

Strategi perencanaan manajemen sumber daya manusia di hotel the patra resort and villas bali kabupaten badung bali

Moh. Ibnul Maarif¹⁾, Ni Ketut Arismayanti²⁾, Agus Muriawan Putra³⁾
Diploma IV Pariwisata Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana

Jl.Dr.R.Goris No.7 Denpasar Telp/fax : (0361) 223798

E-mail : fakultaspariwisata_unud@yahoo.com

E-mail: ibnulmaarif@gmail.com ¹, arismayanti_pariwisata@yahoo.co.id ², agus_muriawan@yahoo.com ³

Abstrak

Hotel The Patra Resort and Villas Bali merupakan salah satu hotel bintang 5 (lima) di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara yang berlokasi di daerah Tuban, Bali. Sistem manajemen pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali mengalami perombakan karyawan terhadap setiap departemen sehingga terjadinya pengurangan jumlah karyawan pada setiap departemennya. Penurunan terbanyak terjadi di bagian *operational* yaitu sebanyak 21 orang sedangkan pada bagian *backoffice* sebanyak 9 orang. Adanya pengurangan karyawan dari Tahun 2017 sampai bulan Maret 2018 sebanyak 42 orang, sehingga jumlah karyawan pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali berkurang banyak menjadi 251 karyawan. Pengurangan jumlah karyawan dikarenakan adanya mutasi dan demosi terhadap karyawan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui strategi perencanaan manajemen SDM di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan. Teknik penentuan informan yang digunakan adalah *proportional random sampling* dan untuk teknik analisis data yang digunakan analisis deskriptif kualitatif yang dipadukan dengan pendekatan analisis SWOT dan skala likert.

Hasil dari penelitian ini bahwa strategi yang dapat diterapkan pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali adalah Strategi SO: strategi optimalisasi motivasi karyawan melalui *reward* dan strategi sertifikasi tenaga kerja. Strategi WO: strategi mengadakan *team building* pada karyawan dan strategi analisis perekrutan karyawan. Strategi ST: strategi pengembangan dan pelatihan pada karyawan. Sedangkan untuk Strategi WT: strategi optimalisasi fungsi manajemen.

Saran yang diberikan untuk pihak manajemen Hotel The Patra Resort and Villas Bali yaitu harus lebih memperhatikan hubungan antara karyawan, dengan adanya hubungan yang baik antara sesama karyawan dapat terjalinnya hubungan yang harmonis dan saling menghargai satu sama lain sehingga dapat mengoptimalkan perencanaan MSDM dan dapat berpengaruh positif bagi kinerja karyawan.

Kata Kunci : Strategi Perencanaan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hotel

Abstract

The Patra Resort and Villas Bali hotel is one of the 5 (five) star hotels under the auspices of a State-Owned Enterprise located in the Tuban area, Bali. The management system at The Patra Resort and Villas Hotels in Bali has undergone employee overhaul of each department resulting in a reduction in the number of employees in each department. The most decrease occurred in the operational section, which was as many as 21 people while in the backoffice section there were 9 people. The number of employees from 2017 to March 2018 was reduced by 42 people, so that the number of employees at The Patra Resort and Villas Bali Hotel decreased to 251 employees. Reduction in the number of employees due to mutations and demotion to employees. The purpose of this study was to determine the HR management planning strategy at The Patra Resort and Villas Bali Hotel. The types of data used are quantitative and qualitative data. While the data sources used are primary data and secondary data. Data collection techniques were carried out by observation, interviews, questionnaires and literature studies. The technique of determining the informants used is *proportional random sampling* and for data analysis techniques used qualitative descriptive analysis combined with the SWOT analysis approach and the Likert scale.

The results of this study that the strategy that can be applied to The Patra Resort and Villas Hotels in Bali is the SO Strategy: a strategy to optimize employee motivation through rewards and compensation. WO Strategy: the strategy of organizing employee team building and employee recruitment analysis strategies. ST Strategy: strategy for developing and training employees. As for the WT Strategy: a strategy for optimizing management functions.

The advice given to the management of The Patra Resort and Villas Bali Hotel is to pay more attention to the relationship between leaders and subordinates, with the existence of a good relationship between fellow

employees can establish a harmonious relationship and mutual respect for each other so that the creation of a comfortable work environment and can have a positive effect on employee performance.

Keywords : Planning Strategy, Human Resource Management And Hotels

1. PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu bidang yang memberikan kontribusi bagi negara. Berdasarkan Undang – Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan, yang dimaksud pariwisata adalah berbagai jenis kegiatan pariwisata yang didukung oleh berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan masyarakat, pengusaha, pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Fasilitas pariwisata yang disediakan seperti akomodasi, restoran dan biro perjalanan begitu juga dengan penerbangan turut berdampak pada pendapatan yang diterima oleh suatu negara. Pendapatan dari sektor wisata ini disebabkan adanya kebutuhan dan keinginan dari wisatawan yang berkunjung dari luar daerah. Tentunya dengan adanya kebutuhan dan keinginan dari wisatawan yang berkunjung perlu diiringi dengan kemudahan aksesibilitas.

Hal utama yang dapat menarik wisatawan berkunjung karena adanya aksesibilitas, serta akomodasi yang ditawarkan di suatu daerah, sehingga wisatawan bisa berkunjung dengan jumlah besar. Salah satu destinasi pulau di Indonesia yang banyak diminati wisatawan untuk berlibur adalah pulau Bali dengan beraneka ragam kebudayaan dan adat istiadatnya. Banyak wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara yang datang setiap tahunnya untuk berlibur dan menikmati daya tarik wisata yang ada di pulau Bali. Berbagai jenis akomodasi pariwisata tersedia untuk memenuhi kebutuhan wisatawan yang datang ke Bali. Adapun data kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) dan wisatawan nusantara (wisnus) yang datang ke Bali selama Tahun 2012 hingga Tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Wisman dan Wisnus ke Bali Tahun 2012-2017

Tahun	Jumlah Wisatawan (orang)		Jumlah (orang)	Pertumbuhan (%)
	Mancanegara	Nusantara		
2012	2.892.019	6.063.558	8.955.577	-
2013	3.278.598	6.976.536	10.255.134	14,51
2014	3.766.638	6.392.460	10.159.098	(0,94)
2015	4.001.835	7.147.100	11.148.935	9,73
2016	4.927.937	8.643.680	13.572.617	21,74
2017	5.697.739	9.135.740	14.833.479	9,29
Jumlah	24.564.766	44.359.074	68.924.840	54,35
Rata –rata	4.094.127,67	7.393.179	11.487.473,33	10,87

Sumber : Sales and Marketing Departement Hotel The Patra Resort and Villas Bali, 2018.

