

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Dalam penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa ilmu atau teori terapan yang digunakan sebagai landasan dalam menggali potensi serta ilmu yang terdapat di lapangan. Beberapa teori ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan semuanya terdapat dalam bab 2 dengan judul Kajian Pustaka. Bab Kajian Pustaka dipaparkan dan dijelaskan hubungan antara teori dengan praktek yang akan dilakukan di lapangan.

#### **A. Pariwisata dan Kepariwisataan**

Menurut Yoeti (1990:285) ; *"Ada tiga faktor yang dapat menentukan berhasilnya pengembangan pariwisata sebagai suatu sektor industr, ketiga faktor tersebut diantaranya :tersedianya objek wisata dan atraksi wisata, adanya fasilitas aksesibilitas, dan adanya fasilitas amenias. Atraksi adalah segala sesuatu yang menarik dan bernilai untuk dikunjungi dan dilihat. Sedangkan amenitas yaitu tersedianya fasilitas-fasilitas seperti : tempat penginapan, restoran, hiburan, transportasi lokal yang memungkinkan wisatawan bepergian di tempat tersebut, serta alat komunikasi objek wisata merupakan akhir perjalanan wisata yang memenuhi syarat akses, artinya objek wisata harus mudah dicapai."*

Sedangkan pariwisata adalah suatu perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu, yang diselenggarakan dari satu tempat ke tempat lain, dengan maksud bukan untuk berusaha atau mencari nafkah, tetapi semata-mata untuk

menikmati perjalanan tersebut untuk bertamasya dan rekreasi atau memenuhi keinginan yang beraneka ragam.

Sebagai sekedar perbandingan, maka dibawah ini di berikan beberapa batasan tentang pariwisata yang diberikan oleh para ahli, sebagai berikut :

1. Menurut Wibowo (1990 : 23), menyebutkan bahwa :

*“Pariwisata adalah suatu proses kepergian sementara dari seseorang atau lebih menuju tempat lain di luar tempat tinggalnya. Dorongan kepergiannya adalah karena berbagai kepentingan ekonomi, sosial, budaya, maupun kepentingan lain yang bersifat sekedar ingin tahu.”*

2. Menurut Intosh (1990 : 4), menyebutkan bahwa :

*“Pariwisata dapat didefinisikan sebagai jumlah fenomena yang menggambarkan hubungan yang terjadi dari interaksi turis, supplier, pemerintah, dan komunitas sebagai penerima turis dalam proses menarik minat turis untuk datang.”*

3. Menurut Yoeti (1983 : 104), menyebutkan bahwa :

*“Pariwisata adalah perjalanan yang dilakukan dari satu tempat ke tempat yang lain.”*

4. Menurut Marpaung (2000 : 1), menyebutkan bahwa :

*“Pariwisata adalah perpindahan sementara yang dilakukan manusia dengan tujuan keluar dari pekerjaan-pekerjaan rutin, keluar dari tempat kediamannya.”*

Sementara itu, wisatawan menurut IUOTO ( *International Union Of Official Tourist Organization*) dalam Damardjati (1995 : 78-79), menyebutkan

bahwa sebagaimana disebutkan dalam annex II, keputusan tanggal 1 Juli 1960, dan dirumuskan berdasarkan rekomendasi Panitia Ahli Statistik Liga Bangsa-Bangsa, kata *tourist* atau wisatawan pada dasarnya harus diartikan :

1. Orang-orang yang bepergian untuk bersenang-senang (*pleasure*), untuk keperluan keluarga, kesehatan dan sebagainya.
2. Orang-orang yang bepergian untuk menghindari berbagai pertemuan atau kedudukannya sebagai wakil badan – badan ilmiah, pemerintah, keagamaan, dan lain-lain.

Selain itu, wisatawan adalah setiap orang yang bepergian dari tempat tinggalnya untuk berkunjung ke tempat lain untuk menikmati perjalanan dan kunjungan itu. (INPRES RI. NO 9 ; 1969 Pasal 1).

Sedangkan menurut Undang-Undang No. 9 tahun 1990 (18 Oktober 1990) Tentang Kepariwisata, memberikan batasan wisatawan kepada yang melakukan kegiatan wisata.

## **B. Pengertian Wisata dan Wisatawan**

Wisata adalah kegiatan perjalanan (*travel*) yang dilakukan atas keinginan sendiri (sukarela), bersifat sementara waktu, bertujuan untuk menikmati objek dan daya tarik wisata di suatu daerah. *Tourism Society in Britain (1976)* Pariwisata adalah kepergian orang-orang sementara dalam jangka waktu pendek ke tempat-tempat tujuan di luar tempat tinggal dan pekerjaan sehari-harinya serta kegiatan-kegiatan mereka selama berada di tempat-tempat tujuan tersebut mencakup berbagai maksud. Sedangkan wisatawan adalah orang yang melakukan kegiatan wisata atau bertindak sebagai subyeknya.

### C. Pengertian Kawasan Wisata dan Usaha Pariwisata

Kawasan Wisata adalah sebuah area dengan luas tertentu yang dibangun atau disediakan untuk memenuhi kebutuhan pariwisata. Sedangkan Usaha Pariwisata adalah kegiatan yang bertujuan menyelenggarakan jasa pariwisata, menyediakan objek dan daya tarik wisata, usaha-usaha sarana pariwisata dan usaha-usaha lain yang terkait (Darsihardjo, 2006).

### D. Pengertian Atraksi Wisata

Sehubungan dengan lamanya waktu yang dihabiskan wisatawan di tempat wisata, ada dua jenis atraksi yaitu atraksi penahan dan atraksi penangkap. Seperti yang dikemukakan oleh Soekadijo (2000:50) berikut;

*“Atraksi wisata yang dapat dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat menahan wisatawan selama sehari-hari dan dapat berkali-kali dinikmati, bahkan pada kesempatan lain wisatawan akan kembali lagi ke tempat yang sama. Atraksi demikian itu adalah atraksi penahan. Sebaliknya, ada juga atraksi yang hanya dapat menarik kedatangan wisatawan. Atraksi itu adalah atraksi penangkap wisatawan (tourist catcher), yang hanya sekali dinikmati, kemudian ditinggalkan lagi oleh wisatawan.”*

Atraksi wisata adalah suatu usaha yang menyelenggarakan pertunjukan kesenian, olahraga, pameran/ promosi dan bazaar di tempat tertutup atau di tempat terbuka yang bersifat temporer baik komersil maupun tidak komersil (Oka. A. Yoeti, 1996).

