

PENGEMBANGAN PARIWISATA MELALUI INTEGRASI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PERENCANAAN STRATEGIS OBJEK WISATA TAMAN BUNGA MANOHARA

Hanung Eka Atmaja¹⁾, Shinta Ratnawati²⁾

Universitas Tidar, Magelang

e-mail: hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id, shitna_ratna@untidar.ac.id

ABSTRAK

Perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai antisipasi bisnis masa depan, permintaan lingkungan suatu perusahaan, dan menemukan permintaan personal yang muncul dari kondisi tersebut. Sementara perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi seharusnya berpindah posisi. Tetapi *link* antara perencanaan sumber daya manusia dengan manajemen strategis sering tidak diperhatikan. Penelitian ini menggunakan desain kualitatif empiris yaitu eksplorasi deskriptif untuk memaparkan serta menjelaskan kegiatan atau objek yang diteliti. Objek yang diteliti berkaitan dengan pengkajian fenomena secara lebih rinci atau membedakannya dengan fenomena lain. Melalui proses ini, perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia dalam jumlah, kualitas, tempat, dan waktu yang tepat. Selain itu, sumber daya manusia tersebut harus dapat menghasilkan manfaat jangka panjang, baik bagi individu maupun organisasi. Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor andalan pemerintah Indonesia untuk menghasilkan devisa negara. Oleh karena itu, pemanfaatan, pengembangan, pengelolaan, dan pembiayaan kawasan wisata harus diperhatikan serius oleh pemerintah dengan melibatkan peran lembaga pemerintah, stakeholder terkait, dan partisipasi seluruh lapisan masyarakat. Perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hasil evaluasi perencanaan SDM jangka panjang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan suksesi organisasi. Proses perencanaan sering tidak berjalan lancar karena kebijakan perencanaan tidak dibuat detail, sehingga terjadi gap antara *cooperate policies* dan *personnel policies* serta aplikasinya dalam praktik.

Kata Kunci: *pariwisata, sumber daya manusia, manajemen strategis*

ABSTRACT

Human resource planning determines in anticipating of future business, demand in the corporate environment, and discovers personal requests that arise from those needs. While human resource planning as a management process to determine how organization determines position. However, the link between human resource planning and strategic management is often overlooked. The research method uses an empirical qualitative design that is descriptive exploration to describe and explain the activities or objects under study relating to the study of phenomena in more detail or distinguish them from other phenomena. Through this process the company is expected to have Human Resources in the right amount, quality, place, time and produce long-term benefits for both individuals and organizations. The tourism sector is one of the sectors and the Indonesian government to generate foreign exchange, therefore the use, development, management and funding of tourism areas must receive serious attention from the government by involving the role of government agencies, stakeholders involved in participating share public relations. HR planning must be integrated with the organization's short-term and long-term planning goals. The results of the evaluation of long-term HR planning are used as a basis for organizational succession planning. The planning process often does not run smoothly, because policy planning is not made in detail, resulting in a gap between company policy and personnel policy and its application in practice.

Keywords: *tourism, human resources, strategic management*



A. PENDAHULUAN

Dahulu *strategic planning* membutuhkan pertimbangan internal dan eksternal yang mendahului suatu perencanaan sumber daya manusia. Namun dalam dekade ini, kalangan manajer menyadari bahwa memasukkan aspek manajemen sumber daya manusia ke dalam perencanaan strategis adalah ikhwal yang sangat penting (Atmaja, Hanung Eka, dkk. 2018). Keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) tidak sepenuhnya ditentukan oleh teknologi atau sumber daya lain, tetapi lebih terletak pada kemampuan organisasi dalam pengelolaan SDM (Pfeffer, J.1995).

Kaitan antara lingkungan organisasi dan manajemen sumber daya manusia adalah tercipta pada perencanaan sumber daya manusia. Melalui proses perencanaan yang baik, maka perubahan arah strategis organisasi, kondisi finansial, dan berbagai variasi teknologi diintegrasikan dengan keputusan sumber daya manusia. Dari sini terlihat bahwa fungsi perencanaan sumber daya manusia memiliki peranan yang vital.

Saat ini pengembangan pariwisata merupakan sektor penting dalam pembangunan. Hal ini dikarenakan pariwisata sebagai salah satu sumber pendapatan negara dan masyarakat. Pada tingkat daerah, sektor ini akan menunjang pendapatan daerah dan akan semakin menguntungkan pada masa mendatang. Fenomena ini dapat diamati pada daerah yang mampu membangun industri wisatanya seperti Provinsi Bali dan Provinsi Daerah Istimewa Jogjakarta (Al Hrou1, B. Mohamed. 2006).