Melihat pertumbuhan kunjungan wisatawan yang terus meningkat berkunjung ke Bali maka harus ada akomodasi sebagai penunjang wisatawan selama di Bali yaitu diantaranya, *Amenities* (fasilitas) yang merupakan alat pemenuh kebutuhan wisatawan ketika berkunjung ke suatu destinasi wisata, *Acces* (akses) yang merupakan cara menuju daya tarik wisata, dan *Ancillary Service* (pelayanan tambahan) sebagai fasilitas yang sangat penting penunjang wisatawan yang datang ke Bali. Bali memiliki pesona pariwisatanya tersendiri di setiap daerahnya. Salah satu kawasan pariwisata yang ramai dikunjungi wisatawan berada di Kabupaten Badung yaitu Pantai Seminyak yang merupakan destinasi wisata terpopuler di Bali yang paling banyak di kunjungi oleh wisatawan mancanegara (tripadvisor.co.id, 2018). Menurut Perda Kabupaten Badung No. 26 Tahun 2013 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Badung Pasal 83 ayat (2) ketentuan umum Peraturan Zonasi Kawasan Pariwisata meliputi, Kawasan Pariwisata Nusa Dua, Kawasan Pariwisata Kuta dan Kawasan Pariwisata Tuban.

Pembangunan akomodasi wisata di Kabupaten Badung sangat berkembang sehingga sarana akomodasi seperti hotel terus bertambah. Pembangunan hotel di Kabupaten Badung juga sesuai dengan pembagian zonasi yang telah ditetapkan Rencana Tata Ruang Wilayah sehingga tidak

terjadi pembangunan berlebihan. Hotel adalah perusahaan akomodasi yang dikelola oleh manajemen dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus (Sulastiyono, 2011:5). Salah satu perusahaan akomodasi yang berada di daerah Tuban yaitu Hotel The Patra Resort and Villas Bali, yang merupakan hotel berbintang lima yang menawarkan suasana yang nyaman dan lokasi yang sangat strategis terhadap lokasi wisatawan lainnya. Hotel The Patra Resort and Villas Bali merupakan salah satu hotel di Kabupaten Badung yang merupakan salah satu hotel tua di Kawasan Pariwisata Tuban. Hotel The Patra Resort and Villas Bali memiliki fasilitas dan pelayanan yang tidak kalah dengan hotel internasional lainnya dan sistem dari manajemen Hotel The Patra Resort and Villas Bali tentunya menjadi suatu yang diandalkan di dalam manajemen hotel tersebut. Hotel The Patra Resort and Villas Bali adalah anak dari perusahaan Pertamina *Company*, yang berada dibawah naungan PT. Patra Jasa yang bergerak di bidang akomodasi. PT. Patra Jasa memiliki beberapa perusahaan akomodasi di berbagai tempat di Indonesia yaitu salah satunya Hotel The Patra Resort and Villas Bali, yang memiliki jumlah kamar sebanyak 228 unit, yang terdiri dari 206 unit *resort* dan 22 unit *villa*.

Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu para karyawan yang merupakan ketenagakerjaan yang mengoperasikan sistem manajemen pada hotel. Tentunya dari terbentuknya sistem manajemen memerlukan bakat, tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan manajemen hotel maupun perusahaan. Manajemen yang baik tentu dapat memberikan pengaruh yang baik kepada perusahaan. Kualitas manajemen dapat memberikan efek kepada karyawan dalam memberikan dampak positif kepada hotel namun sebaliknya untuk kualitas yang buruk akan menempatkan hotel pada posisi yang kurang menguntungkan. Baik buruknya suatu hotel dapat dilihat pada manajemen hotel tersebut seperti Hotel The Patra Resort and Villas Bali yang mengalami beberapa kali perubahan manajemen dan pengurangan jumlah karyawan yang dapat berpengaruh pada manajemen SDM. Terjadinya perubahan yang pada sistem manajemen hotel tentunya terjadi sesuatu perubahan pada manajemen maupun dari pihak pengelola SDM pada hotel. Akibat dari terjadinya pembaharuan manajemen tentunya mempengaruhi perubahan dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi perubahan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja dan SDM di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Melihat terjadinya perubahan manajemen pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali yang mempengaruhi perubahan dalam lingkungan kinerja karyawan tentunya akan berdampak pada tingkat kepuasan tamu untuk menginap di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Berikut adalah Tabel 2 yang akan menunjukkan tingkat *Occupancy* di Hotel The Patra Resort and Villas Bali dari Tahun 2012 sampai 2017.

Table. 2 Tingkat *Occupancy* pada Tahun 2012 sampai Tahun 2017 di Hotel The Patra Resort and Villas Bali

Tahun	Room Sold Out	Occupancy (%)
2012	63.494	76,69
2013	60.457	73,47
2014	65.868	70,03
2015	68.687	75,08
2016	62.657	78,65
2017	60.348	72,47

Sumber : Sales and Marketing Department The Patra Resort and Villas Bali, 2018.

Hotel The Patra Resort and Villas Bali memiliki banyak target pasar dari berbagai kalangan maupun golongan yang tentunya akan membutuhkan SDM yang baik dan handal dalam memenuhi target dari pencapaian perusahaan. Adapun jumlah dari karyawan pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali mengalami penurunan dan penambahan dari Tahun 2013 sampai 2017 berikut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah Karyawan Hotel The Patra Resort and Villas Bali pada Tahun 2013 sampai 2017

No	Jabatan	Jumlah karyawan pertahunnya (orang)				
		2013	2014	2015	2016	2017
1.	<i>Daily Worker</i>	16	19	20	20	20
2.	<i>Outsourcing</i>	35	12	30	25	25
3.	<i>Officer</i>	108	131	114	114	101
4.	<i>Supervisor</i>	109	109	108	108	108
5.	<i>Manager</i>	32	33	32	31	31
6.	<i>Executive</i>	6	6	6	7	7
Jumlah Karyawan (orang)		306	304	310	305	292

Sumber : *Human Resources Department* The Patra Resort and Villas Bali, 2018.

