



OPTIMALISASI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK KEBERLANJUTAN BONDALEM *ECO DIVE*

Luh Oka Puji Apsari¹, Ketut Sukreni², Made Novita Dwi Lestari³, Nyoman Danendra Putra⁴
Dinas Pariwisata Propinsi Bali¹, STAHN Mpu Kuturan Singaraja^{2,3,4}

Email: ochaapsari@gmail.com¹, Ketut.Sukreni02@gmail.com², novitadwilestari1186@gmail.com³,
Danendrap1206@gmail.com⁴

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 12 September 2024
Disetujui 27 September 2024
Dipublikasikan
22 Oktober 2024

Keywords:
Dive Center, Human
Resources, Optimization,
Sustainability

Abstract

Bondalem eco dive is a local dive operator business that provides guiding services and diving equipment for tourists. This company has human resources (HR) that are not optimal yet as seen from manager's assessment of the quality of its workers low, employee complaints and negative comments from tourists regarding the company's services. This research aims to formulate an HR optimization strategy for sustainability of Bondalem Eco Dive company's. This research use qualitative methods and a case study approach where data is collected through interviews, observations and documentation studies, then analyzed using SWOT and interactive analysis. The theory used in this research is George R. Terry's (1977) management function theory which consists of 4 POAC indicators: Planning, Organizing, Actuating and Controlling with PIRO indicators (People, Ideas, Resources and Objects). The research results show these are 7 recommended strategies for optimizing human resources: SO strategy: increasing internal and external communication also employee involvement, WO strategy: optimization HRM functions and product branding, ST strategy: employee loyalty enhancement, WT strategy: employee training and development also employee recruitment strategy.

Abstrak

Bondalem Eco Dive merupakan usaha bisnis operator penyelaman lokal yang menyediakan jasa pemanduan beserta perlengkapan selam bagi wisatawan. Perusahaan ini memiliki sumber daya manusia (SDM) yang belum maksimal dilihat dari penilaian manajer terhadap kualitas pekerjaannya tergolong rendah, keluhan karyawan dan komentar negatif wisatawan terhadap pelayanan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi optimalisasi SDM untuk keberlanjutan Bondalem Eco Dive. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang datanya dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan SWOT dan analisis interaktif. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori fungsi manajemen George R. Terry (1977) yang terdiri dari 4 indikator POAC yaitu (Planning, Organizing, Actuating dan Controlling) dengan memperhatikan PIRO (People, Ideas, Resources, Objects). Hasil penelitian menunjukkan terdapat 7 strategi yang disarankan untuk optimalisasi SDM yaitu strategi SO: peningkatan komunikasi internal dan eksternal serta keterlibatan karyawan, strategi WO: optimalisasi fungsi manajemen SDM dan strategi branding produk, strategi ST: strategi peningkatan loyalitas karyawan, strategi WT: pelatihan serta pengembangan karyawan dan strategi rekrutmen karyawan.

Kata kunci: Dive Center, Keberlanjutan, Optimalisasi, Sumber Daya Manusia

1. Pendahuluan

Pariwisata merupakan sektor bisnis yang menjadi salah satu wujud cita-cita Bangsa Indonesia dalam memajukan kesejahteraan umum (Suwena & Widyatmaja, 2017). Oleh sebab itu, dalam pengembangan industri pariwisata diperlukan adanya perencanaan yang terintegrasi agar mencapai tujuan yang diharapkan (Ridwan & Aini, 2019). Hal ini didukung dengan adanya Undang-undang No. 1 Tahun 2022 mengenai hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (UU HKPD) yang mengatur tentang pajak, retribusi, transfer ke daerah, belanja daerah dan sinergi kebijakan fiskal nasional. Dengan itu berarti pengembangan pariwisata yang ada di setiap daerah didukung oleh pusat, khususnya Provinsi Bali.

Salah satu bentuk kegiatan wisata di Bali yang digemari wisatawan adalah menikmati keindahan bawah laut yang mempesona sebagai tujuan wisata bahari. Wisata bahari menjadi wisata minat khusus sebagai alternatif pariwisata dalam menghindari *mass tourism* (Wiwin, 2017). Ada beberapa daerah terkenal untuk menyelam seperti Nusa Penida, Tulamben, Menjangan, Lovina dan Pemuteran (Sugeng, 2022). Namun, selain daerah tersebut, masih banyak daerah yang memiliki alam bawah laut yang potensial sebagai tujuan wisata bahari seperti Desa Bondalem.