Hal senada yang kini sedang dirintis di Kabupaten Magelang. Komitmen pemerintah daerah tampak jelas dengan diizinkan pembangunan beberapa tempat wisata di Kabupaten Magelang. Dengan demikian, pemerintah diharapkan dapat memberi dukungan pembangunan perekonomian di Kabupaten Magelang. Secara regional, sektor pariwisata telah ditetapkan sebagai sektor penting dan unggulan sebagai salah satu andalan dalam rencana pembangunan.

Kabupaten Magelang memiliki keindahan alam yang tiada duanya. Berbagai keindahan pemandangan alam seperti bukit barisan, gunung, peninggalan pra sejarah, dan karya seni budaya menjadi aset yang menarik untuk

ditawarkan ke wisatawan. Namun sayangnya masih banyak objek wisata yang belum tergarap serius karena terkendala faktor dana dan sumber daya manusia. Akibatnya, objek-objek tersebut belum mampu memberi manfaat yang maksimal kepada masyarakat, pendidikan, pelaku bisnis, dan pertumbuhan ekonomi di kawasan tersebut.



Gambar 1. Lokasi Taman Bunga Manohara

Salah satu objek wisata yang ada di Kabupaten Magelang adalah Taman Bunga Manohara. Taman Bunga Manohara berada di Dusun Clapar, Desa Purwodadi, Kecamatan Tegalrejo, Kabupaten Magelang. Desa Purwodadi terdiri atas tiga (3) bagian wilayah, yaitu Tumbu, Clapar, dan Blembeng. Sebelumnya ketiga wilayah tersebut dipimpin oleh seorang lurah, kemudian oleh seorang Seten (sebutan Camat pada zaman Belanda) ketiga lurah tersebut dikumpulkan untuk membahas penggabungan 3 wilayah tersebut. Ketiga wilayah ini akan digabungkan menjadi satu desa. Dari hasil pertemuan, diperoleh keputusan bahwa 3 wilayah tersebut digabungkan menjadi satu dan diberi nama Desa Purwodadi. Nama Purwodadi memiliki arti khusus, Purwo berarti awal, Dadi berarti jadi. Secara keseluruhan artinya adalah satu pertemuan atau sekali pertemuan menjadi kesepakatan. Desa Purwodadi memiliki antusiasme yang cukup tinggi dalam berwirausaha, diantaranya yaitu UMKM makanan kecil, tahu, tempe, genting, dan makanan cepat saji (*nugget*).



Gambar 2. Pelatihan UMKM *Nugget* Desa Clapar

Sama halnya dengan desa lainnya, Desa Purwodadi memiliki permasalahan yang sedang dihadapi. Permasalahan tersebut yakni angka kemiskinan yang cenderung meningkat. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor antara lain minimnya pendidikan warga baik formal maupun non formal dan kemampuan masyarakat yang masih rendah. Mengantisipasi permasalahan ini, diperlukan adanya perencanaan SDM (*human resources planning*) agar dapat memperoleh jumlah, waktu, dan tempat yang tepat untuk membangun usaha yang dapat berpengaruh pada keuntungan individu dan organisasi dalam jangka panjang. Dibutuhkan strategi dan integrasi bisnis dalam perencanaan SDM (Vickerstaf, 1989).

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Desa Purwodadi mulai berusaha merambah ke sektor pariwisata. Desa Purwodadi menumbuhkembangkan destinasi pariwisata berupa taman bunga. Taman bunga ini diberi nama Taman Bunga Manohara. Taman Bunga Manohara yang berada di Dusun Clapar Desa Purwodadi dan diproyeksikan menjadi destinasi wisata yang mampu menarik minat pengunjung. Taman Bunga Manohara memiliki potensi yang besar untuk menjadi destinasi utama pariwisata di Desa Purwodadi karena destinasi ini didukung oleh kondisi alam yang asri, udara yang sejuk, dan pemandangan yang indah. Pengunjung Taman Bunga Manohara akan dimanjakan oleh pemandangan alam yang indah, yaitu pemandangan alam yang langsung mengarah ke Gunung Sumbing yang didukung adanya beberapa gardu pandang. Gardu pandang ini disediakan oleh pengelola Taman Bunga Manohara. Disana juga terdapat tempat



kuliner yang menawarkan berbagai macam makanan, khususnya makanan yang berasal dari daerah dan hasil UMKM dari Desa Purwodadi.