Menurut Misriyadi Trihatmodjo (1997:5) atraksi wisata merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu tempat menjadi daerah wisata. Atraksi wisata ini dapat dibedakan menjadi 2 bagian yakni :

1. *Site Attraction*, tempat yang menarik dengan iklim yang nyaman, pemandangan yang indah dan tempat bersejarah.
2. *Event Attraction*, tempat yang berkaitan dengan pariwisata misalnya konferensi, pameran, peristiwa olahraga, festival dan lain-lain

Diluar negeri dikenal dengan istilah *tourist attraction* yang diartikan sebagai segala sesuatu yang menjadi daya tarik bagi orang untuk mengunjungi suatu tempat atau daerah tertentu. Lebih lanjut Marioti (dalam Oka A. Yoeti, 1990:172-177) menyebutkan *attractive spontanee* yaitu sebagai sesuatu yang terdapat di daerah tujuan wisata yang merupakan daya tarik agar orang-orang mau berkunjung ke tempat tersebut. Dimana yang menjadi daya tarik tersebut diantaranya adalah :

1. Benda-benda yang tersedia di alam (*natural enemitis*) termasuk dalam kelompok ini :
  - a. Iklim
  - b. Bentuk tanah, pemandangan
  - c. Hutan belukar
  - d. Flora dan fauna
  - e. Sumberdaya alam, yang dapat dijadikan pusat-pusat kesehatan
2. Hasil ciptaan manusia (*man and supply*) termasuk dalam hal ini benda-benda bersejarah, kebudayaan dan keagamaan.

- a. Monumen bersejarah dan sisa peradaban masa lampau
  - b. Museum, art galery, perpustakaan, kesenian rakyat, handycraft
  - c. Acara tradisional, pameran, festival, perkawinan, khitanan
  - d. Rumah-rumah ibadah
3. Tatacara hidup masyarakat (*the way life*) yaitu bagaimana kebiasaan hidupnya yang menjadi daya tarik wisata dijadikan objek wisata.

Tatacara hidup tradissional dari suatu masyarakat yang menempatkan salah satu yang sangat penting untuk ditawarkan kepada wisatawan bagaimana kebiasaan hidup nya.

#### **E. Fasilitas Pariwisata**

Keberhasilan sebuah objek wisata dalam menarik wisatawan sangat ditentukan oleh penyediaan fasilitas pariwisata. Hal ini menjadi sangat penting mengingat wisatawan yang datang mempunyai tujuan untuk bersenang-senang maka kelengkapan sarana dan prasarana menjadi dasar pertimbangan sebelum melakukan aktivitas wisata. Menurut Oka A Yoeti (1982:80-84) prasarana adalah semua fasilitas yang dapat memungkinkan proses perekonomian berjalan lancar sedemikian rupanya sehingga dapat memudahkan manusia untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Sedangkan sarana adalah perusahaan yang memberikan pelayanan secara langsung maupun tidak langsung dan hidup serta kehidupan banyak orang tergantung kepada kedatangan wisatawan. Sarana kepariwisataan itu sendiri pun dibagi menjadi tiga bagian :

1. Sarana pokok pariwisata
2. Sarana pelengkap pariwisata

### 3. Sarana penunjang pariwisata

## **F. Kriteria Pengembangan Potensi Wisata**

Adapun kriteria pengembangan kawasan berpotensi untuk dijadikan ODTW atau sebuah kawasan wisata salah satunya dikatakan oleh Rev Ron, O. Grandy (1985):

1. *Decision making about the form of tourism in any place must be made in consultation with the local people and be acceptable to them.*
2. *A reasonable share of the profits derived from tourism resort must be return to the people.*
3. *Tourist resort must be based and sound environmental and ecological principle, be sensitives to local cultural and religions tradition and should not places any members of the host community in a position of inferiority.*
4. *The number of tourist visiting any areas should not be such that key and they overwhelm the local population and deny the possibility of genuine human encounter.*

Gumelar S. Sastrayudha (2007) pada intinya keempat kriteria tersebut menjelaskan bahwa pengembangan kawasan wisata harus dimulai dari kesepakatan dalam konsep pengembangan seutuhnya dengan masyarakat sekitar; keuntungan dari pengembangan harus dapat dirasakan kembali oleh masyarakat tidak hanya oleh pihak pengelola atau keuntungan harus berorientasi kepada kesejahteraan masyarakat; memperhatikan dan menjaga lingkungan baik ekologi, kebudayaan, agama, dan adat istiadat atau kebiasaan masyarakat; dan yang terpenting pengembangan tersebut tidak menyisihkan keberadaan masyarakat

setempat karena dampak buruknya akan dirasakan oleh pengelola maupun wisatawan yang datang cepat atau lambat yang akhirnya mempengaruhi berakhirnya daur hidup kawasan wisata tersebut.

### **G. Pengertian Desa Wisata**

Desa wisata adalah suatu bentuk integrasi antara atraksi, akomodasi dan fasilitas pendukung yang disajikan dalam suatu struktur kehidupan masyarakat yang menyatu dengan tata cara dan tradisi yang berlaku. (Nuryanti, 1993:2-3).

Suatu desa tradisional biasanya terletak di daerah terpencil. Wisatawan atau pengunjung yang datang tidak hanya menyaksikan kebudayaan tradisional, tetapi ikut langsung berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat setempat. Menurut Ahimsa Putra (dalam Hidayat 2002) pengertian desa wisata sendiri adalah merupakan suatu kawasan permukiman diluar kota, didaerah pedesaan yang lebih baik secara sengaja maupun tidak, telah menjadi sebuah kawasan yang menjadi tujuan kunjungan wisatawan karena daya tarik/ objek wisata yang ada di kawasan tersebut dan di desa ini pula para wisatawan menginap.

Menurut Sumitro Maskun (dalam Wikipedia.com) pengertian desa wisata adalah

*”Suatu kawasan objek wisata di desa mempunyai potensi yang dapat dikembangkan untuk tujuan kepariwisataan. Suatu desa dapat dikembangkan menjadi suatu desa wisata bila memiliki keadaan alam yang indah dan menarik, tempat bersejarah/peninggalan benda purbakala, keunikan adat istiadat dan mata pencaharian penduduk, serta seni budaya yang khas”.*



## H. Komponen Utama Desa Wisata

Terdapat tiga konsep yang utama dalam komponen desa wisata :

### 1. Akomodasi

Sebagian dari tempat tinggal para penduduk setempat dan atau unit-unit yang berkembang atas konsep tempat tinggal penduduk.

### 2. Atraksi

Seluruh kehidupan keseharian penduduk setempat beserta setting fisik lokasi desa yang memungkinkan berintegrasinya wisatawan sebagai partisipasi aktif seperti : kursus tari, bahasa dan lain-lain yang spesifik.

### 3. Keindahan alam, keunikan dan kelangkaan.

Sedangkan Edward Inskeep, dalam *Tourism Planning An Integrated and Sustainable Development Approach*, hal. 166 memberikan definisi : *Village Tourism, where small groups of tourist stay in or near traditional, often remote villages and learn about village life and the local environment. Inskeep* : Wisata pedesaan dimana sekelompok kecil wisatawan tinggal dalam atau dekat dengan suasana tradisional, sering di desa-desa yang terpencil dan belajar tentang kehidupan pedesaan dan lingkungan setempat.