Desa Bondalem adalah salah satu desa sebagai pusat konservasi karang dan wisata bahari. Adanya pengembangan potensi ini memunculkan usaha bisnis pariwisata sebagai pendukung perjalanan wisatawan, terutama operator selam. Operator pusat penyelaman atau *dive center* “Bondalem Eco Dive” merupakan suatu perusahaan di industri pariwisata yang menyediakan jasa pemanduan, perlengkapan selam serta paket perjalanan wisata dengan didampingi *guide* selam yang berpengalaman di Desa Bondalem.

Berdasarkan hasil observasi awal (*pra-survey*) ditemukan bahwa sumber daya manusia (SDM) di Bondalem *Eco Dive* ini belum maksimal. Hal tersebut tercermin dari penilaian manajer yang melihat kualitas karyawannya kurang mumpuni dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada wisatawan. Sedangkan, dari pihak karyawan merasakan keluhan akibat

kekurangan personil yang diajak bekerja sama menyelesaikan pekerjaan, sehingga terkadang merasa kewalahan untuk melayani wisatawan. Selain itu, terdapat pula beberapa komentar negatif wisatawan pada *google review* mengenai pelayanan yang didapatkan sebelumnya.

Sinaga, et al. (2020) yang meneliti mengenai pengembangan potensi kualitas air, karang dan ikan di Desa Bondalem sebagai potensi wisata selam belum membahas mengenai SDM di sana. Padahal ketika potensi alam yang sudah ada perlu didukung dengan sumber daya manusia (SDM) yang optimal agar tujuan perusahaan tercapai (Tyas & Ikhsani, 2019). Unit bisnis penyedia jasa tentunya harus memiliki SDM untuk menjalankan berbagai peran di dalamnya karena *people/SDM* menjadi sumber daya terpenting untuk usaha berbasis jasa sebagai faktor kunci yang memberikan kinerja yang sukses atau keberhasilan dalam mencapai tujuan yang direncanakan (Evans, et al., 2003).

Pengelolaan SDM yang maksimal untuk keberlanjutan perusahaan dapat melalui optimalisasi SDM untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang dapat memberikan pengaruh pada kualitas dan kuantitas produksi ke arah lebih baik, efisiensi tenaga dan waktu, karyawan yang semakin ahli dan terampil, tingkat kecelakaan karyawan rendah dan meningkatnya pelayanan terhadap pelanggan serta kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai jenjang karir karyawan (Sedarmayanti, 2017). SDM kompeten dalam suatu perusahaan mampu menarik wisatawan asing, sehingga organisasi bisnis dapat bersaing secara nasional maupun internasional (Sugeha, Nurmandi, & Suswanta, 2021).

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Sinaga, et. al (2020), komentar wisatawan, kendala internal yang dihadapi manajer serta keluhan karyawan di atas menjadi gambaran terkait dengan pengelolaan SDM pada Bondalem *Eco Dive*, sehingga penelitian yang berjudul “Optimalisasi Sumber Daya Manusia untuk Keberlanjutan Bondalem *Eco Dive*” penting dilakukan agar perusahaan dapat berjalan secara maksimal dan berkelanjutan untuk memberikan dampak baik pada lingkungan dan ekonomi masyarakat lokal. Berdasarkan pada latar belakang tersebut, maka perlu dianalisis

mengenai kegiatan yang ditawarkan oleh Bondalem *Eco Dive*, faktor penghambat pengelolaan SDM-nya dan strategi optimalisasi SDM untuk keberlanjutan Bondalem *Eco Dive*.

2. Metodologi

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus yang datanya dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Data primer (pokok) diperoleh langsung dari informan yang ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dan data penunjang diperoleh melalui transkrip, buku dan *website*. Adapun data dianalisis menggunakan analisis interaktif model Miles dan Huberman (1984) dalam (Sugiyono, 2019) yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan, serta analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk merumuskan strategi yang tepat pada perusahaan (Rangkuti, 2017). Penelitian ini menggunakan teori fungsi manajemen POAC oleh George R. Terry (1977) dalam Sukarna (2011) yang terdiri dari *planning, organizing, actuating* dan *controlling* dalam mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan SDM.