Bedasarkan dari Tabel 3. dijelaskan bahwa jumlah karyawan di Hotel The Patra Resort and Villas Bali mengalami pengurangan karyawan pada Tahun 2017 menjadi 292 karyawan. Siklus dari jumlah karyawan pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali masih mengalami perombakan pada jumlah karyawan hingga bulan Maret Tahun 2018. Adapun penjelasannya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Jumlah Karyawan pada Bulan Januari sampai Maret 2018 di Hotel The Patra Resort and Villas Bali

No	Department	Bulan		
		Januari (orang)	Februari (orang)	Maret (orang)
1.	Directure	6	6	5
2.	Front Office	32	28	25
3.	Sales and Marketing	12	11	11
4.	Human Resources	6	7	7
5.	Accounting	24	20	20
6.	House Keeping	70	70	70
7.	Food and Beverage	86	85	78
8.	Engineering	28	25	18
9.	Security	20	17	17
Jumlah Karyawan (orang)		284	269	251

Sumber : *Humand Resources Department* The Patra Resort and Villas Bali,2018.

Keterangan dari Tabel 4 dijelaskan bahwa terjadi pengurangan dan penambahan jumlah karyawan pada setiap departemennya. Penurunan terbanyak terjadi di bagian *operational* yaitu sebanyak 21 orang karyawan sedangkan pada bagian *backoffice* sebanyak 9 orang karyawan. Jumlah pengurangan karyawan dari Tahun 2017 sampai bulan Maret 2018 sebanyak 42 karyawan. Sehingga jumlah karyawan pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali berjumlah 251 karyawan. Pengurangan jumlah karyawan dikarenakan adanya mutasi dan demosi terhadap karyawan. Terjadinya mutasi dan demosi kepada karyawan membuat tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan menurun hal inilah yang menyebabkan kurangnya rasa kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Kurangnya kepercayaan yang diberikan perusahaan menjadi salah satu kendala yang dihadapi oleh pihak manajemen Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Hal tersebut yang membuat terjadinya perombakan terhadap karyawan pada setiap departemennya sehingga terjadi kurangnya kepercayaan karyawan terhadap manajemen dalam memutasi karyawan tanpa memberikan alasan yang cukup jelas terhadap karyawan yang dimutasi. Peraturan Kerja Bersama (PKB) adalah sistem

manajemen yang diterapkan oleh Hotel The Patra Resort and Villas Bali terhadap karyawan sebagai panduan serikat pekerja dengan perusahaan. Kesepakatan yang telah diterapkan dalam PKB tidak sepenuhnya dijalani oleh pihak manajemen pusat kepada karyawan Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan menjadi tanggung jawab karyawan atas jabatannya yang mana kepercayaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan hanya diberikan oleh sebagian karyawan. Hal tersebut yang membuat terjadinya solidaritas antar karyawan berkurang. Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan dan dari wawancara kepada beberapa karyawan Hotel The Patra Resort and Villas Bali maka terbentuklah rumusan masalah yang menyebabkan penelitian ini tertarik untuk meneliti tentang strategi perencanaan manajemen SDM di Hotel The Patra Resort and Villas Bali yang akan dijadikan tinjauan bagi pihak manajemen hotel untuk mengevaluasi kembali sistem manajemen pada karyawan di Hotel The Patra Resort and Villas Bali.

2. METODE PENELITIAN

Pemilihan The Patra Resort dan Villas Bali menjadi lokasi penelitian berdasarkan dari pertimbangan yaitu pertama The Patra Resort dan Villas Bali adalah hotel berbintang lama yang mulai beroperasi sejak tahun 1972 dan merupakan hotel di bawah badan usaha milik negara (BUMN) yang artinya hotel ini mempunyai sejarah pengalaman yang panjang dalam memberikan pelayanan di bidang akomodasi sehingga sangat tepat bagaimana strategi perencanaan manajemen sumber daya manusia di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2016:145) teknik observasi adalah teknik yang menuntut adanya pengamatan dari penelitian ini yang baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian. Wawancara terstruktur yaitu wawancara yang dilakukan oleh pewawancara dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dan berpedoman pada sederetan pertanyaan yang sudah disusun sebelumnya. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu dokumen dapat berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, peraturan atau kebijakan, gambar – gambar misalnya foto atau sketsa dan karya – karya monumental misalnya karya seni, film atau lainnya dari seseorang (Sugiyono, 2016:240). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien dengan variabel yang diketahui akan diukur dan tahu yang bisa diharapkan dari responden. Studi kepustakaan teknik mengumpulkan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap jurnal, skripsi, buku-buku dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan konsep yang sama.

Penentuan informan yang digunakan yaitu *purposive sampling* dalam arti mulai dengan mencari informan pangkal kemudian menunjuk kepada informan kunci. Teknik sampel yang dipakai adalah *proportionate stratified random sampling*, yaitu teknik bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan tingkat secara *proposional* dari suatu organisasi yang mempunyai pegawai dari latar belakang pendidikan yang tinggi, (Sugiyono, 2016). Sedangkan jumlah anggota sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, (Yunianto, 2013). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif yaitu analisa data yang dipergunakan uraian penulisan yang logis dari kata yang telah dikumpulkan, sehingga data tersebut menggambarkan situasi yang ada dan mengungkapkan keadaan yang berhubungan dengan konsep atau teori yang ada tentang strategi perencanaan manajemen SDM. Skala likert merupakan pendekatan kuantitatif diperoleh dari setiap data yang diberikan kepada responden yang digunakan untuk mengatur sikap, pendapat, persepsi seorang atau kelompok tentang suatu kejadian atau permasalahan. (Sugiyono, 2016). Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan yang dipengaruhi oleh potensi faktor internal, serta peluang dan ancaman yang dipengaruhi oleh faktor – faktor eksternal yang tidak bisa di kontrol. Kombinasi antara kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman diperoleh suatu matriks yang dikenal dengan istilah matriks SWOT.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Umum Hotel The Patra Resort and Villas Bali