## I. Pendekatan Pengembangan Desa Wisata

Pengembangan dari desa wisata harus direncanakan secara hati-hati agar dampak yang timbul dapat dikontrol. Berdasar dari penelitian dan studi-studi dari UNDP/WTO dan beberapa konsultan Indonesia, dicapai dua pendekatan dalam menyusun rangka kerja/konsep kerja dari pengembangan sebuah desa menjadi

desa wisata. Interaksi Langsung dimana wisatawan dimungkinkan untuk tinggal/bermalam dalam akomodasi yang dimiliki oleh desa tersebut. Dampak yang terjadi dapat dikontrol dengan berbagai pertimbangan yaitu daya dukung dan potensi masyarakat setempat. Alternatif lain dari model ini adalah penggabungan dari model pertama dan kedua. (UNDP and WTO. 1981. *Tourism Development Plan for Nusa Tenggara, Indonesia*. Madrid: *World Tourism Organization*. Hal (69).

#### **J. Kriteria Desa Wisata**

Pada pendekatan ini diperlukan beberapa kriteria yaitu

1. Atraksi wisata; yaitu semua yang mencakup alam, budaya dan hasil ciptaan manusia. Atraksi yang dipilih adalah yang paling menarik dan atraktif di desa.
2. Jarak Tempuh; adalah jarak tempuh dari kawasan wisata terutama tempat tinggal wisatawan dan juga jarak tempuh dari ibukota provinsi dan jarak dari ibukota kabupaten.
3. Besaran Desa; menyangkut masalah-masalah jumlah rumah, jumlah penduduk, karakteristik dan luas wilayah desa. Kriteria ini berkaitan dengan daya dukung kepariwisataan pada suatu desa.
4. Sistem Kepercayaan dan kemasyarakatan; merupakan aspek penting mengingat adanya aturan-aturan yang khusus pada komunitas sebuah desa. Perlu dipertimbangkan adalah agama yang menjadi mayoritas dan sistem kemasyarakatan yang ada.

5. Ketersediaan infrastruktur; meliputi fasilitas dan pelayanan transportasi, fasilitas listrik, air bersih, drainase, telepon dan sebagainya.

Masing-masing kriteria digunakan untuk melihat karakteristik utama suatu desa untuk kemudian menentukan apakah suatu desa akan menjadi desa dengan tipe berhenti sejenak, *type one day trip* atau tipe tinggal inap.

### **K. Jenis Wisatawan Pengunjung Desa Wisata**

Karena bentuk wisata pedesaan yang khas maka diperlukan suatu segmen pasar tersendiri. Terdapat beberapa tipe wisatawan yang akan mengunjungi desa wisata ini yaitu :

#### **1. Wisatawan Domestik**

terdapat tiga jenis pengunjung domestik yaitu :

- a. Wisatawan atau pengunjung rutin yang tinggal di daerah dekat desa tersebut. Motivasi kunjungan : mengunjungi kerabat, membeli hasil bumi atau barang-barang kerajinan. Pada perayaan tertentu, pengunjung tipe pertama ini akan memadati desa wisata tersebut.
- b. Wisatawan dari luar daerah (luar propinsi atau luar kota), yang transit atau lewat dengan motivasi, membeli hasil kerajinan setempat.
- c. Wisatawan domestik yang secara khusus mengadakan perjalanan wisata ke daerah tertentu, dengan motivasi mengunjungi daerah pedesaan penghasil kerajinan secara pribadi.

## 2. Wisatawan Manca Negara

Wisatawan yang suka berpetualang dan berminat khusus pada kehidupan dan kebudayaan di pedesaan. Umumnya wisatawan ini tidak ingin bertemu dengan wisatawan lainnya dan berusaha mengunjungi kampung dimana tidak begitu banyak wisatawan asing.

- a. Wisatawan yang pergi dalam grup (di dalam suatu biro perjalanan wisata). Pada umumnya mereka tidak tinggal lama di dalam kampung dan hanya tertarik pada hasil kerajinan setempat.
- b. Wisatawan yang tertarik untuk mengunjungi dan hidup di dalam kampung dengan motivasi merasakan kehidupan di luar komunitas yang biasa dihadapinya.

### L. Tipe Desa Wisata

Menurut pola, proses dan tipe pengelolanya desa atau kampung wisata di Indonesia sendiri, terbagi dalam dua bentuk yaitu tipe terstruktur dan tipe terbuka.

#### 1. Tipe terstruktur ( *enclave* )

ditandai dengan karakter-karakter sebagai berikut :

- a. Lahan terbatas yang dilengkapi dengan infrastruktur yang spesifik untuk kawasan tersebut. Tipe ini mempunyai kelebihan dalam citra yang ditumbuhkannya sehingga mampu menembus pasar internasional.
- b. Lokasi pada umumnya terpisah dari masyarakat atau penduduk lokal, sehingga dampak negatif yang ditimbulkannya diharapkan terkontrol.

Selain itu pencemaran sosial budaya yang ditimbulkan akan terdeteksi sejak dini.

- c. Lahan tidak terlalu besar dan masih dalam tingkat kemampuan perencanaan yang integratif dan terkoordinir, sehingga diharapkan akan tampil menjadi semacam agen untuk mendapatkan dana-dana internasional sebagai unsur utama untuk “menangkap” servis-servis dari hotel-hotel berbintang lima.

## 2. Tipe Terbuka (spontaneus)

Tipe ini ditandai dengan karakter-karakter yaitu tumbuh menyatunya kawasan dengan struktur kehidupan, baik ruang maupun pola dengan masyarakat lokal. Distribusi pendapatan yang didapat dari wisatawan dapat langsung dinikmati oleh penduduk lokal, akan tetapi dampak negatifnya cepat menjalar menjadi satu ke dalam penduduk lokal, sehingga sulit dikendalikan. Contoh dari tipe perkampungan wisata jenis ini adalah kawasan Prawirotaman, Yogyakarta.

## **M. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia atau sering disebut resources management telah mengalami berbagai perkembangan sejalan dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan dalam manajemen sumber daya manusia ini telah berubah sikap manajemen terhadap tenaga kerja, kalau semula tenaga kerja dipandang sebagai investasi yang mutlak harus ada, supaya usaha bisa dijalankan. Sebelumnya hubungan kerja terjadi

antara buruh dan majikan sekarang antara mitra kerja. Semua tenaga kerja dieksploitasi, sekarang dipelihara.