3. Pembahasan

Bondalem *Eco Dive* merupakan operator pusat penyelaman satu-satunya di Desa Bondalem, Kecamatan Tejakula, Kabupaten Buleleng yang berada sekitar 28 KM dari pusat Kota Singaraja. Perusahaan ini adalah unit usaha yang berada di bawah naungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bondalem Sejahtera yang secara resmi didirikan pada tahun 2018. Unit usaha ini berawal dari suatu kelompok pengelola Daerah Perlindungan Laut (DPL) Bondalem yang tergabung dalam POKMASWAS Bahari Prawara di jaring untuk melakukan konservasi terumbu karang secara berkelanjutan dengan tujuan

memberikan dampak positif kepada masyarakat dan alam di Desa Bondalem.

Penelitian Sinaga, et. al (2020) menjelaskan hasil analisis perairan di Desa Bondalem menunjukkan sangat sesuai untuk wisata bahari kategori selam dilihat dari parameter kecerahan, kedalaman, tutupan komunitas terumbu karang, bentuk pertumbuhan terumbu karang dan jenis ikan karang. Penelitian ini memiliki kebaruan terhadap penelitian terdahulu yang menemukan bahwa, Desa Bondalem memiliki 7 lokasi/destinasi penyelaman (*dive site*) yaitu Pengilangan, Pura Bingin, Tukad Desa, Sasahan, Gumi Cenik, Lawaan dan Pura Alit. Setiap *dive site* yang ada memiliki struktur terumbu karang buatan dan keunggulannya masing-masing disesuaikan dengan tujuan wisatawan.

Adapun kegiatan-kegiatan yang ditawarkan Bondalem *Eco Dive* yaitu:

- 1) Edukasi konservasi terumbu karang mulai dari proses pembuatan struktur terumbu karang buatan (*artificial coral reef*), penenggelaman struktur, penanaman karang, *clean-up* (pembersihan laut), monitoring pertumbuhan dan perkembangan karang serta *bleaching* (pemutihan) karang, karang mati dan karang hidup. Wisatawan dapat pula mendapat pengetahuan dan wawasan baru mengenai ekosistem dan laut di Desa Bondalem.
- 2) Studi banding mengenai karang, ikan, konservasi dan penyelaman melalui diskusi *sharing* pengetahuan dan pengalaman serta praktik.
- 3) Magang/*Intership* bagi mahasiswa dari berbagai universitas nasional maupun luar negeri.
- 4) *Snorkeling, fun dive* dan *dive tour* di wilayah perairan Desa Bondalem dan sekitarnya serta tur penyelaman sesuai destinasi keinginan pelanggan.
- 5) *Marine class* adalah kelas penyelaman dan kelautan yang diadakan untuk orang lokal dengan sasaran anak SMA, akan

tetapi kelas khusus menyelam juga ditawarkan kepada wisatawan secara *private*.

- 6) Sertifikasi menyelam dapat dilakukan di Bondalem *Eco Dive* sesuai pelatihan dengan waktu yang telah ditentukan serta tingkat atau level yang dibutuhkan. Sertifikat diberikan oleh instruktur sebagai pelatih.

Armstrong (2009) menjelaskan bahwa, suatu perusahaan penting mengidentifikasi produk yang ditawarkan agar dapat membuat keputusan pembelian berintensitas tinggi dan penawaran pasar. Penelitian ini menganalisis kegiatan yang ditawarkan untuk memahami proses manajemen SDM di dalamnya, sehingga menemukan hambatan yang dihadapi dalam mengelola SDM pada perusahaan.

Penelitian Yosepa, et al. (2020) menemukan pengembangan SDM dapat memberikan pengaruh positif terhadap etos kerja karyawan di hotel, sehingga semakin baik pengembangan yang dilakukan, maka etos kerja akan semakin tinggi. Dalam penelitian ini pengembangan SDM dilakukan melalui identifikasi terhadap hambatan yang dialami perusahaan, kemudian merumuskan strategi yang sesuai.

Menurut George R. Terry (1977) terdapat 4 aspek PIRO (*People, Ideas, Resources* dan *Objectives*) yang harus diperhatikan dalam mengelola SDM. Berdasarkan teori tersebut ditemukan hambatan dalam pengelolaan SDM di Bondalem *Eco Dive* pada aspek *people* dan *resources*:

- 1) *People* yaitu SDM dalam perusahaan yang dikelola manajer dalam menjalankan perusahaan, akan tetapi kuantitas dan kualitas SDM di Bondalem *Eco Dive* rendah. Salah satunya tidak adanya orang yang memiliki kemampuan di bidang pemasaran untuk berperan strategis untuk melihat tren terkini agar dapat merancang pelatihan kerja yang tepat sesuai pasar.