Pertamina atau perusahaan minyak nasional Pada 1972 membangun guesthouse di pantai Kuta Selatan yang ditujukan untuk para pekerja Pertamina. Seiring dengan perkembangannya maka guesthouse ini semakin terkenal sebagai tempat para expatriat yang bekerja di Pertamina untuk menghabiskan waktu berlibur mereka di Bali, pada tahun 1973, Dr. Ibnu Sutowo, Direktur Utama Pertamina saat itu, memutuskan untuk merubah guesthouse menjadi tempat penginapan yang mewah dengan kapasitas lebih dari 22 bungalow dan memiliki restoran, bar, kolam renang, perkantoran lengkap dengan tata kebun yang menarik, kemudian dikenal dengan nama Pertamina Guesthouse (wisma pertamina). Pada 1975, penambahan bangunan dan berbagai fasilitas yang diperlukan guesthouse telah diselesaikan mencapai 156. The Patra Bali Resort & Villas sebelumnya bernama Patra Jasa Bali, mulai direnovasi total pada bulan Maret 2002 dengan perombakan menyeluruh baik dari segi fisik maupun konsep dengan total dana yang dibutuhkan sebesar Rp. 170 miliar. The Patra Bali Resort & Villas dirancang dengan konsep yang unik yaitu perpaduan dua gabunganyang berbeda dalam satu lokasi, *The resort* dan *The villas 'resort within resort'*. Dengan total kamar sampai saat ini berjumlah 228 kamar. Pada tahun 2003 selama beberapa bulan, Bapak Djinaldi Gosana digantikan oleh Bapak Andreas Bindoan sebagai Pjs. General Manager.

Tahun 2004 sampai dengan tahun 2007, The Patra Bali Resort & Villas dipimpin oleh seorang Putra Daerah Bali dari Desa Angligan Selemadeg Tabanan yang bernama I Gst. Kade Heryadi Angligan. Selajutnya tahun 2007 sampai dengan November 2008, The Patra Bali Resort & Villas dipimpin oleh Bapak Tatang S. Herawan. November 2008 Juli 2009 digantikan oleh Bapak Amir Rohani, yang mana pada saat itu beliau menjabat sebagai Kadiv Hotel PT. Patra Jasa. Dari Juli 2009 – Juli 2011 dipimpin oleh Bapak Hakim Kurniawan Affan, Semasa kepemimpinan beliau banyak telah mendapatkan penghargaan. Dan adapun penghargaan tersebut adalah:

4. The Best Hotel & Service Excellent of The Year by Kementrian Republic Indonesia (Pariwisata, Perdagangan, Kadin Indonesia, Education) and International Business & Company Award.
5. ITTA AWARDS as THE Best Indonesia Leading Airport Hotel in Indonesia by Tourism Ministry & ITTA Foundation.
6. Gold Medal Award For Tri Hita Karana.
7. The Best of The Best For Food Festival at Art Centre.

Mulai tanggal 4 Juni 2014, Bpk. Agus Santoso bergabung di Patra Jasa Bali Resort & Villas sebagai EAM (Executive Assistant Manager). Beliau adalah mantan General Manager Hotel Patra Jasa Jakarta. Tanggal 15 April 2015 Bapak Teguh Suprianto mengakhiri masa jabatannya sebagai General Manager dan menduduki jabatan baru sebagai Kadiv Hotel PT. Patra Jasa dan sejak pada tanggal itu juga Ibu Cok Istri Rai Lahriani menjabat sebagai Pjs. General Manager Patra Jasa Bali Resort and Villas namun menjelang 2 bulan menjadi Pjs. General Manager ibu Cok Istri Rai Lahriani naik pangkat menjadi General Manager Patra Jasa Bali Resort and Villas. Pada bulan Januari 2016 Ibu Cok Istri Rai Lahriani mengakhiri masa jabatannya sebagai General Manager Patra Jasa Bali Resort & Villas dan menduduki jabatan baru sebagai Kadiv Hotel PT. Patra Jasa, dan pada saat itu Hotel Patra Jasa Bali Resort & Villas masih belum memiliki General Manager yang baru, dan untuk sementara itu yang memegang alih keseluruhan Hotel Patra Jasa Bali Resort & Villas yaitu Ibu Fairus Sungkar sebagai Pjs. General Manager Hotel Patra Jasa Bali Resort & Villas sampai bulan Agustus 2016 dan Ibu, Fairus Sungkar menerima surat pindah dari pusat untuk menjadi General Manager di Hotel Patra Bandung. Pada bulan Desember 2016 Hotel Patra Jasa Bali Resort and Villas kembali merubah nama menjadi The Patra Resort and Villas Bali, terjadinya perubahan nama pada hotel tidak hanya terjadi pada di Bali, namun terjadi pada seluruh cabang di Indonesia. Adanya perubahan nama yaitu karena untuk menyamakan nama perusahaan dengan nama kantor pusat di Jakarta. Pada awal Tahun 2017 The Patra Resort and Villas Bali mendapatkan General Manager baru yaitu Bapak. Askar DG. Kamis, yang mana beliau menjabat selama setahun dan digantikan oleh Ibu, Stella Stevani sebagai Executive Assisten Manager dan General Manager Hotel The Patra Resort and Villas Bali di ambil alih kembali oleh Ibu Cok Istri Rai Lahriani yang

menduduki sebagai Kadiv Hotel di PT. Patra Jasa Corporation. Pada bulan Mei 2017 Ibu, Stella Stevani keluar dari Hotel The Patra Resort and Villas Bali yang mana beliau menjabat sebagai Executive Assisten Manager selama lima bulan dan sampai saat ini General Manager Hotel The Patra Resort and Villas Bali masih pengang alih oleh Ibu, Cok Istri Rai Lahriani.