#### **N. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan bagi SDM**

Pentingnya pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Program ini tidak hanya diberikan kepada karyawan baru saja tetapi diberikan juga kepada karyawan yang lama untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Antara pendidikan dan pelatihan memang memiliki persamaan yaitu bahwa keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada karyawan agar para karyawan dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Sedangkan letak perbedaannya bahwa pendidikan lebih bersifat teoritis dan pelatihan lebih bersifat praktis berupa penerapan pengetahuan dan keahlian.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Program ini tidak hanya diberikan kepada karyawan baru saja tetapi diberikan juga kepada karyawan yang lama untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Antara pendidikan dan pelatihan memang memiliki persamaan yaitu bahwa keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada karyawan agar para karyawan dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Sedangkan letak perbedaannya bahwa pendidikan lebih bersifat teoritis dan pelatihan lebih bersifat praktis berupa penerapan pengetahuan dan keahlian

Berikut dikemukakan pengertian pendidikan dan pelatihan berdasarkan pendapat beberapa ahli :

1. Menurut Ranupandoko dan Husnan (1992 : 77), mengemukakan bahwa *"Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan"*.
2. Menurut Nasution (1994 : 71), *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*, , mengemukakan : *"Pendidikan dan latihan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan"*.
3. Menurut Notoatmodjo (1992 : 27) mendefinisikan pelatihan sebagai berikut *"Pelatihan ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang"*.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan antara lain :

- a. Pendidikan dan pelatihan membantu para karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.
- b. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat untuk mempromosikan karyawan.
- c. Pendidikan dan pelatihan mempengaruhi tingkah laku manusia.

## **O. Fungsi – Fungsi Manajerial**

### 1. Perencanaan

Setiap manajer pastilah menyadari arti pentingnya perencanaan. Karenanya mereka perlu mencurahkan sebagian besar waktunya untuk fungsi perencanaan. Untuk manajer personalia, perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### 2. Pengorganisasian

Setelah apa yang akan dilakukan diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya.

### 3. Pengarahan

Bila sudah mempunyai rencana dan sudah mempunyai organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut, maka selanjutnya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan. Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif.

### 4. Pengawasan

Yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

## **P. Fungsi – Fungsi Operasional**

### 1. Pengadaan

Fungsi operasional manajemen personalia, yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan



organisasi. Fungsinya terutama menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

## 2. Pengembangan

Sesudah karyawan diperoleh, sudah selanjutnya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan lewat pelatihan (training), yang diperlukan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

## 3. Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

## 4. Integrasi

Integrasi menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat.

## 5. Pemeliharaan

Pemeliharaan berfungsi mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Tetapi pada fungsi ini perhatian akan dititik beratkan pada pemeliharaan kondisi fisik para karyawan (kesehatan dan keamanan) dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan).

## 6. Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja dijalankan sesuai dengan prosedur yang berlaku (peraturan pemerintah) untuk pemutusan hubungan

kerja, sehingga tidak akan merugikan perusahaan maupun karyawan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

## **Q. Manajemen**

Manajemen adalah penting untuk semua gerakan berhasilnya dari suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Begitu pula dalam pengembangan suatu kepariwisataan, manajemen sangat dibutuhkan didalamnya sebagai sarana dalam mengorganisir jalannya suatu usaha pariwisata. Menurut Ukas, 2004:6 Manajemen adalah segenap aktivitas manusia dalam organisasi dengan menggunakan bantuan sumber – sumber daya dan fasilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dalam kegiatannya manajemen menjalani suatu proses yang digerakkan oleh fungsinya. Menurut Ukas, 2004:167 Manajemen sebagai suatu proses memiliki definisi fungsi adalah proses. Fungsi adalah tindakan atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pemanfaatan terhadap pemanfaatan sumber daya manusia dengan bantuan sumber-sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja. Untuk itu dalam pelaksanaannya manajemen mempunyai beberapa fungsi dasar yaitu :

### **1. Perencanaan (*planning*)**

Menurut Terry (Ukas, 2004:175) lebih lengkap mendefinisikan perencanaan adalah tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan dan merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

*“Planning is the making and using assumptions regarding the future in the visualization and formulation of prepared activities believe necessary to achieve the desire goals”.*

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan diperlukan perencanaan strategi yang diakui sebagai unsur daripada manajemen strategi. Aldag Stearn (Ukas, 2004: 189) menyebutkan bahwa “Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menunjukkan kinerja organisasi dalam jangka panjang” Sedangkan rencana strategi daripada organisasi adalah sistematis perencanaan daripada manajemen yang dapat menjawab tiga dasar pertanyaan a. apa yang akan kita kerjakan dan untuk siapa hal itu dikerjakan? b. tujuan apa yang ingin kita capai? c. bagaimana kita mengelola aktivitas organisasi supaya dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan? Tujuan akhir daripada perencanaan strategi dan manajemen strategi adalah menolong organisasi untuk dapat mencapai tujuan.

Dalam proses perencanaan strategi pada setiap level organisasi dapat dibagi kedalam empat langkah :

- a. Penentuan visi dan misi organisasi
- b. Penilaian organisasi dan lingkungannya
- c. Penentuan tujuan khusus atau arah
- d. Penentuan strategi untuk mencapai tujuan

Rencana strategis yang dibuat manajemen puncak bersifat jangka panjang untuk kurun waktu lebih dari 5 tahun. Manajer mengembangkan 3 jenis *actions plan* untuk mengarahkan aktivitas sehari-hari yang dilakukan mengimplementasikan keputusan strategi yang sudah dibuat. Ukas, 2004:205 *Action Plan* adalah rencana-rencana yang menggambarkan aktivitas sehari-hari untuk mendukung perencanaan strategi organisasi. *Action plan* diklasifikasikan menjadi 3 jenis rencana sebagai berikut (Ukas, 2004) :

- a. Rencana Fungsional (*function plan*), yang dibagi ke dalam 4 fungsi yaitu pemasaran, keuangan dan akuntansi, operasi produksi, dan sumber daya manusia atau personalia
- b. Rencana sekali pakai (*single use plan*), yaitu suatu rencana yang apabila tujuan yang harus dicapai telah dapat diwujudkan hasilnya, maka rencana tersebut tidak dipergunakan lagi. Tipe-tipe rencana sekali pakai berupa :
  - 1) Program yaitu seperangkat kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan langkah-langkah utama dan urutan serta pengaturan waktu dari setiap langkah.
  - 2) Proyek yaitu bagian dari program yang lebih kecil dan terpisah.
  - 3) Anggaran yang merupakan pernyataan tentang sumber daya keuangan disediakan untuk kegiatan-kegiatan tertentu

4) Rencana tetap (*standing plan*) yaitu rencana yang dikembangkan untuk mengarahkan aktivitas yang berulang-ulang. Bagian-bagian dari rencana tetap adalah : Kebijakan, prosedur, metode dan standar, peraturan-peaturan, program-program dan anggaran (*budget*)

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu proses kegiatan untuk memperinci dan membagikan tugas secara harmonis dan berimbang diantara subsistem yang terkait secara terkoordinasi sehingga merupakan kesatuan yang terintegrasi untuk mendukung tercapainya tujuan. Mengorganisir itu bertujuan untuk mengadakan hubungan-hubungan kerja antara tiap-tiap bagian atau sub bagian, sehingga terdapat koordinasi yang baik diantara individu dan atasannya.