- 2) *Resources* yaitu sumber daya yang diperlukan dalam menjalankan perusahaan agar berjalan dengan maksimal. Bondalem *Eco Dive* memiliki hambatan pada aspek ini yaitu kondisi keuangan yang belum stabil dan fasilitas yang belum memadai, sehingga mempengaruhi pengelolaan SDM-nya. Kondisi keuangan perusahaan masih belum stabil terimbas dari adanya pandemi covid-19 dan bencana alam erupsi Gunung Agung yang terjadi di awal pendirian perusahaan dan masih mempengaruhi perusahaan sampai saat ini. Hambatan ini membuat perusahaan sulit mempertahankan SDM dan kesusahan dalam mengelola keuangan, sehingga mempengaruhi pelatihan, penggajian dan rekrutmen karyawan. Di sisi lain, fasilitas pendukung seperti sarana dan prasarana belum memadai untuk mendukung kinerja para karyawan.

Penelitian Listiani (2021) menyebutkan optimalisasi SDM pada penginapan dapat dilakukan melalui 5 unsur yaitu pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen dan perubahan sistem. Menurut Sugeha, et al. (2021) menyatakan untuk mengoptimalkan SDM adalah melalui kebijakan internal dan eksternal berupa pelatihan kependamuan dan bahasa asing.

Adapun penelitian Maarif, et al. (2019) yang menemukan bahwa, strategi perencanaan SDM dapat melalui SWOT dengan metode kuantitatif dan kualitatif menghasilkan strategi SO, WO, ST dan WT untuk memaksimalkan kinerja karyawan di hotel. Penelitian ini diharapkan menjadi kebaruan, sanggahan dan tambahan terhadap penelitian sebelumnya yang memiliki topik yang sama, namun *locus* dan fokus yang berbeda.

Strategi optimalisasi terhadap pengelolaan SDM di antara satu jenis perusahaan dengan perusahaan lain tidak dapat disamakan. Penelitian ini berfokus pada pemecahan masalah mengenai belum

maksimalnya SDM yang ada pada Bondalem *Eco Dive* melalui analisis terhadap hambatan pengelolaan SDM yang dihadapi perusahaan terlebih dahulu. Strategi yang disarankan pada penelitian ini tentunya berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan pada *locus* yang berbeda dan dilihat dari segi metode penelitian, karakteristik SDM dan jenis perusahaan yang berbeda pula.

Strategi optimalisasi SDM untuk keberlanjutan Bondalem *Eco Dive* diidentifikasi menggunakan teori fungsi manajemen SDM oleh George R. Terry (1977) yang menyatakan terdapat 4 proses dalam mengelola SDM dengan baik yaitu POAC (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasa)

Tabel 1. Hasil Matriks Strategi SWOT

| IFAS (Internal Factor Analysis Strategy) | Strength (Kekuatan) | Weakness (Kelemahan) |
|---|---|---|
| EFAS (Eksternal Factor Analysis Strategy) | 1. Visi misi tersusun dengan jelas 2. Ketangguhan Organisasi (Organizational Resilience) 3. Background manajer di bidang penyelaman 4. Pengembangan karir dan jam kerja fleksibel 5. Pelaksanaan Briefing dan evaluasi yang konsisten | 1. Perencanaan SDM yang kurang terat 2. Pengorganisasian yang tumpang tindih 3. Penguasaan bahasa asing karyawan rendah 4. Rendahnya motivasi dan keterlibatan 5. SOP belum tersusun dengan jelas |
| Opportunities (Peluang) | Strategi SO (Strength Opportunities) | Strategi WO (Weakness Opportunities) |
| Threats (Ancaman) | Strategi ST (Strength Threats) | Strategi WT (Weakness Threats) |
| a. Kebijakan pemerintah mengenai usaha <i>dive center</i> melalui peraturan UU dan pembentukan program b. Meningkatnya kunjungan wisatawan ke Buleleng. c. Berkembangnya tren wisata bahari. d. Tumbuhnya usaha konservasi terumbu karang di desa dari pemerintah dan LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) | 1. Strategi peningkatan komunikasi internal dan eksternal serta 2. Strategi keterlibatan karyawan (Kolaborasi 1,2,3,4,5 dan a,b,c,d) | 1. Strategi optimalisasi fungsi manajemen SDM (Kolaborasi 1,2,4,5 dan a,b) 2. Strategi Branding Produk (Kolaborasi 3 dan c, d) |
| a. Rendahnya minat generasi muda bekerja di desa b. Pola pikir masyarakat awam yang menganggap penyelam adalah profesi yang ekstrim c. Faktor alam: cuaca dan lingkungan d. Banyaknya usaha yang mirip | 1. Strategi peningkatan loyalitas karyawan (Kolaborasi 1,2,3,4, 5 dan a,b,c,d) | 2. Strategi pelatihan dan pengembangan karyawan (Kolaborasi 3, 4, 5 dan c, d) 3. Strategi rekrutmen karyawan (Kolaborasi 1,2 dan a, b) |