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, pengelola Taman Bunga Manohara diharapkan dapat terus berinovasi dan meningkatkan pelayanan jasa pariwisata. Hal ini dilakukan agar wisatawan yang datang tidak merasa jenuh dari waktu ke waktu. Untuk menunjang hal tersebut, para pengelola harus memanfaatkan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang ada. Selain itu, sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang tidak tergantikan. Kecanggihan dan kemajuan teknologi menjadi tidak berarti jika tidak ada unsur manusia di dalamnya. Manusia berperan sebagai pelaku dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Perkembangan teknologi yang ada saat ini masih membutuhkan SDM yang mampu mengaplikasikannya ke dalam praktik organisasi, maka dari itu perlu adanya sistem perencanaan SDM yang baik dan terpercaya. Jackson & Schuller (1990) mengemukakan bahwa beberapa tekanan lingkungan antara lain: globalisasi, munculnya teknologi baru, kondisi ekonomi, dan perubahan karakteristik SDM. Globalisasi sebagai kecenderungan organisasi untuk memperluas penjualan atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negaranya. Munculnya globalisasi mengakibatkan batas antar negara makin kabur, dan cenderung mengarah pada terbentuknya “*organizational boundaryless*” yang memobilisasi informasi, teknologi, sumber daya, investasi dan operasi industri makin meningkat, kondisi ini peningkatan kompetisi global (Dessler, 2000).

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah (1) bagaimana potensi pengembangan wisata Taman Bunga Manohara?; (2) bagaimana Taman Bunga Manohara melakukan perencanaan sumber daya manusia?; (3) bagaimana Taman Bunga Manohara melakukan proses perencanaan bisnis?; dan (4) bagaimana integrasi antara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis?.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengetahui potensi pengembangan wisata Taman Bunga Manohara; (2) mengetahui pengelola Taman Bunga Manohara melakukan perencanaan sumber daya manusia; (3) mengetahui proses perencanaan bisnis dari Taman Bunga Manohara; dan (4) mengetahui integrasi antara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis.



B. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplorasi deskriptif. Metode eksplorasi deskriptif yaitu suatu metode untuk memaparkan serta menjelaskan kegiatan atau objek yang diteliti berkaitan dengan pengkajian fenomena secara lebih rinci atau membedakannya dengan fenomena yang lain (Denzin dan Lincoln, 1994:223).

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif empiris. Desain kualitatif empiris yaitu selain menggunakan bahan kepustakaan dan peraturan-peraturan yang berlaku, juga mengadakan penelitian ke lapangan untuk mengetahui sejauh mana pengembangan promosi Taman Bunga Manohara. Selain itu peneliti menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis data. Analisis SWOT adalah analisis yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengelolaan Taman Bunga Manohara. Pada tahap inisiasi, penelitian ini menghasilkan pemetaan yang tertuang dalam matrik SWOT. Dalam matrik SWOT menunjukkan strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Strategi tersebut diimplementasikan dalam bentuk yang *real* yakni melalui beragram aktivitas.

Penelitian eksplorasi biasanya akan menjadi kompleks. Penelitian eksplorasi bertujuan (a) memuaskan keingintahuan awal dan nantinya ingin lebih memahami, (b) menguji kelayakan dalam melakukan penelitian yang lebih mendalam lainnya, dan (c) mengembangkan metode yang akan dipakai dalam penelitian yang lebih mendalam (Jalaludin, 2004:21).

Hasil penelitian eksplorasi dalam bidang pariwisata ini merupakan penelitian penjelajahan. Hal ini mungkin akan dianggap kurang memuaskan. Kekurangpuasan terhadap hasil penelitian ini umumnya terkait dengan masalah *sampling*. Namun perlu disadari bahwa penelitian penjelajahan dalam bidang pariwisata ini berarti pembukaan jalan, sehingga penelitian pada tahap awal ini akan memerlukan penelitian berlanjutan. Selanjutnya diperlukan penelitian yang lebih mendalam dan terfokus pada rentetan isu-isu. Penelitian deskriptif dalam bidang pariwisata pada tahap selanjutnya perlu dikaitkan dengan pengkajian

fenomena secara lebih rinci, selain itu juga perlu membandingkannya dengan fenomena yang lain.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

C.1 Potensi Pengembangan Wisata Taman Bunga Manohara

Taman Bunga Manohara yang berada di Dusun Clapar, Desa Purwodadi diproyeksikan menjadi destinasi wisata yang mampu menarik minat pengunjung. Taman Bunga Manohara memiliki potensi yang besar untuk menjadi destinasi utama pariwisata di Desa Purwodadi, Kabupaten Magelang pada khususnya, dan Jawa Tengah pada umumnya. Hal ini karena didukung oleh kondisi alam yang asri, udara yang sejuk, dan pemandangan yang indah. Di Taman Bunga Manohara terdapat perkebunan Bunga Celosia yang warna – warni dan cantik, ditambah lagi terdapat fasilitas miniatur ka'bah, terowongan mina, dan sejenisnya yang dapat digunakan untuk simulasi umroh/haji (manasik).



Gambar 3. Wisata Selfie di Taman Bunga Manohara

Taman Bunga Manohara di Desa Clapar didukung adanya keunggulan komparatif dan kompetitif. Keunggulan tersebut antara lain lokasi, *view*, dan iklim di desa Clapar dengan udara yang sejuk. *View* dari destinasi ini memanjakan mata karena berlokasi langsung mengarah ke Gunung Sumbing.