Dalam menggambarkan konstruksi suatu organisasi, ada lima unsur pokok yang harus diperhitungkan, yaitu :

### a. Struktur

Struktur merupakan manifestasi utama dari desain organisasi. Struktur adalah penetapan susunan formal dari tiap-tiap bagian organisasi. Dalam tiap-tiap bagian tersebut didefinisikan sebagai suatu pekerjaan yang spesifik yang perlu dilakukan juga mencakup bagaimana pekerjaan tersebut dikelompokkan.

b. Tugas

Dalam istilah desain organisasi, tugas adalah aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh orang-orang dalam pekerjaan yang telah ditentukan atas perintah agar pelaksanaan strategi berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Orang

Elemen ini melibatkan keputusan mengenai jumlah orang yang akan dipekerjakan, tingkat keahlian dan kemampuan mereka, karakteristik pribadi dan prospek prestasi mereka.

d. Keputusan dan balas jasa

Keputusan dan balas jasa menggambarkan dimana dan bagaimana keputusan dibuat dalam suatu organisasi, cara informasi disampaikan sehingga orang-orang dalam organisasi diberi balas jasa atas keputusan yang benar.

e. Organisasi informal dan budaya

Setiap organisasi memiliki budaya atau kepribadian sendiri. Hal ini dapat berasal dari pemimpin puncak yang merupakan nilai-nilai organisasi yang harus dijunjung tinggi dalam kebersamaan kelompok untuk penyelesaian tugas dalam mencapai tujuan organisasi, tidak hanya ditentukan oleh struktur formal. Akan tetapi ada juga hubungan informal yang mengikat mereka satu sama lain dalam berkomunikasi.

### 3. Penggerakkan (*actuating*)

Penggerakkan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berhubungan dengan aktivitas manajerial dalam pelaksanaan tugas eksekusi (*execution*). Menurut Terry (Ukas, 2004:265) "Penggerakan (*actuaing*) adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok mau dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan para anggota mau untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut". Dalam fungsi penggerakkan terandung makna, adanya tindakan yang dilakukan oleh manajer dengan cara-cara terbaik agar para pekerja mau menjalankan tugasnya dengan senang hati. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang baik dan dapat menggunakan dengan sebaik-baiknya tugas yang diberikan dalam mengelola anak buahnya dengan cara yang baik pula. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif, transformatif dan inovatif.

Menurut Terry (Ukas, 2004:277) tipe-tipe kepemimpinan itu ada 6 (enam) macam, yaitu :

- a. Tipe Kepemimpinan Pribadi yaitu tipe kepemimpinan yang segala sesuatu tindakannya dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi.
- b. Tipe Kepemimpinan non pribadi yaitu tipe kepemimpinan yang segala sesuatu kebijaksanaan yang dijalankan dalam perusahaan itu dilakukan melalui bawahan-bawahan atau mempergunakan

media non pribadi baik rencana-rencana atau perintah pengawasannya.

- c. Tipe Kepemimpinan Otoriter yaitu tipe kepemimpinan yang mempunyai pemimpin bekerja keras dengan sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksinya harus ditaati.
- d. Tipe Kepemimpinan Demokratis yaitu tipe kepemimpinan yang memiliki pemimpin menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama.
- e. Tipe Kepemimpinan Paternalistik yaitu tipe kepemimpinan yang dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.
- f. Tipe Kepemimpinan menurut Bakat yaitu tipe kepemimpinan yang biasanya timbul dari kelompok-kelompok organisasi yang informal dimana mungkin mereka terlatih dengan adanya sistem kompetisi sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok-kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara yang ada dalam kelompok menurut bidang keahliannya dimana ia ikut



berkecimpung. Disini peranan bakat akan menonjol, sebagai akibat pembawaan sejak lahirnya.

#### 4. Pengawasan (*controlling*)

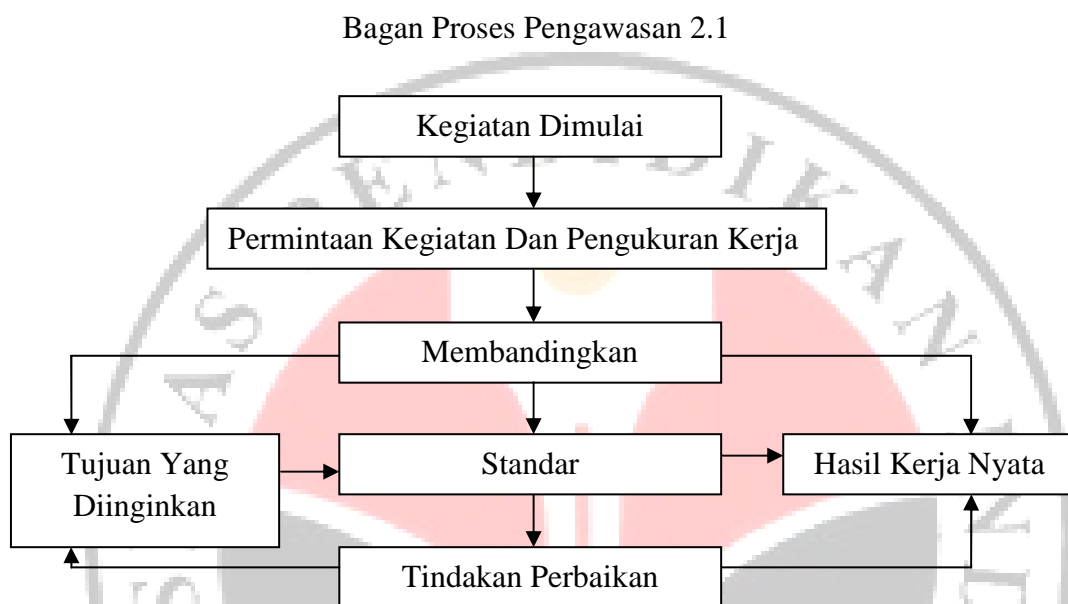
Pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan kerja sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Certo (Ukas, 2004:337) mengatakan "*Control is making things happen as planned*". Sedangkan *Controlling* ia katakan "*is the process managers go through to control*"

Tujuan dari pengawasan adalah untuk menjamin hasil-hasil operasi akan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan adalah (Ukas,2004:338) :

- a. Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata, umum ataupun khusus, tetapi selama seseorang masih menganggap bahwa hasilnya adalah seperti yang diharapkan
- b. Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak yang dapat berbuat sesuatu akan akan hal ini
- c. Kegiatan mengadakan koreksi. Pengukuran-pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya

koreksi, jikalau dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan.

Ketiga langkah tersebut apabila digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Sumber : Buku Manajemen, Ukas, M (2004)

## R. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dimana sebagai proses mengenai pembuatan kebijakan baru, sistem, dan program yang menjamin pengolahan SDM di bawah kondisi yang tidak pasti (cepat berubah).

Menurut Rivai ( Veithzal, Hal 57 ) terdapat langkah – langkah Perencanaan SDM yaitu :

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan

Beberapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan agar dipertahankan selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa depan.

2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan

Berapa banyak SDM yang ada sekarang yang dapat diharapkan tetap tinggal dalam perusahaan? selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh perusahaan membawa langkah yang berikutnya.