Sumber: Peneliti

Berdasarkan analisis SWOT pada tabel 1, strategi yang disarankan dalam optimalisasi SDM untuk keberlanjutan Bondalem *Eco Dive* melalui analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan yaitu sebagai berikut.

1. Strategi SO yaitu strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang

A. Strategi peningkatan komunikasi internal dan eksternal serta keterlibatan karyawan.

Komunikasi merupakan hal krusial yang mempengaruhi hubungan secara internal dan eksternal perusahaan. Komunikasi menjadi salah satu bentuk untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan dengan proses pencarian solusi bersama-sama (Romli, K, 2014).

1. Komunikasi internal yang terjadi antara manajemen dan pekerja yang dapat dimaksimalkan melalui langkah-langkah berikut.

- a) Afirmasi dan pengakuan oleh manajer terhadap usaha yang dilakukan karyawan saat maksimal dalam bekerja, seperti pujian dan pemberian semangat.
- b) Sistem komunikasi terintegrasi melalui rapat rutin bersama yang terjadwal 1 bulan sekali untuk saling bertukar informasi mengenai *update* operasional perusahaan, kebijakan dan sistem kerja, eksistensi, target yang tercapai dan tidak tercapai serta finansial perusahaan.
- c) Pertemuan non-formal untuk merayakan pencapaian individu maupun bisnis yang berarti, bersama seluruh anggota seperti melakukan gathering setelah penyelesaian proyek, selebrasi keberhasilan pelaksanaan program serta ulang tahun perusahaan.
- d) Rapat rutin pimpinan setiap 6 bulan antara manajer perusahaan dengan pihak desa (BUMDES) serta kelompok terkait (POKMASWAS) membahas kendala, evaluasi dan pencapaian Bondalem *Eco Dive*.

2. Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan dari perusahaan kepada pihak luar organisasi seperti masyarakat umum, konsumen dan pemerintah melalui media, dapat tingkatkan melalui:

- a) Penguatan *website* dan *social media* Bondalem *Eco Dive* sebagai sarana komunikasi yang efektif melalui manajemen akun dan admin yang kompeten. *Update* mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan secara berkala, serta tampilan konten yang menarik dan komunikatif mengenai penyelaman dan berbagai kegiatan wisata edukasi dan rekreasi lainnya dapat menjadi informasi bagi calon pelanggan (konsumen) dan masyarakat umum.
- b) *Update* keadaan terkini perusahaan melalui *website* desa serta kerja sama dengan media cetak dan online luar perusahaan yang memiliki jangkauan luas agar menciptakan kesadaran terhadap keberadaan perusahaan.
- c) Penyediaan *contact person* dan kolom komentar yang terbuka bagi siapapun untuk memberi masukan, saran dan kritik terhadap pelayanan perusahaan.

B. Strategi keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan yang intens dan optimal penting bagi perusahaan dalam menyiapkan layanan yang terbaik bagi *customer*. Pendapat Armstrong (2009) menyatakan karyawan akan merasa bersemangat, diakui dan positif serta bersedia bekerja secara maksimal apabila dilibatkan oleh perusahaan secara langsung. Keterlibatan karyawan dapat diperkuat oleh manajemen melalui langkah berikut.