Taman Bunga Manohara dapat dinikmati pengunjung dengan harga yang tidak mahal. Tiket masuk yang harus dibeli yaitu Rp. 5.000,00 per orang dan tidak dikenakan limit waktu kunjungan.



Gambar 4. Warung kecil yang menyediakan kuliner hasil UMKM dari Dusun Clapar Desa Purwodadi

Di Taman Bunga Manohara terdapat warung kuliner sederhana yang menawarkan berbagai makanan, khususnya makanan yang berasal dari daerah dan hasil UMKM dari Desa Purwodadi. Selain itu, di destinasi ini disediakan toilet yang memadai serta tempat parkir yang representatif. Tempat parkir yang disediakan adalah untuk kendaraan roda dua dan roda empat.

Perkembangan di era globalisasi sangat bergantung pada sektor ekonomi sebagai ukuran keberhasilan yang dilakukan oleh pemerintah. Posisi UMKM dalam perekonomian memiliki peran penting dan strategis. Kondisi ini sangat dimungkinkan karena keberadaan UMKM cukup dominan dalam perekonomian Indonesia (SN Sarfiah, dkk. 2019).

Dilihat dari segi ekonomi, jumlah UMKM di Kabupaten Magelang mencapai 42.165 dengan volume usaha mencapai Rp126.610 juta. Salah satu desa yang memiliki banyak UMKM adalah Desa Purwodadi. Jenis UMKM yang ada di Desa Purwodadi meliputi UMKM di bidang papan dan pangan. Desa Purwodadi selain memiliki UMKM juga merupakan desa yang berpotensi untuk dikembangkan sebagai desa berdikari karena memiliki potensi ekonomi yang baik (Atmaja, Hanung Eka, dkk. 2018).



Tabel 1. UMKM di Dusun Clapar, Desa Purwodadi, Kabupaten Magelang

No	Nama Produk	Jumlah
1.	Budidaya Tamanan	1
2.	Produksi Makanan	6
3.	Peternakan	1
4.	Kerajinan	3
5.	Perkayuan	6

C.2 Taman Bunga Manohara dalam Melakukan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Isu SDM berkenaan dengan *supply* SDM terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi dan kompetitif terus menjadi isu sentral. SDM mempunyai kontribusi strategis bagi keberhasilan bisnis. Karena isu SDM merupakan isu bisnis yang berpengaruh terhadap substansi bisnis seperti profitabilitas, eksistensi, daya saing, kemampuan adaptasi, dan fleksibilitas (Fauzi, Agus 2005). *Human Resource Planning* merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi menuju posisi yang diinginkan di masa mendatang, sedangkan strategi sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people related business issue*).

Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand strategic* dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat tercapai. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi, dan perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga



kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM. (Mohktar, 2012.)

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) adalah proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Berdasarkan konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long term*). Sementara itu, yang dimaksud dengan strategi SDM adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia. Kegiatan strategi SDM didasarkan pada kerja sama antara SDM dan manajer lini dalam mengelola SDM yang menekankan pada *people related business concern*, untuk mencapai tujuan strategi bisnis yang ditetapkan. Tujuan strategi bisnis tersebut yakni meningkatkan kinerja bisnis saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Dalam penelitian eksploratif ini, data yang diperoleh yakni melalui observasi langsung dan *deep in interview* dengan narasumber terkait. Narasumber terkait antara lain Bapak Syaiful sebagai Kepala Desa Purwodadi, warga dengan inisial B.A, dan pengelola Taman Bunga Manohara. Dari pengelola Taman Bunga Manohara diperoleh informasi bahwa perencanaan SDM yang dilakukan oleh pengelola Taman Bunga Manohara masih menggunakan metode pengelolaan sederhana. Gotong Royong masih digunakan sebagai dasar dalam perencanaan SDM dalam pengelolaan taman bunga ini. Belum ada perencanaan SDM yang jelas dalam pengelolaan Taman Bunga Manohara karena keberadaan taman bunga ini merupakan ide dari desa untuk memanfaatkan tanah yang dimiliki oleh desa. Ide kreatif tersebut muncul sebagai upaya memaksimalkan manfaat dana desa dengan berbagai cara. Rintisan pengembangan desa wisata juga memiliki banyak



manfaat karena selain menjadi sumber penghasilan desa, juga mengurangi pengangguran dan meningkatkan perekonomian masyarakat. Pengalokasian dana untuk membangun desa wisata menjadi skala prioritas pembangunan wisata di Desa Purwodadi.

C.3 Proses Perencanaan Bisnis pada Taman Bunga Manohara

Dalam konteks pembangunan desa, bisnis atau usaha yang dikembangkan merupakan sebuah proses mengoptimalkan penggunaan sumber daya (sumber daya alam, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya sosial/kelembagaan, dan sumber daya finansial) di wilayah tersebut. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan–tujuan ekonomi dan sosial dengan mempertimbangkan keberlanjutan lingkungan di masa yang akan datang. Secara sederhana, perencanaan bisnis adalah "peta jalan" sebuah bisnis menuju kesuksesan. Berapa ukuran sukses, yang menentukan adalah si pembuat peta jalan bisnis tersebut (Veriasa, T.O.2018).