3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara

Bagaimana perusahaan dapat mencapai jumlah SDM yang akan diperlukan.

4. Perencanaan untuk pengembangan

Bagaimana seharusnya pelatihan dan penyesuaian SDM dalam perusahaan diatur sehingga perusahaan akan terjamin dalam hal pengisian yang berkelanjutan tenaga – tenaga yang berpengalaman dan berkualitas. Untuk menyelesaikan langkah – langkah ini, manajer program perencanaan SDM harus dapat mempertimbangkan berbagai hal. Faktor utama adalah rencana strategis organisasi. Strategi dasar dan tujuan yang terinci, serta sasaran akan menentukan kebutuhan personalia organisasi. Sebagai contoh, personil tambahan harus diperkerjakan baik dalam suatu perusahaan / lembaga lainnya, dimana

pengambilalihan personil tersebut sebagai suatu organisasi untuk kebutuhan perusahaan mencapai tujuan – tujuan organisasi. Contoh lain dapat dilakukan dengan cepat untuk memberikan tambahan bahasa Inggris kepada personil yang akan berlayar ke luar negeri.

Kemudian terdapat juga pada tehnik – tehnik perencanaan SDM, dimana terbagi menjadi dua yaitu :

#### 1. Tehnik Non ilmiah

Diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan – perkiraan perencanaanya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

#### 2. Tehnik Ilmiah

Diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas analisis dan data, informasi dan peramalan – peramalan (*forecasting*) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada tehnik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

## S. Perencanaan Strategi MSDM

Strategi MSDM merupakan rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan dan juga merupakan bagian dari strategi bisnis.

Perencanaan strategis sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program sebagai tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi / data yang banyak, analisis data, dan evaluasi yang dilakukan berulang – ulang oleh manajemen. Unsur – unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah :

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan ? apa kontribusi perusahaan pada SDM ? apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan ?
2. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya, dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan ? bagaimana dengan suplai SDM ? bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari ? bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi ? sudahkah diperhitungkan kekuatan, strategi, dan kelemahan pesaing,

bahkan strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan dimasa yang akan datang ?

3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul disini adalah : faktor – faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan ? faktor – faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan ? faktor – faktor SDM apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintangi perencanaan strategis ( usia, gaji, kurangnya promosi ) ?
4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan penting lainnya : apa tujuan pemasarannya ? bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali ? apa dasar perhitungan penentuan target tersebut ? bagaimana pola marketingnya ? siapa segmen pasarnya ?
5. Menyusun strategi akhir, penting menepatkan jawaban atas pertanyaan – pertanyaan berikut ini : program – program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut ? pertanyaan – pertanyaan disini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan – pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan SDM yang benar dan berkualitas.

## **T. Analisis Pekerjaan dan Rancang Pekerjaan**

### **1. Analisis Pekerjaan**

Diartikan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas – aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi ( keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat – sifat individu lainnya ) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas – aktivitasnya. Kemudian juga bertujuan menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermartabat dan berkeadilan.

Kemudian terdapat juga langkah – langkah dalam analisis pekerjaan, dengan asumsi bahwa analisis pekerjaan diselenggarakan di dalam suatu perusahaan berkelanjutan atau perusahaan yang telah siap beroperasi yaitu:

#### **a. Langkah 1**

Menyediakan suatu pandangan yang luas bagaimana masing – masing pekerjaan, berkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Struktur organisasi dan tabel proses digunakan untuk melengkapi langkah pertama ini.

#### **b. Langkah 2**

Untuk mendorong menentukan bagaimana analisis pekerjaan dan informasi rancang pekerjaan akan digunakan. Pada umumnya langkah ini memerlukan waktu dan biaya yang mahal untuk meneliti tiap – tiap pekerjaan, sehingga suatu contoh yang mewakili pekerjaan perlu untuk

terpilih. Sejalan dengan hal tersebut, pada langkah 3 dipilih pekerjaan untuk dianalisis.

c. Langkah 3

Melibatkan penggunaan dari tehnik analisis pekerjaan yang bisa diterima. Tehnik analisis digunakan untuk mengumpulkan data atas karakteristik pekerjaan, perilaku yang diperlukan, dan karakteristik suatu karyawan yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.

d. Langkah 4

Mengumpulkan informasi yang digunakan

e. Langkah 5

Untuk mengembangkan suatu deskripsi tugas

f. Langkah 6

Mempersiapkan suatu spesifikasi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Dengan demikian mau tidak mau harus memperhitungkan aspek – aspek yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang sebetulnya tidak berkaitan langsung dengan deskripsi pekerjaan. Disamping itu tidak ada bentuk standar untuk suatu deskripsi pekerjaan, kebanyakan uraian mengemukakan tentang pentingnya informasi :



a. Nama Pekerjaan

Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan klasifikasi keuntungan.

b. Ringkasan

Ringkasan satu atau dua pernyataan kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan *output* yang diharapkan dari karyawan yang melaksanakan.

c. Peralatan

Pernyataan singkat mengenai perkakas, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif.

d. Lingkungan

Deskripsi kondisi lingkungan kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lingkungan lain yang seperti tingkat bahaya dan kebisingan.

e. Aktivitas

Termasuk uraian tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan. Juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan ( sebagai contoh, ukuran kelompok kerja, tingkat kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan ).

Sementara itu spesifikasi pekerjaan ( *job specifications* ) adalah karakteristik atau syarat – syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan pekerjaan / jabatan. Secara lengkap spesifikasi pekerjaan diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, ketrampilan atau keahlian, kemampuan mental dan sifat – sifat kepribadian tertentu yang diisyaratkan

pada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien, dan produktif.

Untuk menentukan jenis ketrampilan, tingkat pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan tertentu harus dilaksanakan secara sistematis. Panduan yang dapat digunakan dalam memasukan karakteristik – karakteristik yang harus dimasukan pada suatu spesifikasi pekerjaan yaitu :

- a. Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitanya dengan arti penting tehnik analisis pekerjaan.
- b. Suatu panel tenaga ahli, karyawan, atau para penyelia perlu menetapkan tingkat ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan masing – masing tugas pekerjaan.
- c. Tingkat ketrampilan masing – masing harus dinilai.
- d. Karakteristik lain yang penting untuk melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi kondisi fisik yang dibutuhkan dan sertifikasi profesional.
- e. Jenis ketrampilan yang telah dikenali perlu untuk secara rinci dikaitkan dengan masing – masing tugas pekerjaan.

## 2. Rancang Pekerjaan

Rancang pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan, terkait dengan upaya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan dan kinerja karyawan. Dalam merancang suatu pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan

manusia, selain itu juga harus dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal yang populer dalam rancang pekerjaan adalah perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) diaman meningkatkan otonom seseorang dalam mengatur pekerjaannya, diberi keleluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya dan kesempatan yang lebih luas untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas pekerjaannya.