- 1) *Team Building* melalui kegiatan sosial yang dilakukan bersama seperti *workshop*, *event* dan lomba yang diadakan perusahaan mengenai penyelaman.
- 2) Penyediaan ruang kreativitas bagi karyawan dengan memberikan kesempatan, seperti melakukan

proyek sampingan seperti *vlog* menyelam ataupun konten lain.

2. Strategi ST (Strength Threat) adalah strategi menghadapi ancaman dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan

A. Strategi peningkatan loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan merupakan keadaan psikologis berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi serta terjadi sebagai akibat dari pengaruh kepuasan hasil evaluasi internal dan tingkat harapan karyawan yang terpenuhi atau tidak (Wan, 2012). Strategi peningkatan loyalitas karyawan perlu dirancang untuk mengatasi kebosanan pekerja di perusahaan serta mempertahankan SDM yang berkualitas agar tetap bekerja di perusahaan melalui:

- 1) Perancangan sistem gaji dan insentif/bonus yang sesuai bagi pekerja tetap dan pekerja *freelance* sesuai kemampuan finansial perusahaan dan tanggung jawab yang disandang pekerja.
- 2) Pemberian *rewards* bagi pekerja melalui pertimbangan prestasi kerja yang dapat dinilai oleh manajemen untuk menentukan penghargaan atas pencapaian yang menguntungkan perusahaan. *Rewards* tentunya dapat mendorong karyawan loyal kepada perusahaan dan meningkatkan semangat membangun bersama perusahaan.

3. Strategi WO (Weakness Opportunities) yaitu Strategi yang Meminimalkan Kelemahan dengan Memanfaatkan Peluang

A. Strategi optimalisasi fungsi MSDM

Strategi ini bertujuan untuk mengevaluasi pengelolaan SDM yang dilakukan sebelumnya, dan digunakan untuk memperbaiki manajemen kedepannya untuk keberlanjutan perusahaan. Fungsi manajemen menjadi acuan dasar bagi manajer yang harus dalam pengelolaan SDM. George R. Terry (1977) menjabarkan ada 4 fungsi manajemen POAC berupa (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan).

- 1) Perencanaan (*Planning*)

Perusahaan perlu menyusun ulang mengenai perencanaan SDM yang dibutuhkan dengan hambatan yang dihadapi saat ini. Karyawan yang dipekerjakan tidak harus banyak, namun memenuhi keperluan organisasi di dalamnya untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Adapun yang harus dipertimbangkan perusahaan yaitu: a) Menganalisis kebutuhan SDM pada perusahaan sesuai kemampuan finansial dengan menentukan bidang-bidang penting yang harus ada, seperti administrasi untuk pengelolaan pengeluaran dan pemasukan serta humas atau pemasaran. Orang-orang kompeten yang menguasai bidang tersebut dapat direkrut agar maksimal dalam menjalankan tugas-tugasnya.

b) Penyusunan SOP diluar standar penyelaman internasional dari perusahaan sendiri dengan penentuan budaya organisasi yang memiliki karakteristik khas yang selaras dengan tujuan yang ditetapkan. SOP bagi karyawan sangat penting untuk melayani wisatawan dengan baik serta dapat memahami teknis-teknis pelayanan dan penyelaman secara mendalam melalui pembentukan SOP yang detail.

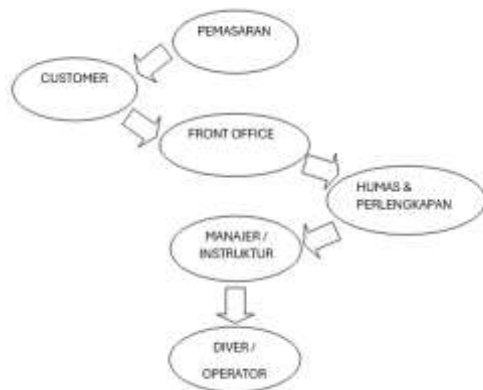
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian SDM melalui alokasi deskripsi kerja yang sesuai dengan kemampuan personal pekerja dapat memaksimalkan pencapaian target perusahaan. Perusahaan perlu merancang struktur organisasi yang resmi sebagai dasar yang jelas mengenai tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pekerja. Dilanjutkan dengan pembagian tugas kerja yang jelas dan seimbang agar pelaksanaan terarah yang mencegah kekeliruan dan konflik karyawan dalam bekerja.

