerment. The informants are representative of each department in the hotel, there are nine departments. The informants who represent the employees are 30 informants, while the five informants representing the management. Information relating to the innovation and implementation of empowerment derived from direct interviews with all informants, conduct field observations and collecting secondary data in the company. All data collected be cross checked by the triangulation. The results of this research shows that the implementation of the empowerment at Surabaya Plaza Hotel has not 100% going well. Management has been working to provide full support for the implementation of empowerment. The successful implementation of empowerment depend on the commitment of the management who holds the attitude control functions, correction and control of internal and external needs of employees.

Keywords: *innovation, empowerment, decision making*

Abstrak: Penelitian ini dilakukan di Surabaya Plaza Hotel (SPH) dengan tujuan untuk menentukan peningkatan inovasi melalui *empowerment*. Para informan terdiri dari perwakilan dari masing-masing departemen di hotel di mana jumlah totalnya ada sembilan departemen. Informan yang mewakili karyawan berjumlah 30 orang, sedangkan yang mewakili manajemen ada lima orang. Informasi yang berkaitan dengan inovasi dan pelaksanaan *empowerment* diperoleh dari wawancara langsung dengan semua informan, mengadakan observasi di lapangan dan mengumpulkan data sekunder dari perusahaan (hotel). Semua data yang terkumpul dilakukan triangulasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *empowerment* di Surabaya Plaza Hotel belum 100% berjalan sempurna. Manajemen telah memberikan dukungan penuh kepada karyawan untuk melaksanakan *empowerment*. Keberhasilan pelaksanaan *empowerment* tergantung pada komitmen manajemen yang memegang fungsi kontrol, koreksi (perbaikan), dan kontrol internal dan eksternal dari karyawan.

Kata Kunci: inovasi, *empowerment*, pembuat keputusan

Penerimaan devisa dari wisatawan mancanegara di Indonesia tahun 2013 mengalami peningkatan 14,11% dibanding estimasi yang ditargetkan. Peningkatan tersebut berpengaruh terhadap sektor pariwisata dan MICE (*Meet-*

ing, Incentive, Convention, Exhibition) yang bergerak dengan pesat. Meningkatnya dua sektor tersebut terlihat pada pertumbuhan berdirinya sejumlah hotel di Indonesia termasuk Surabaya.

Surabaya sebagai merupakan kota penghubung di kawasan Indonesia timur. Meningkatnya jumlah wisatawan baik domestik maupun mancanegara berbanding lurus dengan kebutuhan tempat menginap. Kondisi ini memengaruhi pertumbuhan jumlah hotel secara signifikan. Menurut data dari Perhimpunan Hotel Restoran Indonesia (PHRI) Surabaya, hotel yang beroperasi di Surabaya sejumlah 70 hotel pada tahun 2007, menjadi 116 hotel pada tahun 2013.

Bisnis jasa seperti perhotelan lebih banyak menitikberatkan pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. SDM merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk melihat kualitas suatu perusahaan (hotel). Menurut Anshori (2010a, 2010b), pada dasarnya hampir semua hotel memiliki fasilitas sama. Yang membedakan satu hotel dengan hotel lainnya adalah kualitas layanan yang dimiliki. Dalam perkembangannya persaingan kualitas layanan juga semakin ketat. Oleh karena itu, setiap hotel terus mengembangkan pelatihan dan inovasi produk yang dimiliki untuk memberikan layanan terbaik demi kepuasan para tamunya. Dengan persaingan yang begitu ketat inovasi merupakan salah satu yang dapat diandalkan untuk memenangkan persaingan.

Inovasi menjadi sangat penting ketika banyak hotel melakukan hal yang hampir sama dan telah terstandar dalam memberikan layanan pada tamu maupun pelanggannya. Inovasi merupakan hasil kreativitas dalam berpikir untuk menghasilkan produk dalam bentuk layanan, kebijakan atau produk lain yang berbeda. Nilai pembeda inilah yang nilai jual dalam persaingan bisnis jasa.