Pada fenomena yang terjadi di Desa Purwodadi, bisnis skala kecil yang coba dibuat menganut kepercayaan “*just do it*” atau dijalankan saja dulu. Prinsip ini sebenarnya baik untuk mendorong setiap orang dalam memulai suatu usaha. Namun bila dilihat dari teori yang ada, bahwa pelaksanaan kegiatan bisnis tanpa rencana adalah perbuatan yang kurang bijak. Rencana bisnis, setidaknya dapat menjadi peta jalan (*road map*) pengembangan sebuah bisnis. Pelaku bisnis akan menjadi lebih siap karena sudah memetakan dan memprediksi kemungkinan yang akan terjadi terhadap bisnisnya.

Dalam penelitian ini dilakukan analisis SWOT untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman (faktor eksternal) yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis. Pada strategi SO (*Strength-Opportunities*) menunjukkan pemanfaatan kekuatan untuk merebut peluang yang ada. Strategi ST (*Strenghts-Threats*) adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman. Strategi WO (*Weknesses-Opportunities*) merupakan strategi ini diterapkan berdasarkan

pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WT (*Weakness- Threats*) adalah strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel 2. Matrik SWOT Dusun Clapar Desa Purwodadi, Kabupaten Magelang

Matrik SWOT	Peluang-<i>Opportunity</i> (O) 1. Kondisi desa yang masih asli/original. 2. Kesepakatan pemerintah dan warga desa.	Ancaman-<i>Threat</i> (T) 1. Lokasi wisata yang tidak strategis.
Kekuatan-<i>Strength</i> (S) 1. Memiliki keunggulan produk UMKM. 2. Keindahan alam yang dimiliki desa. 3. Komitmen desa	(Kondisi dengan <i>Strength</i> poin 1, 2 – <i>Opportunity</i> poin 1, 2) maka Mempromosikan potensi desa secara luas untuk menjadi desa wisata	(Kondisi dengan <i>Strength</i> poin 1, 2 - <i>Threat</i>) maka Meningkatkan sarana dan prasarana fisik
Kelemahan-<i>Weakness</i> (W) 1. Motivasi masyarakat desa kurang. 2. Keterampilan pengelolaan produk unggulan kurang. 3. Wawasan pemasaran potensi desa kurang.	1. (Kondisi dengan <i>Weakness</i> poin 1 – <i>Opportunity</i> poin 1, 2) Wawasan untuk meningkatkan motivasi. 2. (Kondisi dengan <i>Weakness</i> poin 2 – <i>Opportunity</i> poin 1, 2) Pelatihan olahan produk unggulan. 3. (Kondisi dengan <i>Weakness</i> poin 3 – <i>Opportunity</i> poin 1) Meningkatkan kerjasama eksternal.	1. (Kondisi dengan <i>Weakness</i> poin 1, 2 – <i>Threat</i>) Pendamping, kades senantiasa menyemangati masyarakat desa. 2. (Kondisi dengan <i>Weakness</i> poin 3 - <i>Threat</i>) Dilakukan promosi yang efektif

Berdasarkan penggalian informasi dari para informan diperoleh data, pengamatan, dan fakta. Informasi tersebut dipetakan dengan menggunakan analisa SWOT. Hasil pemetaan tertuang dalam tabel 2. Dalam Tabel 2. telah diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di Desa Purwodadi, Kabupaten Magelang. Proses identifikasi dilanjutkan dalam bentuk persilangan/matrik untuk menentukan strategi yang sesuai dan dapat dilakukan



oleh Desa Purwodadi. Strategi yang dapat dilakukan diwujudkan dalam bentuk kegiatan antara lain:

1. Membuat dan menyebarkan brosur (*Strength 1,2 – Opportunity 1,2*), (*Weakness 3 - Threat*);
2. Berpartisipasi dalam agenda Dinas Pariwisata Kabupaten Magelang (*Strength 1,2 – Opportunity 1,2*), (*Weakness 3 - Threat*);
3. Membuat dan aktif melakukan *up date* informasi dalam web (*Strength 1,2 – Opportunity 1,2*), (*Weakness 3 - Threat*);
4. Melakukan penyebaran informasi melalui media sosial dan komunitas (*Strength 1,2 – Opportunity 1,2*), (*Weakness 3 - Threat*);
5. Melakukan kerjasama dengan biro travel, lembaga pendidikan, dan investor (*Weakness 3 – Opportunity 1*);
6. Menyiapkan sarana dan prasarana fisik untuk menunjang wisata (*Strength 1,2 - Threat*);
7. Mengadakan pelatihan budidaya produk unggulan sebagai bentuk pengembangan produk wisata (*Weakness 2 – Opportunity 1,2*);
8. Mengadakan pelatihan olahan produk unggulan berupa buah-buahan (*Weakness 2 – Opportunity 1,2*);
9. Membuat paket agrowisata (*Weakness 3 – Threat*), (*Strength 1,2 – Opportunity 1,2*);
10. Memberikan pelatihan manajemen wisata (*Weakness 2 – Opportunity 1,2*);
11. Melakukan pendampingan dan memotivasi masyarakat dalam mewujudkan desa wisata (*Weakness 1 - Opportunity 1,2*), (*Weakness 1,2 - Threat*);
12. Mengadakan pertemuan rutin untuk pengembangan wisata (*Weakness 1,2 - Threat*).