3.2 Analisis Faktor Lingkungan Internal Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Hotel The Patra Resort and Villas Bali

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam organisasi atau perusahaan. Menilai persepsi karyawan terhadap lingkungan internal pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali digunakan variabel dan indikator dari perencanaan manajemen SDM. Adapun variabel dan indikator perencanaan manajemen SDM yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, peingtegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Penilaian dari responden (Karyawan) tersebut bertujuan untuk mengetahui faktor – faktor pendukung kekuatan dan kelemahan dari penelitian yang diadakan di Hotel The Patra Resort and Villas Bali.

3.3 Faktor Lingkungan Eksternal Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Hotel The Patra Resort and Villas Bali

Faktor eksternal merupakan semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi sebagai peluang maupun ancaman bagi Manajemen SDM Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Faktor eksternal dari perencanaan Manajemen SDM tersebut didapatkan berdasarkan wawancara dan observasi kepada para ahli dibidangnya dan fenomena yang terjadi pada saat ini untuk memajukan perkembangan Manajemen SDM.

3.4 Analisis SWOT Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali

Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dipergunakan untuk menganalisis sebuah organisasi yang disadari oleh dua faktor yang melingkupi faktor internal dan faktor eksternal. Analisis kondisi internal dan eksternal inilah yang dipakai sebagai kerangka acuan membuat rencana strategis. Kondisi internal sebuah organisasi terdiri atas dua hal yaitu kekuatan dan kelemahan. Sementara kondisi eksternal adalah anacaman dan peluang. Berdasarkan analisis tersebut akan ditemukan strategi perencanaan manajemen SDM pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 5.

Tabel 5. Analisis SWOT Strategi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali

IFAS (<i>Internal Factor Analysis Strategy</i>)	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)
<p>EFAS (<i>Eksternal Factor Analysis Strategy</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya diberikan kompensasi <i>direct</i> dan <i>indirect</i>. 2. Adanya penyuluhan dan pembinaan pada karyawan. 3. Adanya program kesejahteraan yang diberikan pada karyawan. 4. Perekrutan calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan. 5. Diberikannya pengembangan pada karyawan dengan mendatangkan pelatih dari luar perusahaan. 6. Seleksi penerimaan karyawan baru yang berdasarkan dan pedoman pada Undang – Undang perburuhan pemerintah. 7. Adanya peraturan yang membimbing karyawan dalam mengatasi tata tertib yang baik dip perusahaan. 8. Karyawan yang baru di terima berkerja diberi pengembangan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak semua karyawan diberikan tugas untuk mengikuti pengembangan dalam persiapan promosi. 2. Kurangnya kejelasan atas pemberhentian dan pemecatan karyawan dengan pihak manajemen perusahaan. 3. Kurangnya diberikan fasilitas – fasilitas yang mendukung untuk menunjang gairah kerja dalam memenuhi kebutuhan serta kepuasan karyawan dalam berkerja. 4. Penentuan sumber Perekrutan karyawan tidak melalui sumber eksternal pada hotel. 5. Tidak semua <i>Department head</i> bisa menjadi pelatih internal bagi bawahannya. 6. Adanya sanksi dan hukuman yang ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang kurang logis. 7. Pemimpin kurang mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau berkerjasama untuk menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan. 8. Tidak semua seleksi yang dilakukan berpedoman kepada spesifikasi jabatan. 9. Adanya keputusan memutasi karyawan yang tidak didasarkan atas indeks prestasi dan uraian pekerjaan yang tepat pada karyawan.
	Peluang (Opportunities)	Strategi SO (<i>Strengths Opportunities</i>)

Sumber : Hasil Penelitian, 2018.

<p>a. Kebutuhan manusia yang beraneka ragam dan gaya hidup semakin tinggi</p> <p>b. Diberlakukannya MEA.</p> <p>c. Peraturan pemberian gaji sesuai dengan UMK ketentuan pemerintah daerah.</p> <p>d. Kemajuan teknologi informasi dalam mereview suatu produk atau jasa.</p> <p>e. Banyaknya bermunculan <i>fresh graduate</i>.</p>	<p>1. strategi optimalisasi motivasi karyawan melalui <i>reward</i> dan kompensasi. (kombinasi antara 1,2,3,4,5,7 dan a,c,d,e)</p> <p>2. strategi sertifikasi tenaga kerja (kombinasi antara 6,8 dan b)</p>	<p>1. strategi mengadakan <i>team building</i> pada karyawan. (kombinasi antara 2,3,5,7,9 dan a,b,e)</p> <p>2. strategi analisis perekrutan karyawan. (kombinasi antara 1,4,6,8 dan b,c,d,e)</p>
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p>	<p>Strategi ST (<i>Strengths Threats</i>)</p>	<p>Strategi WT (<i>Weakness Threats</i>)</p>
<p>a. Munculnya hotel baru dengan SDM yang berumur kurang dari 40 tahun.</p> <p>b. Perusahaan pariwisata yang menggunakan jasa perusahaan <i>outsourcing</i>.</p> <p>c. Adanya bencana alam, seperti erupsi Gunung Agung dan Gempa.</p> <p>d. Penggunaan tenaga asing di beberapa perusahaan.</p> <p>e. Rendahnya kualitas SDM di Indonesia.</p>	<p>strategi pengembangan dan pelatihan karyawan. (kombinasi anantara 1,2,4,5,6,7,8,9 dan a,b,c,d,e)</p>	<p>strategi optimalisasi fungsi manajemen. (kombinasi antara 1,2,3,4,5,6,7,8,9 dan a,b,c,d,e)</p>

Berdasarkan analisis SWOT dalam Tabel 4.34, maka dapat disusun strategi yang perlu ditingkatkan dalam strategi perencanaan manajemen SDM di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Strategi didapatkan dari hasil analisis pada lingkungan internal dan pengaruh dari lingkungan eksternal. Adapun strategi yang dapat dirumuskan dalam perencanaan manajemen SDM di Hotel The Patra Resort and Villas Bali adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength Opportunities*) Adalah Strategi yang Memanfaatkan Kekuatan atas Peluang yang telah Diidentifikasi