Empowerment sebenarnya bukan hal baru bagi Surabaya Plaza Hotel. Pemberian *empowerment* pada karyawan telah dilaksanakan

sejak tahun 2001. Pelaksanaan *empowerment* saat itu memiliki tujuan bagaimana melayani tamu secara maksimal dan cepat. Pada periode antara tahun 2001 sampai dengan tahun 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 kantor pusat Prime Plaza Hotels and Resorts (PPHR) mengembangkan konsep *empowerment* ke seluruh grupnya. Pada tahun 2011 PPHR mencanangkan budaya kerja baru yang isinya menyatakan bahwa seluruh karyawan diberi wewenang berupa kebebasan mengambil keputusan saat karyawan menghadapi suatu masalah tanpa harus minta persetujuan dari atasannya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana penerapan *empowerment* dan peningkatan inovasi di Surabaya Plaza Hotel.

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 praktiknya, memiliki efek yang berbeda bahkan mampu menurunkan kemampuan berinovasi.

Studi empiris tentang pencapaian daya saing melalui *empowerment* yang dilakukan oleh Kahreh *et al.* (2011), memperoleh kesimpulan bahwa daya saing positif dipengaruhi oleh adanya *empowerment*. Di samping itu, *empowerment* juga secara positif berpenga-

ruh terhadap munculnya sikap bertanggung jawab, dorongan berinovasi, dan melakukan efisiensi.

Penelitian yang dilakukan oleh 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 yang dilakukan oleh Ueno (2008), yang meneliti apakah *empowerment* benar-benar merupakan faktor kontributor terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian Ueno menjelaskan 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*.

Peningkatan jumlah hotel baru berbanding lurus dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalamnya. Ketika jumlah kebutuhan SDM tidak sesuai dengan ketersediaan, maka kualitas SDM akan cenderung menurun. Seperti yang dikatakan Drucker (2007: 9), tantangan terbesar satu-satunya yang dihadapi para manajer di negara-negara maju di dunia adalah meningkatkan produktivitas pekerja berpendidikan (*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. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Dalam hal ini aktualisasi diri dilakukan melalui *empowerment* yang ada dalam perusahaan yang diberikan ke karyawan agar dapat secara maksimal menggunakan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan kinerja terbaik.

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

Heathfield (2013: 1) dalam *Empowerment, Definition and 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 dijumpai dengan adanya budaya kerja yang mampu membuat nilai-nilai suatu perusahaan tertanam dalam benak setiap karyawan. Budaya kerja juga mampu menjadi pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Mulai tahun 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. Sedangkan 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 produktivitas karyawan makin tinggi, semangat kerja terpompa dengan budaya kerja tersebut dan tentu saja hal ini menciptakan keuntungan tersendiri bagi perusahaan ketika memiliki karyawan dengan produktivitas tinggi.

Sulistiyani (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 dilakukan karyawan. 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. Di mana 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 Mahardiani (2004) mengatakan bahwa *empowerment* memiliki sudut yang beragam di mana 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 di mana seseorang dapat memengaruhi hasil pekerjaan, baik strategis maupun administratif. Sedangkan inovasi dapat menciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Sebagian besar definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru sedangkan istilah 'baru' dijelaskan

dalam Helmi (2012) 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) mengatakan bahwa inovasi merupakan penjumlahan atas 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 sistem pemasaran bahkan cara kerja yang dilakukan oleh karyawan.

Berdasarkan pada apa yang telah dibahas di atas bahwa inovasi merupakan sesuatu yang baru atau dianggap baru oleh individu dan anggota sistem sosial. Inovasi yang dimaksud di sini 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 mengemukakan 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 memengaruhi kualitas hidup mereka. Hubungan antara *empowerment* terhadap inovasi terjadi karena *empowerment* memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri dan menciptakan kreativitas 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), 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 akses pekerjaan berbasis pengetahuan dan keahlian, pengambilan keputusan sendiri dapat mengubah proses bekerja.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut 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 analisis tentang peningkatan inovasi melalui *empowerment*. Sehingga informasi yang digali dalam penelitian ini fokus pada

praktik pelaksanaan *empowerment* dan inovasi yang ada di Surabaya Plaza Hotel.

Subjek 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 *Department Head* dan level yang di bawahnya sesuai dengan kriteria. Departemen yang ada di Surabaya Plaza Hotel itu di antaranya 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.

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 Mahardiani (2004), terdiri atas proses *empowerment* dalam mencapai *sense of meaning*, proses *empowerment* dalam mencapai *sense of competence*, proses *empowerment* dalam mencapai *sense of determination*, dan 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*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Metode triangulasi dilakukan dengan mencocokkan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, antara lain: mencocokkan apakah informasi yang didapat dari wawancara sama dengan observasi, dan sebaliknya, mencocokkan apakah hasil wawancara dan observasi sama dengan dokumentasi lalu mencocokkan 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 standar inti wawancara yang dikembangkan. Hasil dari proses pengumpulan data tersebut kemudian dikumpulkan dan dianalisis.