C.4 Integrasi antara Perencanaan SDM dan Perencanaan Bisnis

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan kompetitif akan sangat mempengaruhi organisasi dalam menentukan kebijakan SDM. Dengan adanya kebutuhan, organisasi akan melakukan transformasi dalam lingkungan bisnis. Oleh karena itu, organisasi merasa perlu memikirkan kembali bagaimana

memodifikasi perencanaan SDM melalui *succession planning* menjadi perencanaan bisnis melalui *succession management*. Dengan perencanaan bisnis melalui *succession management*, organisasi menciptakan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel dalam menyiapkan eksekutif masa depan. Selain itu, organisasi juga memiliki kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan bisnis yang dihadapinya. Hal ini terlihat dalam tabel di bawah ini, *succession planning* memiliki sejumlah dimensi yang berbeda dengan *succession management*.

Tabel 3. *The next Generation:
Succession Planning to Succession Management*

<i>Dimension</i>	<i>Succession Planning</i>	<i>Succession Management</i>
<i>Business Environment</i>	<i>Stability</i>	<i>Rapid Change</i>
<i>Corporate Orientation</i>	<i>Deliberate</i>	<i>Opportunity</i>
<i>Outcome</i>	<i>Snapshot</i>	<i>Dynamic/On going</i>
<i>Replacement Strategic</i>	<i>Slate</i>	<i>Cadre/ Pools</i>
<i>Organization Focus</i>	<i>Individual</i>	<i>Team</i>
<i>Assesment Criteria</i>	<i>Position Description</i>	<i>Leader Templates</i>
<i>Rater</i>	<i>Boss</i>	<i>360 degree</i>
<i>Communication</i>	<i>Closely Held</i>	<i>Open</i>
<i>Locus of Responsibility</i>	<i>Corporate</i>	<i>Shared</i>
<i>Selection Pool</i>	<i>Internal</i>	<i>External & Internal</i>
<i>Selection Criteria</i>	<i>Skills & Experience</i>	<i>Competence & Network</i>

Sumber : Diadaptasi dari Leibman dan Bruer (1996),
“*Succession Management: The Next Generation of Succession Planning*”,
page 16-29

Saat ini sudah banyak penelitian yang sistematis tentang bagaimana mengembangkan dan memperbaiki program SDM. Penelitian ini bisa menambah pengetahuan para pengelola bisnis. Banyak pengetahuan tentang perilaku individu dan pengembangan yang telah diperoleh dengan analisis jumlah masif data. Analisis jumlah masif data yang dimunculkan dengan skala besar, sejalan dengan sistem perencanaan manajemen. Pertanyaan-pertanyaan seperti bagaimana kemampuan dan faktor-faktor kepribadian berkontribusi untuk sukses karir manajerial, dan mereka juga diinformasikan tentang pola perubahan kehidupan dan diantara generasi (Jackson & Schuler, 1990).



Hasil penelitian di Desa Purwodadi dalam perencanaan SDM belum menekankan pada kemampuan untuk memprediksi *outcome* individu, seperti kinerja dan kepuasan kerja. Perencanaan bisnis menggunakan *outcome* pengelolaan Taman Bunga Manohara, seperti *share price*, *market share*, dan lain-lain.

Gerstein dan Reisman (1983), Harvey (1983), Leontiades (1982), Magliore (1982), Sweet (1982), menggambarkan strategi SDM untuk mengembangkan kecocokan antara strategi tertentu dengan kondisi organisasi dan aspek-aspek spesifik tertentu dari proses keahlian SDM. Suatu pendekatan melibatkan kecocokan keahlian manajer dan ketertarikan karakteristik umum lingkungan produk/pasar. Pendekatan alternatif untuk menciptakan kecocokan adalah kebijakan dan proses SDM organisasi dengan pilihan strategis yang spesifik (Smith, 1982). Kebijakan SDM seharusnya disesuaikan dengan gambaran kebutuhan bisnis strategis masa depan, dibandingkan dengan mencerminkan kondisi sekarang atau pelaksanaan yang lalu (Smith, 1982). Keseluruhan masalah kecocokan berhak mendapat penilaian ulang. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa mencapai kecocokan tidaklah selalu diinginkan. Lebih jauh, berfokus pada memaksimalkan kecocokan dapat menjadi tidak produktif jika perubahan organisasi diperlukan atau jika organisasi telah mengangkat tujuan kompetitif yang bertentangan untuk menyamakan dengan lingkungan kompetitif yang kompleks (Lengnick-Hall & McDaniel, 1984). Pemilihan dan penentuan bisnis strategis yang sesuai ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dalam merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan.