- 1) Strategi optimalisasi motivasi karyawan melalui *reward* dan kompensasi
 Keinginan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya dapat menjadi motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaan. Pemberian *rewards* dan kompensasi merupakan hal yang penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. Karyawan akan meningkatkan kinerjanya jika sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil sehingga akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Adapun tujuan dari mengoptimalkan motivasi karyawan terhadap *reward* dan kompensasi yaitu untuk meningkatkan produktivitas karyawan guna mencapai suatu keunggulan yang kompetitif. Menurut Mahsun dan Simamora (2001:550) mengoptimalkan motivasi karyawan terhadap *reward* dan kompensasi dapat ditingkatkan dengan program dan tindakan – tindakan manajerial di dalam beberapa bidang yaitu:
 - a. Pemberian *reward* harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Setiap individu yang memberikan kontribusi tinggi terhadap perusahaan maka akan mendapatkan *reward* yang tinggi sesuai

dengan kinerjanya, begitupun sebaliknya jika kontribusinya rendah maka *reward* yang didapatkan juga rendah.

- b. Adanya pemerataan terhadap pemberian *reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak baik individu maupun kelompok yang telah berkerja keras dan mau menyumbangkan sumber dayanya untuk memajukan perusahaan.
- c. Membuat program kesejahteraan yang ekonomis, serta memberikan fasilitas dan pelayanan kepada perusahaan untuk karyawan. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan.
- d. Memberikan keadilan eksternal dan internal terhadap karyawan, yaitu HRD perlu mensurvei penentuan UMK, tunjangan – tunjangan pelengkap dan insentif yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing. Mengevaluasi dan membuat tarif pekerjaan menjadi rentang yang adil secara internal terbentuk, dan diberikannya perhatian khusus kepada setiap level karyawan karena hal ini dapat digunakan untuk mengembalikan kinerja yang baik atau untuk membedakan antara tingkat – tingkat kinerja yang berbeda.
- e. Diberikannya kepercayaan dan obyektivitas kepada karyawan, hal tersebut karena perlu memiliki kepercayaan yang tinggi antara manajer dan bawahan. Seorang bawahan tanpa adanya kepercayaan terhadap manajer akan mendapat kesulitan menerima program kompensasi apapun, oleh sebab itu manajer haruslah menggambarkan secara jelas program kompensasi dan menyampaikan informasi kepada bawahan mengenai kisaran bonus yang akan diterima pada setiap karyawan sesuai dengan levelnya.
- f. Setiap *Head of Department* mendistribusikan kenaikan gaji yang kecil diantara karyawan dalam pekerjaan yang sama. Terlepas dari perbedaan kinerja yang terlihat atau sesungguhnya, sebagian karyawan mendapatkan gaji yang tidak sesuai dengan beban kerjanya. Hal ini dapat terjadi diskriminasi yang di dasarkan pada faktor lain dari kinerja misalnya senioritas, oleh karena itu manfaat motivasi terhadap gaji untuk kinerja karyawan dimasa mendatang jika perbedaan gaji diantara tingkat kinerja berbeda adalah besar maka akan memungkinkan banyaknya karyawan yang akan keluar dari perusahaan dan tingkat kepercayaan diantara manajer dan kalangan bawahan akan menjadi rendah.

2) Strategi Sertifikasi Tenaga Kerja

Strategi sertifikasi tenaga kerja berfungsi untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kerja yang terdidik dan terlatih serta mempunyai etos kerja di bidangnya, yang merupakan tuntutan dalam menghadapi era globalisasi. Perubahan – perubahan besar yang terjadi baik karena perubahan sistem pemerintahan terkait pelaksanaan otonomi daerah menuntut SDM pada industri pariwisata memiliki standard kualifikasi keahlian untuk mampu menciptakan mutu pelayanan pariwisata yang berkualitas. Sertifikasi memberikan pengakuan atas kompetensi tenaga kerja dalam meningkatkan kualitas dan daya saing tenaga kerja pariwisata Indonesia menyumbang kepada daya saing industri pariwisata di dalam negeri maupun mengindikasikan kebolehan mereka untuk dapat berkarya di luar Indonesia. Pelaksanaan kegiatan fasilitasi sertifikasi kompetensi ini adalah mandat Undang – Undang No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata dan telah dituangkan dalam rencana strategis Kementerian Pariwisata pada Tahun 2012 (kemenpar.go.id). Menurut staf ahli Kementerian Pariwisata (Kemenpar) I Gusti Putu Laksaguna, Sertifikasi tenaga kerja terhadap karyawan di perusahaan pariwisata sangat diperlukan karena sebagai negara yang mempunyai SDM yang melimpah adalah kewajiban bagi pemerintah untuk melindungi dan membuka kesempatan kepada warga negaranya untuk dapat bersaing dalam persaingan MEA sehingga karyawan yang berkerja di dalam industri pariwisata wajib memiliki sertifikasi kompetensi untuk menghadapi persaingan yang cukup ketat di tahun mendatang (WartaEkonomi.co.id). Sertifikasi tenaga kerja dapat memberikan kinerja yang lebih efektif dan efisien terhadap SDM di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Adapun program dan manfaat yang didapatkan melalui sertifikasi tenaga kerja yaitu:

- a. Perusahaan melakukan sertifikasi kompetensi terhadap karyawan dengan berkerjasama pada Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) bidang pariwisata. Pelaksanaan sertifikasi

kompetensi tenaga kerja di bidang pariwisata dilaksanakan pada saat proses hasil pembelajaran atau hasil pengalaman kerja pada usaha pariwisata. Uji kompetensi yang diselenggarakan oleh LSP memperoleh lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan yang memberikan uji kompetensi adalah asesor yang memiliki sertifikat *assessment* pada bidang pariwisata.