Penelitian ini menggunakan *Grounded Theory*, menurut Mardikanto (2010: 246), langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis data *Grounded Theory* adalah mengorganisasi 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 di lapangan 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 di tempat tentang pemahaman *empowerment* secara random pada karyawan yang ada. Sedang dari dokumen didapati 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 Mahardiani (2004), yakni merefleksikan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu. Di situ dikatakan bahwa karyawan telah mampu membuat standar yang diberlakukan secara individu untuk mencapai target dari apa yang dilakukan.

Di sisi lain, adanya motivasi mampu membuat orang melakukan aktivitas karena sese-

orang dapat menemukan hal yang menarik untuk dilakukan dan tindakan spontan yang menyenangkan dari aktivitas tersebut seperti penelitian yang dilakukan oleh Gagne dan 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*, di mana karyawan telah memiliki kepercayaan akan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan aktivitas 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 produktivitas, *performance*, kepuasan dalam bekerja dan mengurangi tingkat *turnover* karyawan dalam organisasi. Secara tidak langsung kepuasan dalam bekerja mendorong karyawan dalam memaksimalkan kemampuan dan kreativitas yang dimiliki. Selain itu, kepuasan dalam bekerja juga menyebabkan karyawan lebih loyal pada perusahaan dan menghambat *turnover*.

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

memungkinkan bagi karyawan memiliki kemampuan lebih.

Manifestasi *Empowerment* dalam *Sense of Determination*

Implementasi *empowerment* melalui *sense of determination* telah tampak di Surabaya Plaza Hotel, ditunjukkan dengan pihak karyawan merasa bebas untuk melaksanakan *empowerment* dan pihak manajemen memberikan dukungan dalam pelaksanaan di lapangan. *Sense of determination* bisa dibuktikan dengan tidak adanya data diberikannya Surat Peringatan (SP) atau hukuman 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 mengubah 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 di antaranya 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* yang terdiri dari beberapa departemen, 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 di sekitarnya dan lingkungannya. *Empowerment* membuat orang-orang tersebut melakukan sesuatu, bukan hanya perorangan tapi melakukan sesuatu atas nama komunitas. Ini berarti *empowerment* mampu membangun sebuah ikatan yang cukup kuat walaupun tanpa disadari.

Terdapat 57% informan yang merasakan adanya hambatan dalam melaksanakan *empowerment*. Hambatan tersebut di antaranya adalah karena kurangnya keberanian, kemampuan dan dukungan dari atasan. Berkaitan dengan masalah ini, Rahman (2012) mengatakan dalam hasil penelitiannya, bahwa *empowerment* harus dibarengi dan didukung dengan suatu sistem kontrol (*levers of control*) untuk mengarahkan kreativitas tersebut pada tujuan organisasi.

Kemampuan Kreativitas dalam Inovasi

Dari hasil wawancara di dapat kesimpulan bahwa 90% informan memiliki produk inovasi yang telah diimplementasikan. Ragam inovasi yang dihasilkan oleh karyawan meliputi inovasi yang bersifat inovasi strategis, inovasi teknologi

dan inovasi administrasi. Karyawan menghadapi beberapa hambatan untuk mengembangkan inovasi berkaitan dengan kemampuan dan motivasi juga support dari perusahaan untuk melakukan inovasi.

Hampir seluruh informan juga menjelaskan inovasi apa saja yang telah mereka buat. Hasil inovasi yang diimplementasikan 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 (perubahan struktur dan proses organisasi), inovasi strategis (berfokus pada upaya menghasilkan strategis yang berkelanjutan).

Kemampuan Diplomasi dalam Inovasi

Hasil wawancara menyatakan bahwa 93% informan memiliki cara yang mudah untuk mengomunikasikan 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.

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 Meissner dan Sprenger (2010) mendapatkan kesimpulan bahwa seseorang yang inovatif tidak hanya dibutuhkan

kemampuan kreativitas 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:

- *Job description* yang merupakan daftar pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan.
- SOP (*Standard Operational Procedure*), berupa aturan baku yang telah terstandar dalam melakukan pekerjaan.
- KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai penilaian kerja.
- *Training* yang berkaitan dengan bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.
- 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, tetapi juga hasilnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Berikut ini beberapa alat yang bisa digunakan agar karyawan memiliki kemampuan membuat keputusan dengan cepat saat berada di lapangan.