Mengintegrasikan fungsi SDM ke dalam perencanaan bisnis strategis sangatlah penting karena SDM merupakan fungsi manajemen perusahaan. Fungsi ini merupakan fungsi penting dalam mensukseskan pelaksanaan rencana strategis organisasi. Pengintegrasian fungsi SDM dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi perlu dilakukan agar proses pengelolaan sumber-sumber organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pengintegrasian perencanaan SDM dalam perencanaan bisnis strategis dapat dilihat dari paradigma hubungan dari keduanya yakni, dari *administrative linkage*, *one way linkage*, *two way*



linkage, dan *integrative linkage* yang menunjukkan seberapa besar peranan fungsi SDM ke dalam strategi bisnis organisasi.

Melihat fenomena yang terjadi di Desa Purwodadi dapat disimpulkan beberapa pendekatan yang efektif untuk diterapkan dalam strategi SDM dan Perencanaan Bisnis, yakni :

1. *Focus on issue approach*, adalah pendekatan yang berfokus pada *issue* yang dapat membantu perusahaan. *Focus on issue approach* meliputi:
 - a. Menentukan kondisi yang diinginkan dan mengisi atau melengkapi gap antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan;
 - b. Lebih selektif dalam memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang dianggap penting;
 - c. Membangun *sense of urgency* dan komitmen untuk bertindak.
2. *Integrated approach*. Pendekatan ini meliputi beberapa integrasi antara lain:
 - a. *General management* dan perspektif fungsional SDM;
 - b. Perspektif perusahaan dan tenaga kerja serta unsur-unsur pokok lainnya;
 - c. Perspektif unit-unit bisnis atau divisi dengan perusahaan secara keseluruhan;
 - d. Perspektif lingkungan internal dan eksternal.

Nandi (2008) mengemukakan bahwa manajer yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi SDM pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti:

1. Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi SDM dalam mencapai tujuan bisnis.
2. Dapat memacu pemikiran baru dalam memandang isu-isu SDM dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
3. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
4. Mengembangkan *sense of urgency* dan komitmen untuk bertindak.



5. *Focus strategic* pada tindakan yang memiliki prioritas jangka panjang dalam mengelola fungsi SDM dan mengembangkan bakat staf SDM.

Sedangkan Schuler & Walker (1990) menyatakan bahwa skenario yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi SDM organisasi di masa depan antara lain:

1. Manajer lini menangani aktivitas SDM (strategis dan manajerial), sementara administrasi SDM ditangani oleh departemen akunting atau konsultan. Manajer lini dibantu *human resource information system* dalam memudahkan penanganan aktivitas SDM.
2. Manajer lini dan departemen SDM saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam konteks manajer lini sebagai pemilik dan SDM sebagai konsultan.
3. Departemen SDM berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik SDM dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan *Human Resource Concern*.

Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan SDM yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan SDM menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan SDM yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan SDM.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan SDM.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap diatas dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Fauzi Agus (2005) menawarkan suatu teknik perencanaan SDM yang meliputi beberapa tahap, antara lain:

1. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional.



2. *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* SDM saat ini dan masa depan.
3. Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain.
4. Utilisasi, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal. Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan SDM adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skills need*, daripada melakukan perhitungan numeric dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Perencanaan SDM awal difokuskan pada beberapa hal, yakni perencanaan kebutuhan SDM di masa depan, cara pencapaian tujuan, implementasi program-program, dan pengumpulan data. Pengumpulan data digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan, dapat memberikan informasi kepada perencana, dan sebagai pemenuhan kebutuhan untuk revisi program saat diperlukan. Dalam pelaksanaannya, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama perencanaan dapat dicapai. Tujuan utama dari perencanaan ini yaitu memfasilitasi keefektifan organisasi. Strategi yang dimaksud dalam perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat. Hal ini karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
2. Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interest group* yang memiliki power.
3. Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan keterampilan, kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.



4. Pendekatan akademik yang dilakukan dalam pengujian kesuksesan perencanaan SDM sangat idealistis dan preskriptif. Namun di sisi lain, pendekatan ini tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah yang spesifik.

Perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Hasil evaluasi perencanaan SDM jangka panjang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan suksesnya organisasi.