- b. Sertifikasi tenaga kerja di bidang pariwisata dapat juga dilakukan dengan lembaga yang memenuhi persyaratan dan memiliki akses kepada pengguna tenaga kerja seperti hotel dan restoran melalui Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) dan biro perjalanan wisata melalui Asosiasi Travel Agent (ASITA) untuk membentuk lembaga standarisasi dan sertifikasi kompetensi tenaga kerja pariwisata.
- c. Sertifikasi tenaga kerja tentunya akan memberikan manfaat dalam pengembangan SDM hotel di Bali terutama pada karyawan Hotel The Patra Resort and Villas Bali untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi kesalahan kerja dan menambah wawasan serta sadar akan tingkat saing yang tinggi dalam MEA.

2. Strategi WO (*Weakness Opportunities*) Adalah Strategi yang Meminimalkan Kelemahan dengan Berusaha Memanfaatkan Peluang yang Ada

1) Strategi Mengadakan *Team Building* pada Karyawan

Diadakannya *Team building* pada karyawan adalah suatu upaya yang dibuat secara sadar untuk meningkatkan kerja kelompok dalam suatu organisasi. *Team building* merupakan aktivitas kelompok yang memiliki interaksi tinggi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam menuntaskan tugas-tugas serta memberikan manfaat untuk meningkatkan hubungan yang harmonis pada kelompok terutama yang memiliki interdependensi dengan orang lain melalui serangkaian aktivitas yang dirancang secara hati-hati untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Proses pembelajaran dengan pendekatan eksperimental yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi internal kelompok seperti kerjasama diantara sesama anggota tim dan rasa kepedulian antar karyawan dalam kualitas komunikasi dan mengurangi konflik. Adapun program yang dapat dilakukan dengan mengadakan *Team Building* pada karyawan yaitu:

- a. Melakukan *meeting staff* merupakan salah satu kegiatan yang bertujuan untuk menjaga solidaritas karyawan sekaligus mengapresiasi kinerja karyawan. Diadakannya *meeting staff* pada setiap tiga bulan sekali pada kegiatan tersebut memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan atas apresiasi perusahaan terhadap karyawan. Selain diadakannya pemberian penghargaan juga diadakannya pemaparan dari tiap *department head* seputar informasi perkembangan hotel dan motivasi terhadap tiap karyawan.
- b. Dilakukannya *outing* khusus karyawan pada setiap departemen pada perusahaan sangatlah diperlukan sebagai ajang rekreasi serta hiburan untuk membuat semangat kerja kembali. Dibuatnya program *outing* dapat memberikan manfaat pada karyawan berupa kesenangan, kekompakan dan mempererat solidaritas antar karyawan. Adapun program yang dapat dilakukan dalam strategi program *outing* tersebut yaitu, membuat program *outing* pada setiap departemennya setahun sekali. Hal tersebut dikarenakan pada kegiatan *outing* perusahaan tidak semua karyawan bebaur dengan masing – masing departemennya namun lebih memilih membuat kelompok dari departemen lainnya. Program ini diharapkan dapat memberikan kekompakan dalam berkerjasama dan mempererat solidaritas hubungan karyawan di setiap departemennya.

2) Strategi Analisis Perekrutan Karyawan

Analisis perekrutan karyawan merupakan serangkaian kegiatan untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan jabatan akan ditempati. Salah satu fungsi penting dari seorang *Human Resources* adalah menyeleksi kandidat yang akan mengajukan diri untuk menempati jabatan tersebut maupun untuk menjadi karyawan baru di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Adapun program yang dapat dilakukan menurut

Hasibuan (2017:38) untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dalam perekrutan karyawan yaitu:

- a. Menganalisa kebutuhan tenaga kerja agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban perkerjaan. Kebutuhan tenaga kerja saat ini harus didasarkan kepada informasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal dan eksternal perusahaan diantaranya jumlah produksi dan perluasan perusahaan.
- b. Perekrutan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar Perekrutan harus berpedoman kepada spesifikasi perkerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.
- c. Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan objektif supaya memperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatannya yang tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian dan pengaturan karyawan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.
- d. Menentukan kualifikasi pelamar dengan tujuan dari perekrutan ini adalah bukan hanya menghasilkan sejumlah pekerja baru, melainkan mampu memikat pelamar yang kompeten bagi perusahaan yang mengacu kepada kemampuan atau kecocokan dengan persyaratan yang ada serta minat kerja yang tinggi agar dapat mengurangi *turnover*.

3. Strategi ST (*Strenght Threats*) yaitu Strategi yang Memanfaatkan Kekuatan yang Dimiliki untuk Mengurangi Ancaman

Strategi pengembangan dan pelatihan karyawan sangat penting dilakukan untuk menjaga sebuah kualitas pelayanan serta meningkatkan prestasi kerja karyawan. Strategi ini diharapkan dapat menciptakan inovasi – inovasi baru yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Pelatihan karyawan yang dilakukan juga dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Adapun program yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Memberikan pemahaman dan pembinaan tentang keselamatan dan kesehatan kerja secara berkala dan diberikan evaluasi pada setiap karyawan untuk mengikuti kegiatan tersebut. Sehingga karyawan menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi karyawan.
- b. Menggunakan *Human Resource Information System* dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menurunkan *turnover* karyawan, mendapatkan karyawan yang kompeten sesuai harapan perusahaan dan membantu menyelesaikan administrasi karyawan. *Human Resource Information System* adalah perangkat lunak untuk entri data, data pelacakan, informasi data, penggajian, manajemen, dan fungsi akuntansi dalam bisnis yang dapat dibuat online.