Dalam rancang pekerjaan ada tiga hal penting untuk diperhatikan yaitu :

- a. Rancangannya harus mencerminkan pemenuhan tuntutan lingkungan.
- b. Mencapai hasil dan kepuasan pekerjaan yang maksimal.
- c. Para pelaksana harus mampu berperan sebagai umpan balik.

#### **U. Perekrutan**

Perekrutan pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran – lamaran mereka diserahkan / dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu perekrutan juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM / karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu pekerjaan.

Kemudian juga bertujuan ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, dengan demikian dapat menerima pelamar sebanyak – banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Sangat diperlukan juga tentang alternatif terhadap perekrutan didasarkan pada pertimbangan bahwa perekrutan memerlukan biaya yang tinggi antara lain :

1. Kerja lembur ( *overtime* )

Metode yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

2. *Subcontracting*

Walaupun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang – barang atau jasa – jasanya telah di antisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin lebih memilih mengontrakan pekerjaan itu ke pihak lain ( *subcontracting* ). Pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang

– barang dan jasa – jasa tertentu. Penerapan cara *subcontracting* ini kadang – kadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah pihak.

### 3. *Temporary Employees*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30% sampai 40% diatas total *cost*. Ini tidak termasuk antara lain biaya perekrutan. Untuk menghindari biaya – biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan – perusahaan ini membantu *client* dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan langgananya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. Dengan model ini biaya – biaya perekrutan, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

### 4. *Employee Leasing*

Salah satu alternatif terhadap perekrutan yang sedang populer saat ini adalah *Employee Leasing*. Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawanya. Suatu *leasing company* kemudian memperkerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan ( *lease* ) kembali pada majikan semula, yang telah menjadi *client* nya.

## V. Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses perekrutan selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap – tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Meskipun penerimaan akhir dilakukan oleh departemen SDM sebagai hasil dari evaluasi para pelamar mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur – prosedur yang valid. Kemudian terdapat peralatan yang dapat digunakan dalam seleksi antara lain :

1. Surat – surat rekomendasi

Pada umumnya surat – surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif. Yang perlu diperhatikan bagaimana isi rekomendasi yang terutama tentang sifat – sifat orang yang direkomendasikan sebagai bahan pertimbangan evaluasi.

2. Format ( borang ) lamaran

Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi / data yang lengkap dari calon karyawan. Banyak perusahaan menggunakan format lamaran sebagai alat *screening* untuk menentukan apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan yang minimal. Borang itu secara khusus meminta

informasi tentang pekerjaan yang pernah dialami pelamar dan status pekerjaan yang sekarang, contoh : format *bio data* sebagai salah satu dari format tersebut.

### 3. Tes Kemampuan

Tes kemampuan adalah alat – alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat – syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan. Tes ini ditujukan untuk mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Tes ini untuk mengukur tingkat kecerdasan, kecekatan, kepribadian, minat, bakat, prestasi, dan lain - lain. Di samping itu, tes berfungsi untuk meramal berhasil tidaknya pelamar dalam melaksanakan pekerjaan, reaksi, kepandaian, dan potensi lainnya.

### 4. Tes Potensi Akademik ( *ability test* )

Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan ketrampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi. *Cognitive ability* tes mengukur kemampuan potensi pelamar yang pada area tertentu, misalnya matematika, intelegensia. Hal ini merupakan prediktor yang sah dari kinerja pekerjaan yang mempunyai skor tinggi. Dalam tes tersebut diramalkan pelamar akan dapat banyak belajar lebih banyak dan lebih cepat serta dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan keadaan.

### 5. Tes kepribadian ( *personality Test* )

Pada tes ini menaksir sifat – sifat ( *traits* ), karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama. Tes ini paling banyak digunakan untuk membuat keputusan seleksi karyawan sekitar tahun 1940 – 1950-an, tetapi saat ini jarang digunakan untuk meramalkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan karena diragukan *reliability* dan *validity* nya. Tes ini sering dipersoalkan karena sifat – sifat adalah subjektif dan tidak dapat dipercaya serta tidak berkaitan langsung dengan kinerja pekerjaan.

#### 6. Tes Psikologi

Para pengusaha *corporate*, pengusaha retail, pedagang eceran, perbankan, dan perusahaan jasa lainya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan – tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, melalui tes psikologi merupakan alat untuk mengukur kepribadian atau temperamen, kemampuan logika, dan pertimbangan, pendapat, kreativitas serta komponen – komponen kepribadian lainya.

#### 7. Wawancara

Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadapan – hadapan satu dengan lainya. Wawancara mempunyai tujuan khusus dan



diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu. Kemudian juga wawancara merupakan suatu percakapan mendalam dan formal, yang diadakan untuk mengevaluasi sang pelamar. Pewawancara mencari jawaban atas tiga pertanyaan besar : dapatkah pelamar mengerjakan pekerjaannya ? akankah pelamar mengerjakan pekerjaannya ? bagaimana pelamar tersebut dibandingkan dengan para pelamar lain yang dipertimbangkan untuk pekerjaan tersebut ? wawancara dapat disesuaikan untuk pelamar tidak terlatih, manajerial, staf.

#### **W. Penempatan ( *Placement* )**

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan juga keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Penempatan *staffing* terdiri dari 2 cara yaitu :

1. Karyawan baru dari luar perusahaan
2. Penugasan di tempat yang baru bagi karyawan lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Sering terjadi penempatan internal tanpa ada orientasi, karena karyawan lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan.

Mendapatkan pekerjaan baru dalam satu departemen memerlukan sedikit orientasi. Perpindahan antardepartemen memerlukan orientasi yang lebih lengkap. Penempatan internal hanya memerlukan orientasi tentang pekerjaan barunya, sedangkan orientasi tingkat pertama dapat diabaikan.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

#### **X. Pelatihan / Pengembangan**

Pelatihan juga pengembangan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dan teori. Sementara itu ketrampilan meliputi : *physical skill, intellectual skill, social skill, manajerial skill*.

Kegiatan pelatihan dan juga pengembangan memberikan manfaat baik bagi karyawan pada khususnya, juga pada perusahaan pada umumnya, antara lain :

1. Bagi Karyawan
  - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan Masalah yang lebih efektif.

- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap.

## 2. Bagi Perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profibilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c. Memperbaiki moral SDM.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.

Kemudian terdapat juga metode pelatihan dan pengembangan, antara lain :

### 1. *On The Job Training*

Disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan

dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

## 2. Rotasi

Untuk pelatihan silang ( *cross-train* ) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainya.

## 3. Magang

Melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada tehnik *off the job training*. Banyak pekerja ketrampilan tangan, seperti tukang pipa dan kayu, dilatih melalui program magang resmi. Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

## 4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer, dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

## 5. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan ini. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan

dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi, serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

#### 6. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lainnya. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran *supervisor* wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya ditempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respon sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya.

#### 7. *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Seorang instruktur yang baik adalah instruktur yang dapat melibatkan setiap orang untuk mengambil bagian dalam mengambil keputusan.