Efektivitas diantara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis dalam mewujudkan keunggulan kompetitif akan ditentukan oleh sejauh mana keterkaitan dari keduanya. Perencanaan SDM harus konsisten dan terintegrasi dengan beberapa aspek, antara lain faktor-faktor lingkungan, kapabilitas organisasi, karakteristik organisasi, dan bisnis strategis organisasi. Melalui perencanaan SDM, perusahaan dapat mengintegrasikan fungsi SDM ke dalam strategi bisnis organisasi untuk memperbaiki kinerja individu, kemudian pada akhirnya akan terakumulasi dalam kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini merupakan penelitian penjelajahan. Hal ini mungkin akan dianggap kurang memuaskan. Kekurangpuasan terhadap hasil penelitian ini umumnya terkait dengan masalah *sampling*. Namun perlu disadari bahwa penelitian penjelajahan dalam bidang pariwisata ini berarti pembukaan jalan, sehingga penelitian pada tahap awal ini akan memerlukan penelitian berkelanjutan. Selanjutnya diperlukan penelitian yang lebih mendalam dan terfokus pada rentetan isu-isu. Penelitian deskriptif dalam bidang pariwisata pada tahap selanjutnya perlu dikaitkan dengan pengkajian fenomena secara lebih rinci, selain itu juga perlu membandingkannya dengan fenomena yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hrou, S.A., B. Mohamed. 2006. Human Resource Management Practice Tourism and Hotel Industry. *Jurnal*. Universiti Sains Malaysia. Penang, Malaysia.



- Atmaja, Hanung Eka, dkk. 2018. Pengembangan Pariwisata Melalui Integrasi Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan Perencanaan Strategik pada Jepara Ourland Park. *Forum Manajemen STIMI Handayani Denpasar* 16 (2).
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fauzi, Agus. 2005. Perencanaan SDM Strategik: Mengantisipasi Perubahan Lingkungan Bisnis Yang Dinamis Guna Mencapai Competitive Advantage. *Jurnal. Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Cilacap*. Cilacap, Jawa Tengah.
- Gerstein, M. dan Reisman, H. 1983. *Strategic Selection: Matching Executive to Business Condition*. *Sloan Management Review*, 24(2): 1-18.
- Harvey, L.J. 1983. *Effective Planning for Human Resource Development*, *Personel Administrator*, 28(10): 45-52.
- Hasan, Dahliana. 2008. *Pendapatan Asli Daerah dari Industri Pariwisata dalam Menunjang Otonomi Daerah*. <http://wisata.com>.
- Jackson, S.E. dan Schuler, R.S. 1990. *Human resources planning: Challenges for industrial/organizational psychologist*. *American Psychologist*, 45:223-239.
- Leidman, M., Bruer, R., dan Maki, B. 1996. *Succession management: The next generation of succession planning*. *Human Resource Planning*, 19(3):16-29.
- Lengnick-Hall, C.A. dan Mc Daniel, R. R. 1984. *Scanning Policies, Structure, and adaptability in Humana Service System*. *American Business Review*, 2(1):12-23.
- Leontiades, M. 1982. Choosing The Right manager ti Fit The Strategy. *Journal of Business Strategy*, 2(2): 58-69.
- Miles, M.B dan Huberman, A.M. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Migliore, R.H. 1982. Linking Strategy, Performance, and Pay. *Journal of Business Strategy*, 3(1): 90-94.
- Mochtar. 2012. Sumber Daya Manusia dalam Rangka Peningkatan Daya Saing pada MAN Kota Kediri. *Jurnal*.
- Moleong, L.J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Nandi. 2008. Pariwisata dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal. Universitas Pendidikan Indonesia*. Bandung.



- Nawasi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2014. *Metodologi Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Pemerintah Indonesia. 1999. *Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Kepariwisata Indonesia*. Lembaran RI Tahun 1999 No. 22. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Kabupaten Magelang. <http://opendata.magelangkab.go.id/id/>
- Pfeffer, J. 1995. *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. *Academy of Management of Executive*, 19 (1): 55-72.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Ratnawati, Shinta, dkk. 2018. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Rangka Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Desa Menuju Desa Berdikari (Studi Kasus di Desa Purwodadi Kecamatan Tegalrejo Kabupaten Magelang). *Journal of Accounting and Finance*. Karawang. 3(2).
- Sarfiah, S.N., dkk. 2019. UMKM sebagai Pilar Membangun Ekonomi Bangsa. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*. 4 (2).
- Veriasa, Thomas Oni. 2018. *Perencanaan Bisnis Berbasis Potensi Desa Sebuah Panduan untuk Pemodelan Bisnis dan Penilaian Kelayakan Finansial*.
- Vickerstaff, S. 1989. *Human Resource Planning*, in C. Molander (ed). *Human Resource Management*, Bromley: Chartwell-Bratt.
- Wahab, Salah. 1996. *Management Kepariwisataaan*. Jakarta: Pradnya Paramita.