- Manajemen harus menentukan panduan secara jelas tentang pengambilan keputusan di lapangan.
- Manajemen harus merancang sistem pelaporan keputusan yang telah dibuat oleh karyawan untuk menghindari adanya informasi yang hilang atau kesalahan dalam berkomunikasi.
- 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.
- Dilakukan *coaching* atau pengarahan setelah karyawan berani melakukan aksi pengam-

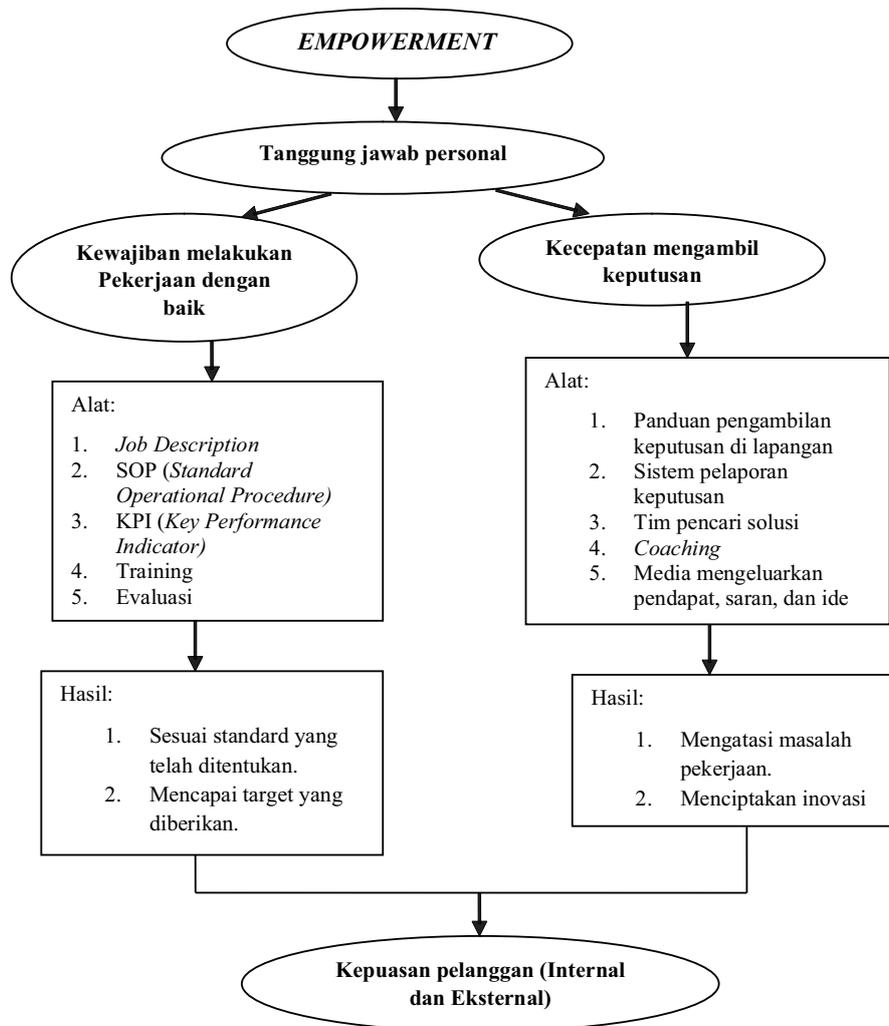
bilan keputusan di lapangan. *Coaching* diberikan agar karyawan mampu membuat keputusan yang lebih baik di masa yang akan datang

- 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. Karyawan harus mampu mengambil ke-

putusan dalam mengatasi permasalahan berkaitan dengan pekerjaan juga mendorong karyawan untuk menciptakan inovasi baru.

Adanya pencapaian target serta pencapaian standar hasil pekerjaan dan kemampuan mengatasi masalah serta terciptanya 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



Gambar 1 Model *Empowerment*

karyawan sangat penting untuk menciptakan suasana yang positif dan menyenangkan, dalam hal ini masing-masing karyawan memiliki tanggung jawab atas kepuasan tamu dan seluruh karyawan. Jika dituangkan dalam model bentuknya sebagai berikut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan *empowerment* di Surabaya Plaza Hotel telah berjalan dengan baik meskipun belum 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*) di mana 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 ketika seseorang dapat memengaruhi hasil pekerjaan baik strategis maupun administratif.