- 3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Dalam pelaksanaannya perusahaan dapat membuat skema proses pelayanan yang jelas dan terarah agar tidak membingungkan komunikasi antara manajemen, pekerja dan pelanggan. Berikut gambaran alur pelayanan yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghindari *miss*-komunikasi internal dan eksternal.

Gambar 1. Skema alur pelayanan



Sumber : Peneliti

Bagan di atas dapat menjadi gambaran pelaksanaan pelayanan dimulai dari pemasaran yang menargetkan pelanggan agar tertarik pada jasa *dive center*, kemudian pelanggan dapat menghubungi kontak yang dipegang oleh *front office* (FO) sebagai *customer service*, administrasi, kasir dan reservasi. FO kemudian berkoordinasi dengan humas dan perlengkapan untuk mengecek persediaan peralatan serta koordinasi dengan mitra terkait apabila memerlukan kerja sama. Humas menginformasikan kegiatan yang akan dilakukan kepada manajer yang sekaligus instruktur, selanjutnya mengalokasikan operator sebagai pemandu selam wisatawan.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan penting dilakukan oleh manajer untuk melihat kemampuan dan hasil kinerja karyawan sebagai bahan evaluasi kedepannya. Pengawasan juga dapat dilihat melalui timbal balik dari pelanggan dan keluhan karyawan.

B. Strategi branding produk

Strategi branding dapat membentuk kesadaran pelanggan terhadap jasa yang ditawarkan melalui penawaran paket wisata selam yang menarik dan dengan jaminan keamanan serta keselamatan pemanduan selam yang dapat mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan. Melalui pengenalan jasa secara detail juga dapat membuat masyarakat awam yang tidak mengenal penyelaman menganggap bahwa profesi ini tidaklah terlalu buruk. Dengan adanya branding dapat mempengaruhi manajemen dalam mendorong karyawan agar menguasai keterampilan komunikasi, khususnya berbicara bahasa Inggris yang baik.

4. Strategi WT (Weakness Threat) yaitu Strategi Meminimalisir Kelemahan untuk Menghadapi Ancaman

A. Strategi pelatihan dan pengembangan karyawan

Program pelatihan dan pengembangan karyawan dengan tepat mampu menciptakan SDM yang optimal untuk keberlanjutan perusahaan. Notoatmodjo, S (2003) mengungkapkan aspek kualitas SDM berupa fisik dan nonfisik (mental dan keterampilan) yang harus diperhatikan.

- 1) Penguatan fisik dengan fokus pada kebugaran dan kesiapan tubuh melalui latihan fisik secara konsisten untuk menjaga daya tahan dan kesehatan. Manajemen juga dapat menyiapkan edukasi mengenai nutrisi dan diet, pengelolaan berat badan serta pembatasan merokok.
- 2) Penguatan mental seorang penyelam di industri pariwisata melalui pelatihan pengelolaan stres dan emosi, kesiapan penanganan situasi darurat, pengambilan keputusan, kepercayaan diri, serta manajemen konsentrasi dan fokus, manajemen resiko, penguasaan bahasa Inggris secara konsisten dan kemampuan berkomunikasi.

B. Strategi rekrutmen karyawan

Perencanaan proses rekrutmen karyawan dapat dimaksimalkan melalui langkah-langkah berikut.