#### 8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi 2 macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik ( mesin ) yang mengandalkan aspek – aspek utama dalam suatu situasi kerja. Simulasi mengemudi yang digunakan dalam kursus mengemudi adalah salah satu contoh. Metode ini hampir sama dengan *vesbule*

*training*, hanya saja simulator tersebut lebih sering menyediakan umpan balik yang bersifat instan dalam suatu kinerja. Kedua, simulator komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games*. Para pemain dapat membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

#### 9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Bahan – bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar belajar lanjut kalau salah. Pembaca diarahkan untuk mengkaji kembali materi tersebut. Tentu saja *display* program komputer dapat menggantikan booklet tercetak.

#### 10. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain.

Pengalaman berbagi perasaan dan memahami perasaan, perilaku, persepsi, dan reaksi merupakan hasilnya. Biasanya profesional terlatih menjadi fasilitator, proses ini tergantung para partisipasi, umpan balik, dan repetisi. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

#### 11. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator ( dari luar atau dalam perusahaan ). Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksploitasi solusi menggarisbawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok. Pemecahan masalah dan hal – hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ini muncul ketika kelompok tersebut secara tehnik atau prosedur mengalami kebuntuan. Pelatihan tindakan ini memfokuskan pada proses mempelajari perilaku baru, sedangkan pemberian materi dan presentasi video diarahkan pada pengetahuan dan menjalankan peranan dan sensitivitas pelatihan terhadap perasaan.

#### 12. *Role Playing*

Adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Masing – masing peserta dihadapkan pada suatu situasi dan diminta untuk memainkan

perasaan, dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain. Kesuksesan metode ini tergantung dari kemampuan peserta untuk memainkan peranannya sebaik mungkin.

### 13. *In-basket technique*

Melalui metode ini, para peserta diberikan materi yang berisikan informasi, seperti email khusus dari manajer, dan daftar telepon. Hal – hal penting dan mendesak, seperti posisi persediaan yang menipis, komplain dari pelanggan, permintaan laporan dari atasan, digabung dengan kegiatan bisnis rutin. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan dan tindakan tersebut dianalisis sesuai dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan dan prioritas pengambilan keputusan.

### 14. *Management Games*

Menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan – persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data – data yang tidak cukup.

### 15. *Behavior Modeling*

*Modeling* sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola – pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola – pola yang sudah ada dapat diubah. Sifat mendasar



dari modeling adalah bahwa suatu proses belajar itu terjadi, bukan melalui pengalaman aktual, melainkan melalui observasi atau berimajinasi dari pengalaman orang lain. *Modeling* adalah suatu *vicarious process* atau proses yang seolah – olah mengalami sendiri, yang merupakan kegiatan berbagi pengalaman dengan orang lain melalui proses imajinasi atau partisipasi simpatik. *Behavior modeling* adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kunci dari pelatihan ini adalah belajar melalui observasi atau imajinasi.

#### *16. Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas. Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arum jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain – lain.

### **Y. Pengertian Resort**

Resort adalah suatu perubahan tempat tinggal untuk sementara bagi seseorang di luar tempat tinggalnya dengan tujuan antara lain untuk mendapatkan kesegaran jiwa dan raga serta hasrat ingin mengetahui sesuatu. Dapat juga dikaitkan dengan kepentingan yang berhubungan dengan kegiatan olah raga, kesehatan, konvensi, keagamaan serta keperluan usaha lainnya. (*Dirjen Pariwisata , Pariwisata Tanah air Indonesia, hal. 13, November, 1988*)

1. Resort adalah tempat peristirahatan di musim panas, di tepi pantai/di pegunungan yang banyak dikunjungi. (*John M. Echols, Kamus Inggris-Indonesia, Gramedia, Jakarta, 1987*)

2. Resort adalah tempat wisata atau rekreasi yang sering dikunjungi orang dimana pengunjung datang untuk menikmati potensi alamnya. (*A.S. Hornby, Oxford Learner's Dictionary of Current English, Oxford University Press, 1974*)

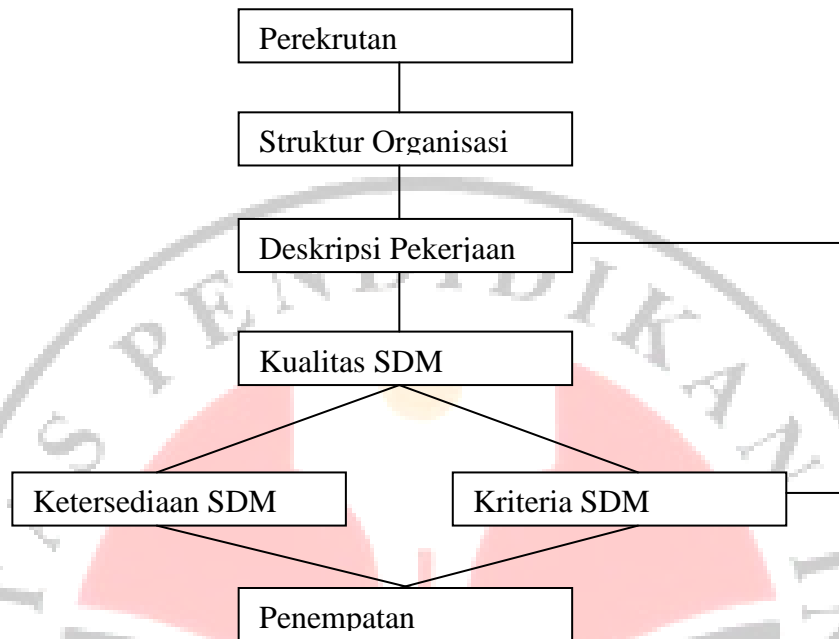
3. Resort adalah sebuah tempat menginap dimana mempunyai fasilitas khusus untuk kegiatan bersantai dan berolah raga seperti tennis, golf, spa, tracking, dan jogging, bagian concierge berpengalaman dan mengetahui betul lingkungan resor, bila ada tamu yang mau hitch-hiking berkeliling sambil menikmati keindahan alam sekitar resort ini. (*Nyoman.S. Pendit. Ilmu Pariwisata, Jakarta: Akademi Pariwisata Trisakti, 1999*)

4. Resort adalah sebuah kawasan yang terrencana ydab tidak hanya sekedar untuk menginap tetapi juga untuk istirahat dan rekreasi. (*Chuck Y. Gee, Resort Development and Management, Watson-Guption Publication 1988*)

5. Sebuah hotel resort sebaiknya mempunyai lahan yang ada kaitannya dengan obyek wisata, oleh sebab itu sebuah hotel resort berada pada perbukitan, pegunungan, lembah, pulung kecil dan juga pinggiran pantai. (*Nyoman S. Pendit. Ilmu Pariwisata. Jakarta: Akademi Pariwisata Trisakti, 1999*)

## Z. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran 2.2



Sumber : Diolah Oleh Pribadi