Inovasi yang diciptakan oleh karyawan lebih banyak berkaitan dengan sistem kerja dan upaya penghematan. Kemampuan karyawan berkaitan dengan kreativitas yang dimiliki dalam menciptakan inovasi telah terbukti de-

ngan banyaknya inovasi yang muncul baik itu yang bersifat inovasi strategis, administrasi maupun teknologi.

Saran

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 menaati aturan pelaksanaan *empowerment* yang telah ditentukan.

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. Ke depan, 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.

DAFTAR RUJUKAN

- Anshori, Y. 2010a. *Manajemen Strategi Hotel*. Surabaya: ITS Press.
- Anshori, Y. 2010b. *Tourism Board, Strategi Promosi Pariwisata Daerah*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Anshori, Y. 2012. *Manajemen Strategi Hotel*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Chasanah, N. 2008. *Analisis Pengaruh Empowerment, Self-Efficacy dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Pascasarjana Manajemen Universitas Diponegoro.
- Drucker, P.F. 2007. *Classic Drucker*. Jakarta: BIP Kelompok Gramedia.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. 2012. Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 155–187.
- Fetterman, D.M. 2002. Empowerment Evaluation: Building Communities of Practice and a Culture of Learning. *American Journal of Community Psychology*, 30 (1): 89–102.
- Gagne, M. & Deci, E.L. 2005. Self Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4): 331–362.
- Galavotti, C., Kuhlmann, A.K.S., Kraft, J.M., Harford, N., & Petraglia, J. 2008. From Innovation to Implementation: The Long and Winding Road. *American Journal of Community Psychology*, 41 (3–4): 314–326.
- Glor, E.D. 2005. About Empowerment. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10 (1): 1-19.
- Haryanto. 2010. *Biografi Abraham Maslow dan Teorinya*, (Online). (<http://belajarpsikologi.com/biografi-abraham-maslow-dan-teorinya/>), diakses 26 Desember 2013.
- Heathfield, S.M. 2013. *Empowerment, Definition & Example of Empowerment*. (Online), (http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment_definition.htm), diakses 30 Desember 2013.
- Helmi, A.F. 2012. *Innovation and Innovative Behavior*, (Online). (elisa1.ugm.ac.id/.../avinpsi/.../modul%20kuliah%208, 2012), diakses 26 Desember 2013.
- Jonathan, V.L. & Johnmark, D.R. 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 of Current Research and Review*, 4(19): 37–52.
- Kahre, M.S., Ahmadi H. & Hashemi A. 2011. Achieving Competitive Advantage through Empowering Employee: an Empirical Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3 (2): 26–37.
- Lin, C.Y. & Chen, M.Y. 2007. Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30 (2): 115–132.
- Luthans, F. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Press.
- Mahardiani, L. 2004. *Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Pemberdayaan di RS Roemani Semarang*. Tesis tidak dipublikasikan. Semarang: Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

- Mardikanto, T. 2010. *Metode Penelitian dan Evaluasi Pemberdayaan Masyarakat*. Surakarta: UNS Press.
- Meissner, J.O & Springer, M. 2010. Mixing Methods in Innovation Research: Studying the Process – Culture – Link in Innovation Management. *Forum Qualitative Social Research*, 11 (3): 180–198.
- Ongori, H. & Shunda, J.P.W. 2008. Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 2 (2): 84–94.
- Ohmer, M.L. 2007. Citizen Participation in Neighborhood Organizations and Its Relationship to Volunteers Self – and collective Efficacy and Sense of Community. *Social Work Research*, 31 (2): 109–110.
- O'Regan, N & Ghobadian, A. 2005. Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation an Enviromental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (2): 81–97.
- Putra, N. 2012. *Penelitian Kualitatif: Proses dan Aplikasi*. Jakarta: Indeks.
- Rahman, F. 2012. Control in Age of Empowerment Pengendalian dalam Era Pemberdayaan. *Jurnal Eksis*, 8 (1): 1-9.
- Sadarusman, E. 2004. Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan. *Fokus Ekonomi*, 3 (2): 1-10.
- Sulistiyani, A.T. 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Group Media.
- Ueno, A. 2008. Is Empowerment Really a Contributor Factor to Service Quality? *The Service Industries Journal*, 28 (9): 1321–1337.
- Yin, R.K. 2009. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Depok: Rajawali Press.