- 1) Identifikasi kebutuhan mengenai posisi baru yang dibutuhkan perusahaan dalam menunjang manajemen dan operasional perusahaan.
- 2) Merencanakan proses rekrutmen dengan mempertimbangkan jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria-kriteria yang diperlukan. Perencanaan juga dapat memperhitungkan cara perusahaan merekrut secara efektif dan efisien.
- 3) Pembukaan lowongan pekerjaan melalui media online maupun dengan sosialisasi terlebih dahulu berdasarkan kasus yang terjadi mengenai pola pikir masyarakat tentang profesi menjadi penyelam yang berbahaya. Pembuatan lowongan dibuat dengan menarik dan meyakinkan orang terkait peluang yang diberikan oleh perusahaan kedepannya di bidang penyelaman atau wisata bahari.
- 4) Penyaringan kandidat melalui wawancara langsung dengan memprioritaskan orang lokal sesuai misi perusahaan, akan tetapi dapat menyesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dengan membuka kesempatan pada orang di luar desa.
- 5) *Onboarding* karyawan baru sebagai langkah proses adaptasi seseorang melalui pengenalan, pemahaman karyawan baru terhadap lingkungan perusahaan. Karyawan baru berhak mendapatkan segala informasi tentang kapan perusahaan berdiri, struktur organisasi, pembagian departemen, informasi fasilitas dan tugas-tugasnya sebelum benar-benar bekerja di posisi dilamar.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa, kegiatan yang ditawarkan Bondalem *Eco Dive* yakni wisata edukasi konservasi terumbu karang, studi banding, penelitian, magang, fun dive dan dive tour, snorkeling, marine class dan sertifikasi menyelam. Faktor penghambat yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengelola SDM-nya adalah kondisi keuangan perusahaan belum stabil, fasilitas yang belum memadai dan kuantitas serta kualitas SDM yang masih tergolong rendah. Terdapat 7 strategi yang disarankan dalam optimalisasi MSDM untuk keberlanjutan Bondalem *Eco Dive* yaitu strategi peningkatan komunikasi internal dan eksternal, strategi keterlibatan karyawan, strategi optimalisasi fungsi manajemen SDM, strategi branding produk, strategi peningkatan loyalitas karyawan, strategi peningkatan pelatihan dan pengembangan karyawan serta strategi rekrutmen karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan terhadap peningkatan manajemen SDM pada perusahaan Bondalem *Eco Dive* dalam mempertimbangkan strategi yang tepat untuk keberlanjutan usaha. Dimana perlu penguasaan manajerial dan strategi yang terencana dalam mempertahankan SDM dan kemajuan usaha untuk keberlanjutan perusahaan, sehingga evaluasi serta masukan dari berbagai pihak perlu dipertimbangkan demi kemajuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publisher.
- Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G., 2003. *Strategic Management for Travel and Tourism*. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann: s.n.
- Listiani, A. Y., 2021. Strategi Optimalisasi Sumber Daya Manusia di Penginapan INS Kayutanam. *Ranah Pariwisata*, Vol.1(1), pp. 1-9.
- Maarif, M. I., Arismayanti, N. K. & Putra, A. M., 2019. Strategi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Hotel The Patra Resort and Villas Bali.

- Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas, 3(1), pp. 211-225.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Rangkuti, Freddy. 2017. SWOT Balanced Scorecard. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ridwan, M. & Aini, W., 2019. Perencanaan Pengembangan Daerah Tujuan Pariwisata. Pertama ed. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Romli, K. 2014. Komunikasi Organisasi Lengkap (Edisi Revisi). Jakarta: PT. Grasindo.
- Sedarmayanti, 2017. Perencanaan dan Pengembangan SUMBER DAYA MANUSIA Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. Bandung: PT. Refika Aditama..
- Sinaga, E. C., Restu, I. W. & Ekawaty, R., 2020. Kajian Kualitas Air, Potensi Karang dan Ikan Karang untuk Pengembangan Wisata Selam di Desa Bondalem, Buleleng, Bali. *Current Trends in Aquatic Science III*, pp. 39-46.
- Sugeha, R., Nurmandi, A. & Suswanta, 2021. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pelaku Kepariwisata di Kabupaten Bantul. *Jurnal Education and Development*, 9(1), pp. 584-591.
- Sugeng, K. 2022. *IDN Times*. [Online] Available at: <https://idntimes.com/travel/destination/amp/kiswanto-1/tempat-diving-terbaik-di-bali> [Accessed 7 10 2023].
- Sukarna. 2011. Dasar-dasar Manajemen. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Suwena, I. K. & Widyatmaja, I. G. N., 2017. Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata. Revisi ed. Denpasar: Pustaka Larasan.
- Tyas, A. A. W. P., 2015. Sumber Daya Alam & Sumber Daya Manusia untuk Pembangunan Ekonomi Indonesia. *Forum Ilmiah*, Vol. 12 (1). pp. 1-15
- Undang-undang No. 1 Tahun 2022 mengenai hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah [Online] Available at: peraturan.bpk.go.id [Accessed 11 03 2024]
- Wan, H.L. 2012. Employee Loyalty at The Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*. 6 (1).
- Wiwin, I. W., 2017. Wisata Minat Khusus sebagai Alternatif Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Bangli. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Agama dan Budaya*, 2(2), pp. 42-52.
- Yosepa, H., Samsudin, A. & Ramdan, A. M., 2020. Pengembangan SDM terhadap Tingkat Etos Kerja Karyawan pada Hotel Santika Sukabumi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), pp. 741-747.