4. Strategi WT (*Weakness Threats*) Strategi Bertahan dengan Meminimalisir Kelemahan dengan Menghindari Ancaman

Strategi optimalisasi fungsi manajemen adalah untuk menyusun, menerapkan dan mengevaluasi keputusan dan tindakan yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi yang memiliki daya saing yang tinggi yang sesuai dengan perusahaan maupun lingkungan untuk mencapai tujuan. Fungsi dari manajemen tersebut merupakan elemen - elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan maupun perencanaan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun menurut G.R Terry, fungsi manajemen dapat diterapkan menjadi empat bagian, yaitu:

- a. *Planning* (Perencanaan)
Planning merupakan suatu tujuan perusahaan yang dilanjutkan dengan menyusun berbagai rencana – rencana untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. *Planning* dilaksanakan dalam penentuan tujuan organisasi secara keseluruhan dan

merupakan langkah yang terbaik untuk mencapai tujuannya tersebut. Pihak manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum pengambilan tindakan, kemudian menelaah rencana yang terpilih agar sesuai dan bisa dipergunakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah proses awal yang paling penting dari seluruh fungsi manajemen, karena fungsi yang lain tak akan bisa berjalan tanpa *planning*.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing adalah suatu aktivitas pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik lainnya yang dimiliki oleh perusahaan untuk melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan. *Organizing* membuat manajer mudah dalam melaksanakan pengawasan serta penentuan personil yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang sudah dibagi bagi. Pengorganisasian dapat dijalankan dengan menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa personil yang menjalankannya dan siapa yang harus bertanggung jawab terhadap tugas tersebut.

c. *Directing* (Pengarahan)

Directing merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan optimal dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis, sehat dan dapat meningkatkan solidaritas antar karyawan.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling merupakan kegiatan untuk menilai suatu kinerja yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan apabila dibutuhkan. Dilaksanakannya pengawasan sesuai dengan tujuan untuk segera mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan dan hambatan, sekaligus mengadakan koreksi untuk memperlancar tercapainya tujuan perusahaan.

3.5 Kendala-Kendala yang Dihadapi *Human Resources Departement* dalam Mengoptimalkan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Hotel The Patra Resort and Villas Bali

Kelemahan dari variabel perencanaan MSDM menjadi kendala yang dihadapi oleh *Human Resources Departemen* dalam mengoptimalkan perencanaan MSDM di Hotel The Patra Resort and Villas Bali. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah nilai interval paling rendah pada hasil penilaian responden terhadap lingkungan internal Hotel The Patra Resort and Villas Bali yaitu :

1. Sebagian pemimpin kurang mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau berkerjasama untuk menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan.
2. Adanya keputusan memutasi karyawan yang tidak didasarkan atas indeks prestasi dan tidak dapat memberikan uraian pekerjaan yang tepat pada karyawan.
3. Adanya karyawan yang tidak sepenuhnya mengikuti peraturan pada Standart Operational Procedure (SOP) dalam berkerja.

Kendala yang dihadapi oleh pihak manajemen dalam mengoptimalkan perencanaan MSDM pada Hotel The Patra Resort and Villas Bali menjadi penyebab kurangnya kepercayaan pihak manajemen pusat kepada manajemen Hotel The Patra Resort and Villas Bali sehingga perencanaan MSDM yang dilakukan manajemen terhadap karyawan kurang optimal.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat Enam (6) strategi alternative yang dapat diterapkan pada human resources management Hotel The Patra Resort and Villas Bali, Analisis SWOT dari indikator – indikator kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diantaranya : Strategi SO: strategi optimalisasi motivasi karyawan melalui *reward* dan strategi sertifikasi tenaga kerja. Strategi WO: strategi mengadakan *team building* pada karyawan dan strategi analisis perekrutan karyawan. Strategi ST: strategi pengembangan dan

pelatihan pada karyawan. Sedangkan untuk Strategi WT: strategi optimalisasi fungsi manajemen. Kendala yang dihadapi oleh *Human Resources Departemen* yaitu pemanfaatan sumber daya manusia pada perusahaan masih belum optimal, karyawan yang tidak sepenuhnya mengikuti SOP dalam bekerja, Kebijakan perburuhan pemerintah. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau saran kepada pihak manajemen Hotel The Patra Resort and Villas Bali yaitu harus lebih memperhatikan hubungan antara pemimpin dan bawahannya, dengan adanya hubungan yang baik antara sesama karyawan dapat terjalinnya hubungan yang harmonis dan saling menghargai satu sama lain sehingga terciptanya suatu lingkungan kerja yang nyaman dan dapat berpengaruh positif bagi kinerja karyawan. Diharapkan juga kepada pihak manajemen agar bertindak lebih adil dan konsisten terhadap PKB yang telah disepakati sebelumnya, sehingga dengan adanya tindakan tersebut pihak *human resources management* Hotel The Patra Resort and Villas Bali dapat bertindak lebih tegas terhadap karyawan yang tidak mengikuti peraturan.

Ucapan terima kasih

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas Rahmat dan Kasihnya penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini dengan judul “Strategi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Hotel The Patra Resort and Villas Bali”. Dalam penyusunan jurnal ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak yang telah memberikan banyak masukan. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya yang telah mendukung penulisan jurnal ini dan membantu pelaksanaan penelitian, baik orang tua dan keluarga, pihak manajemen *Human Resources Departement* Hotel The Patra Resort dan Villas Bali, teman-teman, serta staf dan dosen pembimbing Fakultas Pariwisata Universitas Udayana yang sudah membantu baik materi maupun non materil.

Daftar Pustaka

- Bambang Adnyana, M., Ariana, I., & Ratih Pertiwi, P. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja karyawan di best western papilio hotel surabaya. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 1(1), 55-64. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jkh/article/view/30915>
- BNSPa. 2014. CATC menjadi acuan pengembangan paket pembelajaran dan skema sertifikasi KKNi sektor pariwisata. *Majalah sertifikasi kompetensi edisi kedua*. BNSP. Jakarta.
- Enambe, Ellius. 2015. *Analisis Sistem Perencanaan SDM pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua*. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Febriyanti. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Inna Grand Bali Beach Hotel Resort and Spa Sanur. Skripsi. Denpasar: Program Studi Diploma IV Pariwisata, Universitas Udayana.
- Greviany, Stelly. 2014. *Analisis Sistem Perencanaan SDM pada PT. Daya Cipta Andalan Persada Surabaya*. Program Studi Manajemen Bisnis, Fakultas Manajemen, Universitas Kristen Petra.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Octanisa, D., Sari, N., & Ariani, N. (2018). Pengaruh employee relation terhadap motivasi kerja karyawan intercontinental bali resort. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 2(1), 106-125. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jkh/article/view/36749>
- Priansa, Donni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rangkuti, Freddy. 2017. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suwatno dan Priansa, Donni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik & Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Alfabeta.